

A jornada da
aprendizagem – um guia para
alcançar a excelência

Peter Stoyko

Um modelo canadense
de administração pública?

Iain Gow

A jornada da aprendizagem –
um guia para alcançar a excelência

Peter Stoyko

Um modelo canadense de
administração pública?

Iain Gow

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente

Helena Kerr do Amaral

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Célio Y. Fujiwara

Diretor de Gestão Interna

Augusto Akira Chiba

Diretora de Desenvolvimento Gerencial

Margaret Baroni

Diretora Interina de Formação Profissional

Elisabete Ferrarezi

Stoyko, Peter.

A jornada da aprendizagem - : um guia para alcançar a excelência/Peter Stoyko. Um modelo canadense de administração pública? / Iain Gow. - Brasília:ENAP, 2004.

138p. (Cadernos ENAP, 26)

Traduzidos de: The Learning Journey: a guide to achieving excellence; A canadian model of public administration?

ISSN 0104 – 7078

I. Gow, Iain. (Um modelo canadense de administração pública).

II. Título. III. Um modelo canadense de administração pública.

IV. Série.

CDD 341.6643

Cadernos ENAP é uma publicação da Fundação Escola Nacional de Administração Pública
Editor: Célio Y. Fujiwara – *Coordenação-Geral de editoração:* Livino Silva Neto
– *Supervisão de produção gráfica:* Rodrigo Luiz Rodrigues Galletti – *Editoração eletrônica:* Ana Carla Gualberto, Danaé Carmen Saldanha de Oliveira – *Revisão:* Luis Antonio Violin; Emília Moreira Torres e Juliana Girão de Moraes – *Ficha catalográfica:* Equipe da Biblioteca ENAP

© ENAP, 2004

Tiragem: 1.000 exemplares

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 445 7096 – Fax: (61) 445 7178

Sumário

Texto I – A jornada da aprendizagem – um guia para alcançar a excelência	7
Observações do CCMD	9
Agradecimentos	11
Prefácio	13
<i>Capítulo 1 – O que é aprendizagem organizacional?</i>	15
A história de dois servidores	15
Desfazendo alguns mitos sobre aprendizagem	19
Em que a aprendizagem consiste efetivamente	20
O século XXI será liderado por aqueles que mais sabem aprender	22
Se você estiver à altura do desafio, este guia pode ajudá-lo	23
<i>Capítulo 2 – Como você define onde começar?</i>	25
Considere sua organização a partir de uma nova perspectiva	25
Que tipos de coisas devemos procurar?	27
Armadilhas comuns que minam a aprendizagem	28
Desenvolvendo visão compartilhada	35

Capítulo 3 - Como posso fazer diferença imediata?	39
Gerando liderança em todos os níveis	39
Técnicas de aprendizagem individual	41
Técnicas de aprendizagem em grupo	43
Técnicas de aprendizagem organizacional	48
Capítulo 4 – Como posso manter o impulso inicial diante da adversidade?	51
Mantendo o impulso inicial a longo prazo	51
Armadilhas comuns	53
Perguntas freqüentes	55
Capítulo 5 – Exemplo de como estas lições podem ser aplicadas	59
Como ajudar na aprendizagem de seus colegas do serviço público	59
Anexo – Onde posso ir para aprender mais sobre aprendizagem organizacional?	73
Publicações do setor público orientadas para ações	73
Livros orientados para ações	74
Recursos <i>on-line</i>	75
Notas	77

Texto II – Um modelo canadense de administração pública?	79
Prefácio	81
Resumo	83
Um modelo canadense de administração pública?	85
Definição dos termos	87
Modelo	87
Administração Pública	88
Administração Pública Canadense	89
A busca por indicadores	91
O sistema político canadense	91
A Interface Governo-Administração	94
Estilo e essência da reforma administrativa	98
Gestão financeira	102
Gestão de pessoal	104
Prestação alternativa de serviços	109
Governos aborígenes e governo autônomo	111
O perfil de um modelo de administração pública canadense?	113
Notas	119

Texto I

A jornada da aprendizagem – um guia para alcançar a excelência

Experiência canadense:
Mesa-Redonda do CCMD sobre a
Organização de Aprendizagem –
presidida por Samy Watson

Peter Stoyko

© Canada School of Public Service, *The Learning Journey – a Guide to Achieving Excellence*, (2001).

All rights reserved. This publication has been reproduced and translated with the permission of the Canada School of Public Service (2004), Ottawa, Ontario K1N 6Z2 Canada.

© École de la fonction publique du Canada, *Le périple de l'apprentissage le cap sur l'excellence*, (2001).

Tous droits réservés. Cette publication a été reproduite et traduite avec la permission de l'École de la fonction publique du Canada, (2004), Ottawa, Ontario K1N 6Z2, Canada.

© ENAP Escola Nacional de Administração Pública, *A jornada da aprendizagem – um guia para alcançar a excelência*, (2001).

Esta publicação foi traduzida e reproduzida com a permissão da Canada School of Public Service (2004), Ottawa, Ontário K1N 6Z2, Canadá.

Observações do CCMD

O serviço público do Canadá vem evoluindo em ritmo cada vez mais acelerado e são necessárias pesquisas para abordar as questões e desafios que os servidores enfrentam diariamente. Em regime de consultas com gerentes, o Centro Canadense para o Desenvolvimento da Gestão (*Canadian Centre for Management Development – CCMD*), atual Canadian School of Public Service – CSPS, identificou quatro questões que exigem uma atenção crítica e imediata e lançou quatro mesas-redondas de pesquisa-ação:

- Implementação do Acordo-Quadro sobre a União Social (*Social Union Framework Agreement – Sufa*);
- Construindo a Organização de Aprendizagem;
- Gestão de Iniciativas Horizontais;
- Gestão de Riscos.

Este relatório foi lançado pela Mesa-Redonda de Pesquisa-Ação sobre a Organização de Aprendizagem. Seus objetivos foram fazer um levantamento do que se sabe sobre organizações de aprendizagem até o momento, traduzir as informações resultantes em orientações práticas e desenvolver abordagens que possam ajudar gerentes a transformar seus locais de trabalho em organizações de aprendizagem contínua.

Este documento representa a realização desses objetivos. Ele constitui um recurso prático e útil, especificamente concebido para ser acessível e de fácil leitura. Tenho certeza de que ele será importante recurso para gerentes em todo o país.

É importante observar também que, como parte de sua jornada, a Mesa-Redonda desenvolveu alguns documentos de trabalho valiosos – um documento para discussões sobre a aprendizagem organizacional no serviço público e documentos mais especializados sobre a gestão do conhecimento, ferramentas de aprendizagem, inovação e organizações de aprendizagem do setor privado, bem como uma coleção de estudos de caso. Esses documentos estão disponíveis no *site* do CSPS, no endereço www.myschool-monecole.gc.ca.

Muitas pessoas são responsáveis pelo sucesso da Mesa-Redonda. Especificamente, gostaria de agradecer ao presidente, Samy Watson, secretário executivo do Ministério da Agricultura do Canadá, por sua liderança inspiradora no processo da Mesa-Redonda e por dar vida às suas verificações em sua própria

organização. Gostaria também de reconhecer as imensas contribuições dos membros da Mesa-Redonda, que disponibilizaram tempo e conhecimentos, voluntariamente, por acreditarem na importância do projeto. Finalmente, gostaria de agradecer às pessoas que apoiaram continuamente o projeto: Geoff Dinsdale, coordenador de todas as Mesas-Redondas, e os membros da secretaria da Mesa-Redonda, Peter Stoyko e Anna Wheeler.

Jocelyne Bourgon
Presidente do CCMD

Prefácio

Este guia diz respeito à “aprendizagem organizacional”. O termo pode parecer estranho ou até mesmo relacionado a uma moda passageira. Não se pode negar que ele é freqüentemente mal compreendido. Lamentamos esse fato, porque a aprendizagem organizacional constitui, na verdade, um conjunto de idéias simples e poderosas que podem ajudá-lo a melhorar sua eficácia – tanto no que se refere ao trabalho que você realiza, como aos resultados que alcança.

Acima de tudo, a aprendizagem organizacional não envolve apenas cursos de treinamento e retiros de aprendizagem. Ela envolve o cultivo de uma atmosfera de constante abertura a idéias – dentro de você e das pessoas à sua volta.

A aprendizagem organizacional também exige que você se certifique de que essas idéias são sólidas e persuasivas. Para fazer isso, precisamos estar dispostos a expressar nossas idéias mesmo quando elas desafiam a sabedoria convencional ou crenças fortemente enraizadas nas mentes de nossos co-trabalhadores. As idéias se mantêm ou são descartadas com base no seu mérito e não em sua origem na hierarquia. Sendo assim, precisamos fazer o nosso dever de casa para fundamentar ou rejeitar idéias e mantermo-nos abertos às idéias e comentários de outros.

Os benefícios em potencial são enormes. Eles podem nos liberar de outras atividades desnecessárias que tomam o nosso tempo e podem nos impedir de alcançar os objetivos da nossa equipe e da nossa organização como um todo. De modo geral, esses benefícios desenvolvem a nossa capacidade de levar a cabo a missão do serviço público — oferecer as melhores orientações aos ministros e prestar os melhores serviços aos canadenses.

Muitos esforços, inclusive o iniciado pelo secretário do Conselho Privado, foram empreendidos no sentido de ajudar a transformar o serviço público numa organização de aprendizagem. A nossa Mesa-Redonda foi estabelecida com o único propósito de oferecer orientações práticas a gerentes. Este guia é o resultado do nosso trabalho.

Os membros da Mesa-Redonda são servidores federais e acadêmicos. Gostaria de agradecer a eles por suas valiosas contribuições, abertura, idéias e dedicação, sem os quais, juntamente com o apoio da secretaria da Mesa-Redonda, a elaboração deste guia não teria sido possível. No entanto, não se iluda: as páginas a seguir não oferecem uma lista de passos simples que você poderá compreender

apenas dando uma olhada no guia enquanto toma um cafezinho em algum intervalo de suas atividades. Não há receita simples para o tema abordado no guia. O desenvolvimento de uma organização de aprendizagem envolve uma difícil jornada que exige esforços contínuos — mas a recompensa vale a pena. Para os que estão dispostos a enfrentar esse desafio, temos certeza de que este guia será um recurso extremamente útil.

Samy Watson
Presidente da Mesa-Redonda do CCMD sobre a
Organização de Aprendizagem

Capítulo 1

O que é aprendizagem organizacional?

Pergunte-se algumas coisas

- Muitas organizações públicas fazem as coisas bem feitas, mas poucas usam todo o seu potencial e alcançam resultados realmente excelentes. Você pode afirmar, que a sua organização é efetivamente excepcional? Como você sabe?
- Muitos gerentes do setor público reconhecem que a aprendizagem é importante para o seu desempenho pessoal e organizacional. Mas onde a aprendizagem entra na sua vida cotidiana? Onde ela deveria se figurar na sua vida?

A história de dois servidores

Malcolm gerencia uma pequena equipe de análise de políticas do Serviço Público do Canadá. Justine gerencia uma organização muito maior dedicada à prestação de serviços aos cidadãos. Suas experiências, bastante diferentes, nos dizem muito sobre a aprendizagem e sua importância.

Os dois colegas reúnem-se, ocasionalmente, para trocar idéias. Desta vez, a conversa que tiveram revelou que eles estavam apreensivos em relação a como suas organizações estavam evoluindo. Malcolm e Justine estavam enfrentando desafios, mas não estavam conseguindo identificar com precisão a natureza do problema.

A história de Malcolm

Malcolm falou primeiro. Muitos acreditam que a sua equipe está trabalhando eficientemente e ela é bastante respeitada. Aparentemente, os membros da equipe estão satisfeitos com suas funções. As cargas de trabalho são altas e os orçamentos apertados, mas, felizmente, a equipe costuma cumprir os prazos. Não há crises significativas a relatar.

Isso não significa que Malcolm não tenha experimentado muitas frustrações. Na verdade, ele tem se sentido bastante frustrado. As expectativas em relação ao trabalho da equipe têm aumentado, a despeito da menor disponibilidade de recursos. Para manter o seu nível superior de excelência, a equipe

precisa empregar muita energia adicional. Outras partes da organização parecem estar em estado permanente de estagnação, dificultando muito a realização rápida de diferentes tarefas.

“Nenhuma pessoa envolvida no sistema parece estar disposta a assumir riscos, ou a abrir mão de seu controle, ou a dar uma mão a outras, ou a experimentar novas maneiras de fazer as coisas”.

Quando foi promovido a gerente, Malcolm tinha planos ambiciosos de explorar novas áreas no campo das políticas e desenvolver opções inovadoras. Ele tinha certeza de que poderia prestar importante contribuição para melhorar a eficácia da equipe. No entanto, a despeito de algumas modestas melhorias iniciais, a equipe acabou se acomodando numa rotina confortável. Sabendo que os membros da sua equipe são muito talentosos, Malcolm está preocupado com o seu medíocre desempenho.

Ele tem boas razões para se preocupar, e não apenas porque a sua função está se tornando mais complexa ou porque o seu chefe estabelece padrões cada vez mais altos a serem atingidos. Ele está preocupado com a possibilidade de estar perdendo de vista a razão pela qual resolveu se empregar no Serviço Público – servir bem o público e tornar o Canadá um lugar melhor para viver. Ele não acredita que o seu trabalho está fazendo alguma diferença. Ele tem a sensação de estar atolado na rotina de elaborar documentos e participar de reuniões. E parece que o público não está apreciando muito o trabalho que a sua equipe está desenvolvendo.

Diante desse quadro, que opções estariam disponíveis para mudar a situação?

Freqüentemente surgem novas modas passageiras de técnicas que prometem tornar os gerentes mais eficientes ou algum novo relatório chega à mesa de trabalho de Malcolm assegurando reformas substanciais. Esses esforços parecem bem intencionados, mas a vida é curta demais para ter tempo de ler esses relatórios do começo ao fim com a devida atenção. Além disso, as mudanças propostas não chegam a afetar sua equipe. Elas também parecem nunca ser levadas a cabo integralmente. Assim, a equipe de Malcolm continua trabalhando do mesmo modo de sempre. No máximo, Malcolm memoriza algumas palavras de ordem, mas não permite que elas penetrem efetivamente em seu coração.

Nesse ponto da história de Malcolm, Justine intervém. Ela sugere que a pergunta “Que opções estariam disponíveis?” não é apropriada. Malcolm deveria tomar a iniciativa, em vez de ficar esperando que uma solução pronta caia do céu.

“Para tanto, ele deveria exercitar alguma liderança”, ela explica. Na verdade, a situação exige que todos os membros de sua equipe exercitem sua liderança. A aprendizagem exige auto-aperfeiçoamento. A equipe precisa se

reunir e desenvolver inovações como um grupo. Em outras palavras, ela precisa se tornar uma “organização de aprendizagem”.

“A aprendizagem organizacional exige compromisso permanente, que traz muitas recompensas.”

Malcolm já tinha ouvido essa frase antes. Ele realmente deseja melhorar a liderança e a aprendizagem dentro da sua equipe. Por outro lado, ele também teve alguns contratempos quando tentou concretizar esse desejo.

Inicialmente, a equipe experimentou alguns avanços na forma de aprender. No entanto, ela não tem conseguido repetir suas experiências bem-sucedidas e manter o impulso inicial. Parece que não sobra tempo para se envolver num processo significativo de aprendizagem. Não há qualquer mecanismo de apoio disponível. E, como se isso não bastasse, alguns membros da equipe só desejam melhorar a sua aprendizagem da boca para fora. Malcolm suspeita que eles não acreditam realmente que a coisa funcione.

Reclamações desse tipo são comuns. Elas fazem com que as pessoas desistam sem fazer qualquer esforço adicional. Convenhamos, se a liderança e a aprendizagem fossem fáceis, todos já saberiam como lidar com elas a essa altura. É importante compreender que essas reclamações não devem fazer você parar. A maioria delas representa, na verdade, oportunidades de aprendizagem disfarçadas.

A história de Justine

Justine não precisa ser convencida do valor da aprendizagem. Ela leu alguns livros sobre o tema e ouviu algumas apresentações sobre liderança e aprendizagem. Ela tem nítida consciência da necessidade de melhorar sua organização, principalmente diante da enorme pressão que os prestadores de serviços sofrem atualmente. Os cidadãos esperam mais de seus serviços públicos.

O desafio de Justine não reside na falta de interesse em alcançar a excelência. O seu maior desafio consiste em manter o sucesso alcançado, no passado, por sua organização. No entanto, as circunstâncias não têm sido muito favoráveis para ela ultimamente.

A sua organização foi uma das primeiras a lançar um abrangente projeto piloto para melhorar os serviços prestados aos cidadãos. O processo de prestação de serviços foi modernizado. Os membros da organização tiveram oportunidades de fazer cursos de treinamento fora. Muitas funções de rotina foram automatizadas. Os índices de satisfação dos clientes alcançaram níveis sem precedentes.

Logo, todo mundo queria saber mais sobre como ela alcançou esse sucesso. Na verdade, Justine se tornou quase uma celebridade. E foi aí que os problemas começaram.

O sucesso havia tornado a sua organização um pouco complacente. Ela já não tinha mais a fome de melhorar. Afinal de contas, ela havia realizado muitas coisas num curto espaço de tempo. A maioria dos membros da equipe de Justine achava que não tinha muito mais o que aprender e estava se sentindo exausta. Todos se viam como uma organização de aprendizagem, a despeito das muitas oportunidades que perdiam de melhorar a sua forma de trabalhar.

Justine estava preocupada. Esse não era o tipo de cultura que estimulava a inovação. Havia a necessidade de mais humildade, de diálogo mais aberto e de reflexão crítica.

Mas essas não eram suas únicas preocupações. Suas energias estavam principalmente concentradas em melhorar o funcionamento interno da sua organização. Ela perdera de vista as mudanças que estavam ocorrendo fora da organização. Ela teve que admitir que não sabia mais qual era o estado da arte na sua área de prestação de serviços. Os gostos do cliente estavam mudando. Ela não sabia porquê. A organização de Justine não estava realmente preparada para sondar ameaças e oportunidades emergentes. Os índices de satisfação dos clientes haviam caído alguns pontos.

Quando a organização tentou mudar de rumo, observou-se relutância em abandonar a antiga abordagem. As pessoas não conseguiam explicar por que achavam que a velha abordagem ainda era válida. Elas só sabiam que ela tinha dado certo antes. Ela representava o seu conjunto de “melhores práticas”.

Algumas pessoas achavam que qualquer mudança desfaria todo o duro trabalho que haviam realizado recentemente e reduziria todo o seu sacrifício a zero. Para elas, tratava-se de uma questão pessoal. Era como se fossem “proprietárias” de inovações passadas.

“As melhores organizações consideram os contratemplos como fontes valiosas de lições.”

Além de tudo isso, alguns dos melhores funcionários de Justine aceitaram convites tentadores para trabalhar em outras organizações. Quando saíram, parte dos conhecimentos e da experiência da organização foi embora com eles. Sua reação automática foi oferecer mais treinamento a pessoas recém-contratadas, medida que não foi suficiente, porque, entre outras razões, os recursos disponíveis no orçamento para cursos de treinamento têm seus limites.

Mesmo as boas organizações têm seus altos e baixos. E quando você está em baixa, chega um momento em que você se pergunta: “Esse esforço todo vale realmente a pena?”

No entanto, as melhores organizações consideram os contratemplos como fontes valiosas de lições. Elas administram suas expectativas e se adaptam ou se reconstróem. No futuro, elas ficam até melhor equipadas para prever perigos e se preparar para eles, bem como para identificar novas oportunidades.

O mais importante é que tudo isso acontece sem que os gerentes precisem exercer controle excessivo. A organização deve saber o que precisa fazer para ser bem-sucedida e manter o seu sucesso. Ela não deve se preocupar em manter alguma “propriedade” indevida ou em proteger interesses particulares. Isso é o que caracteriza uma organização de aprendizagem.

A meta primordial é promover a aprendizagem em bases abrangentes e sustentáveis. Este guia oferece algumas dicas úteis para essa jornada.

Desfazendo alguns mitos sobre aprendizagem

Antes de seguirmos em frente, precisamos desfazer alguns mitos sobre o que caracteriza ou não a aprendizagem organizacional. Algumas das maiores barreiras para uma melhor aprendizagem são concepções errôneas comuns sobre o que está envolvido no processo.

Princípio norteador

“A aprendizagem não se reduz ao treinamento, ao estudo ou a soluções tecnológicas.”

Vamos começar considerando o que a aprendizagem não é:

- *A aprendizagem não se resume a treinamento.* O treinamento é um mecanismo útil para adquirir novas habilidades relacionadas a uma determinada função. A aprendizagem é um processo mais amplo. Ela não ocorre apenas numa sala de aula. A aprendizagem pode ser caracterizada como qualquer atividade que muda, para melhor, a maneira pela qual vemos o mundo, compreendemos coisas e agimos.

- *A aprendizagem não é uma “atividade paralela”.* Algumas pessoas tratam a aprendizagem como algo separado de suas vidas cotidianas. Ela é tratada como algo que é feito em nosso tempo livre. Na verdade, a aprendizagem é mais satisfatória quando ela ocorre o tempo todo. Nosso trabalho é fonte valiosa de novas lições.

- *A aprendizagem não é algo que é feito apenas por você.* Algumas pessoas acreditam que devem se isolar das outras para poder estudar. Isso envolve mais do que apenas ler e estudar. Na verdade, a aprendizagem ocorre mais frequentemente por meio de relações, entre professores e alunos. Ou ocorre dentro de grupos de pares, por meio de um processo de diálogo. Todos nós desempenhamos o papel de professor e aluno em diferentes momentos.

- *Não existe melhor maneira de aprender.* Você não pode apenas estabelecer um currículo e esperar que ele seja bom para todos. As pessoas têm diferentes estilos de aprendizagem. Há diferentes maneiras pelas quais as pessoas preferem aprender ou estão inclinadas a aprender. Você precisa

compreender qual é o seu estilo próprio de aprendizagem e ser sensível aos estilos de aprendizagem das pessoas à sua volta.

• *Não existem soluções tecnológicas para a aprendizagem.* As tecnologias eletrônicas nos ajudam a fazer muitas coisas, mas elas são frequentemente superestimadas como maneira fácil que nos faz aprender melhor. Não existem soluções rápidas para a aprendizagem. A aprendizagem exige que trabalhem duro para melhorarmos continuamente ao longo de nossa vida.

Se você pensar bem, verá que passa muito tempo aprendendo, mesmo sem reconhecer esse fato. No entanto, geralmente não aproveitamos ao máximo a nossa aprendizagem. Tampouco canalizamos essa aprendizagem no sentido de melhorar a maneira pela qual uma organização funciona. Precisamos assumir o controle do processo e aplicar ativamente a aprendizagem à nossa vida profissional.

Em que a aprendizagem consiste efetivamente

Veremos agora em que a aprendizagem consiste efetivamente.

Geralmente consideramos a aprendizagem como algo que é feito por indivíduos. Sendo assim, como uma organização pode aprender? Em primeiro lugar, a aprendizagem organizacional não se resume à soma da aprendizagem dos indivíduos que compõem uma organização. Ela consiste na maneira pela qual os membros de uma organização aprendem juntos para alcançar um objetivo comum.

Esse é um ponto importante. Pense sobre maneiras pelas quais você gostaria que os membros da sua organização compartilhassem idéias e colaborassem uns com os outros criativamente. O que você gostaria de ver acontecendo numa situação ideal?

Princípio norteador

“As pessoas precisam considerar o seu trabalho como fonte valiosa de descobertas, invenções e intensa colaboração.”

As respostas para essas perguntas sugerem que a mudança cultural é a prioridade mais alta para a maioria das pessoas.

Quando nos perguntam qual é a nossa visão de organização de aprendizagem ideal, a maioria responde que deseja ver mudança na “atitude” organizacional. Estamos cansados de correrias desnecessárias em nosso trabalho, da burocracia e do tédio. Reconhecemos que o carreirismo egoísta, os chefes que exercem comando e controle excessivos e as soluções imediatistas e de visão curta envenenam o espírito de uma equipe.

Uma simples reorganização não permite a superação de ambientes desse tipo. É preciso fazer com que as pessoas considerem o seu trabalho como fonte valiosa de descobertas, invenções e intensa colaboração.

Desejamos promover diálogo aberto e franco. Queremos expressar nossos pensamentos livremente, sem medo. Num ambiente ideal, diferentes pontos de vista são discutidos e novas idéias fluem a partir de conflitos criativos. Assim, todos ficam motivados a oferecer contribuições e ouvir o que outros têm a dizer. Os membros da equipe ensinam coisas novas uns aos outros e se apóiam mutuamente. Em ambiente desse tipo, o senso comunitário se desenvolve orientado pela visão compartilhada e pelo conjunto comum de valores e propósitos. Essa é uma verdadeira cultura de aprendizagem.

E isso começa quando passamos a considerar os conhecimentos a partir de um novo prisma e desenvolvemos novas competências.

Não devemos nos satisfazer com a sabedoria convencional. Os conhecimentos quase sempre são ambíguos e há sempre espaço para mais conhecimentos. Isso significa que precisamos indagar ativamente: Por que isso funcionou ou não deu certo? O que me faz pensar que a mesma coisa acontecerá da próxima vez? Como outros interpretam isso? Isso está sendo feito por razões que fazem sentido? Esses são os tipos de perguntas que as pessoas fazem quando adotam postura de humildade em relação ao conhecimento e questionam ativamente a visão predominante.

Os conhecimentos resultam de relações e não apenas de “reflexões profundas” de indivíduos. Uma idéia pode ser boa, mas se você não conseguir persuadir os outros desse fato, ela não será muito útil. E uma idéia pode ficar ainda melhor se incorporar insumos de um grupo diversificado dos membros da equipe.

“No processo da aprendizagem organizacional, as pessoas treinam para ser atletas olímpicos e não apenas para se manter em forma.”

O desenvolvimento de conhecimentos com outras pessoas exige novas competências. As habilidades interpessoais possibilitam diálogo significativo com outras pessoas. Elas nos ajudam a compreender questões a partir de diversos pontos de vista e a identificar interconexões. Elas também aumentam a probabilidade de surgir uma visão compartilhada do futuro.

Toda essa aprendizagem é promovida no sentido de se alcançar determinados objetivos.

Esses objetivos podem ser pessoais, organizacionais ou ambos. A aprendizagem não é promovida como propósito ou somente porque o seu chefe acha que é uma boa idéia. Pense a respeito do que você gostaria de alcançar e depois se pergunte o que seria necessário para chegar lá. O que precisa ser compreendido? Como as práticas atuais devem ser mudadas? Que habilidades seriam necessárias? Quem pode ajudar para que a iniciativa funcione?

Tudo isso pode parecer fácil de falar, mas difícil de fazer. E com certeza é. É necessário que se tenha verdadeiro senso de compromisso e motivação interna. Como servidores, não devemos ficar prostrados e satisfeitos com nossa rotina atual. E eis aqui a razão...

O século XXI será liderado por aqueles que mais sabem aprender

Essa frase pode parecer familiar. Tudo que é escrito ultimamente parece começar dizendo como o mundo está se movendo em ritmo mais rápido, como ele se tornou mais complexo, como antigas regras não se aplicam mais. Antes de você pular esta seção, pensando que já sabe do que se trata, pare para pensar sobre algumas coisas.

Novas tecnologias estão minando a capacidade de controlar informações. Está ficando cada vez mais difícil impedir “vazamentos” ou limitar o acesso a informações sobre a sua organização. Os cidadãos têm, mais do que nunca, acesso direto a informações do setor público. E eles estão livres para interpretá-las como bem entenderem. Portanto, precisamos ter a capacidade de arquitetar mensagens persuasivas que sejam atraentes para diversos públicos e produzam compreensão profunda do que estamos dizendo.

Os cidadãos percebem que as empresas privadas estão tornando seus bens e serviços mais relevantes para eles. Agora, eles esperam também contar com serviços públicos altamente relevantes. No entanto, o Canadá é um país caracterizado pelo universo diversificado de pessoas cujas preferências e pontos de vista mudam constantemente. A questão não se resume à inclusão. A diversidade é uma rica fonte de vantagens que pode ser alavancada.

Uma organização que simplesmente reage a tendências fica vulnerável a crises. Precisamos prever, enquadrar e orientar as tendências visando o bem do público.

As empresas privadas sabem disso e estão investindo ativamente na aprendizagem. De certa forma, elas estão agindo mais como organizações públicas, ultimamente. Elas sabem que precisam cada vez mais prestar contas pela maneira como agem. Elas fazem investimentos proativos na maneira pela qual suas organizações aprendem a administrar riscos e aproveitar oportunidades. Essas são medidas voltadas para o futuro, que vão além dos resultados trimestrais de uma firma.

Faça algumas perguntas simples a si próprio sobre até que ponto você e a sua organização estão preparados.

- Que valor a sua organização traz aos cidadãos?

- O que faz você pensar que as pessoas estão plenamente satisfeitas com suas experiências na organização? O que você está fazendo para melhorar continuamente? O que faz você pensar que isso é suficiente?

- Até que ponto você está seguro de que é capaz de cumprir os compromissos que assumiu junto aos seus superiores ou de ir além deles? Satisfazer essas expectativas é suficiente?

- Você está familiarizado com o estado da arte em sua área de especialidade e na área de atuação de sua organização? Quais são as melhores idéias apresentadas? Como você pode melhorar essas idéias?

- Com que rapidez a sua organização consegue reagir diante de mudanças? Acima de tudo, o que ela está fazendo para prever e orientar mudanças no sentido de promover o bem público?

Poucos de nós ficamos satisfeitos com as respostas para essas perguntas. Isso não é inteiramente ruim, porque o primeiro passo em direção a uma melhor aprendizagem é nunca estar satisfeito com o presente. É nisso que reside a aprendizagem contínua, no esforço constante de melhorar.

Se você estiver à altura do desafio, este guia pode ajudá-lo

Este guia não se propõe a oferecer todas as respostas. Nenhum guia sério de aprendizagem teria essa pretensão. Em última análise, cabe a você refletir sobre como aprende e introduz melhorias específicas para sua situação.

Por outro lado, este guia oferece algumas dicas de como você pode dar início ao processo. Acima de tudo, ele ajudará sua equipe a dar os primeiros passos. É importante lembrar que a aprendizagem ocorre por meio de relações. É impossível assumir sozinho todo o ônus da melhoria. As lições contidas neste guia devem ser ativamente compartilhadas e discutidas com seus companheiros de equipe. Este é um guia para ser lido por sua equipe.

Até este ponto, desfizemos alguns mitos associados à aprendizagem e explicamos por que a aprendizagem é tão urgentemente necessária. Cada uma das seções seguintes do guia é dedicada a outro passo ao longo desta jornada de aprendizagem.

O próximo passo envolve a identificação de armadilhas de aprendizagem que podem impedir tanto o seu progresso como o da sua organização. Ela também indicará elementos que favorecem o surgimento de uma visão compartilhada. Na seqüência, será apresentado um conjunto de técnicas que podem fazer diferença imediata na maneira pela qual a sua organização aprende coisas novas. O passo final é o de refletir sobre o que você fez e manter o impulso inicial. Cada passo é dado repetidamente, pois a jornada da aprendizagem não tem fim.

O guia terminará com um exemplo de como todo o processo funciona na prática.

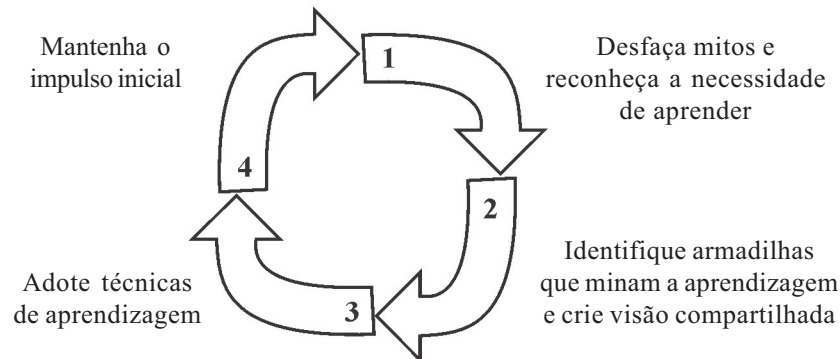


Figura 1: Etapas ao longo da jornada da aprendizagem

Lembre-se

- A aprendizagem pessoal consiste na busca permanente pela excelência. Isso é algo que podemos melhorar a cada dia em nossas vidas profissionais.
- Uma organização de aprendizagem surge de uma mudança cultural – uma mudança na “atitude” da organização.
- Todos os membros de uma organização precisam exercitar sua liderança para que uma mudança cultural profunda e duradoura possa ocorrer.
- O conhecimento se desenvolve por meio de relações. Ele deve consubstanciar-se em mensagens persuasivas elaboradas para atrair públicos diversificados. Ele precisa ser minuciosamente examinado constantemente.
- Novas habilidades interpessoais permitem que as pessoas prosperem numa organização mais diversificada, menos hierárquica e baseada em conhecimentos.

Capítulo 2

Como você define onde começar?

Pergunte-se algumas coisas

- Qualquer organização enfrenta alguns desafios de aprendizagem – coisas que a impedem de aprender tudo o que poderia. Numa organização de aprendizagem, todos os membros têm consciência desses desafios e se esforçam para superá-los. Que desafios a sua organização está enfrentando? Eles são amplamente compreendidos?

- Muitas organizações têm declaração de visão, mas uma organização de aprendizagem não tem apenas declaração. Ela tem membros com visão profunda e apaixonada do que ela representa e de como eles desejam trabalhar. Você pode afirmar que os membros da sua organização compartilham uma visão desse tipo? Se respondem afirmativo, que visão seria essa?

Considere sua organização a partir de uma nova perspectiva

Essas perguntas são difíceis, porque não podem ser respondidas apenas por um gerente. Elas precisam ser respondidas por sua organização como um todo.

Para compreender por que isso acontece, imagine que sua organização seja um time de vôlei.

Essa é uma boa analogia, porque, diferentemente do hóquei, por exemplo, os jogadores de uma equipe de vôlei não têm posições fixas. Todos têm uma oportunidade de jogar em todas as posições. Não é um esporte que exige habilidades especializadas, concentradas. Seus jogadores precisam ter habilidades diversificadas. Não é um esporte de artilheiros individuais. Todos cooperam para manter a bola no alto e depois arremessá-la para o campo do adversário.

É assim que a equipe de uma boa organização de aprendizagem deve funcionar. Como você treina uma equipe dessa natureza?

A sua meta é ser o melhor time de vôlei na quadra. Mas você não sabe, com certeza, qual é a verdadeira classificação do seu time. Estatísticas básicas

de pontos marcados e jogos vencidos não contam toda a história. Como treinador, você precisa considerar mais profundamente as ações e o desempenho de sua equipe. Sendo assim, o que você faz?

Alguns treinadores podem começar considerando o que cada jogador está fazendo individualmente. Alguns jogadores podem ter o potencial de bloquear mais rapidamente ou de cortar com mais precisão, mas mostrar a eles a “melhor” maneira de fazer uma coisa ou outra, de acordo com suas habilidades inatas, pode não ser suficiente. Alguns jogadores podem ter adquirido maus hábitos. Outros podem não estar jogando tudo o que conseguem potencialmente, em decorrência de dificuldades camufladas. O desafio é identificar o que está impedindo um jogador de jogar tudo o que poderia potencialmente.

Uma equipe pode ser toda composta por estrelas. No entanto, ter grandes jogadores e ser uma ótima equipe são duas coisas diferentes. Uma equipe precisa trabalhar bem como grupo.

Como treinador, sua tarefa é identificar onde a equipe está tendo dificuldades para trabalhar junta. Você pode ver coisas que talvez tenham escapado da atenção de um membro da equipe. Os jogadores estão passando a bola bem uns para os outros? Até que ponto eles estão se comunicando bem na quadra? A equipe vivencia um clima de camaradagem no vestiário? O desafio é identificar as coisas que estariam impedindo a equipe de jogar melhor em grupo.

Princípio norteador

“Bons times compreendem as suas deficiências e compartilham uma visão do que desejam ser.”

Antes que um time possa começar a mudar, ele precisa ter alguma idéia do tipo de equipe que seus membros desejam constituir. O time quer enfatizar o ataque tentando marcar pontos agressivamente? Ou ele quer ser mais defensivo e adotar uma postura mais calculista em seus ataques? Como o time pode jogar de modo a aproveitar ao máximo os talentos de seus jogadores? Como todos podem participar de decisões importantes que o time precisa tomar? O time precisa desenvolver uma visão do que ele será.

Resumindo tudo isso, bons times compreendem adequadamente onde estão e onde querem chegar.

É por isso que a aprendizagem implica em uma nova maneira de se ver uma organização. Precisamos diagnosticar as coisas que estão impedindo o progresso de uma organização. Feito isso, precisamos criar uma visão do tipo de organização de aprendizagem na qual desejamos trabalhar. Só depois de termos feito isso é que podemos começar a eliminar a lacuna entre as duas coisas.

Sua tarefa como treinador é facilitar o processo. No entanto, é bom que tenhamos noção clara do tipo de liderança que estamos falando aqui.

A maioria das pessoas vê um treinador como alguém que fica do lado de fora da quadra berrando instruções para os jogadores. Esse tipo de liderança provavelmente não vai levar o time a lugar nenhum. Na melhor das hipóteses, os jogadores cumprirão ordens enquanto alguém as estiver gritando para eles, mas isso não tem nada a ver com aprendizagem.

Os membros de sua equipe precisam desenvolver, coletivamente, noção clara de suas deficiências atuais e de suas aspirações para o futuro. A menos que todos os membros da equipe tenham oportunidade de oferecer insumos e moldar sua visão, eles provavelmente não se sentirão motivados para ajudar a melhorá-la. Você não pode simplesmente forçar equipe a aceitar um diagnóstico. Seus membros precisam concordar com ele e sentir que fazem parte dele.

A maioria das pessoas também vê o treinador como alguém que tem todas as respostas. Isso não é verdade.

Às vezes só os próprios jogadores têm condições de avaliar sua situação. Nesses casos, os treinadores precisam recorrer aos jogadores para ter os conhecimentos necessários. Os membros de uma equipe devem desenvolver compreensão própria de onde poderiam melhorar. Em outros casos, essa percepção vem de observar o que outras equipes, ou outros treinadores, estão fazendo em outras ligas e esportes. Nesse caso, a aprendizagem resultaria do “roubo” despudorado de boas idéias e de sua sagaz utilização.

Tudo isso exige alguma capacidade de diálogo e facilitação. Exige também algumas dicas em relação ao que se deve procurar. É nesse contexto que esta seção do guia pretende ajudá-lo.

Que tipos de coisas devemos procurar?

Os desafios da aprendizagem assumem muitas formas. Aqui estão algumas das coisas que você deve procurar:

- *Idéias predominantes*: Algumas crenças e suposições podem interferir na aprendizagem. Frequentemente temos opiniões fortes sobre a melhor maneira de fazermos as coisas ou as idéias preconcebidas sobre as razões de outras pessoas. Às vezes, isso nos impede de ver o quadro maior ou de considerar uma situação de forma clara e honesta. Precisamos constantemente questionar nossa maneira de ver as coisas, caso contrário não teremos uma verdadeira abertura a idéias novas e à curiosidade de descobrir coisas novas.

- *Padrões de comportamento*: Temos maneiras rotineiras de fazer as coisas ou de interagir com os outros. Podemos adotar determinadas posturas em relação a outras pessoas que minam sua disposição de ser honestas conosco. Há maneiras de fazer as coisas que, por parecerem confortáveis ou convenientes, nos fazem abrir mão de melhorias. Podemos ter hábitos que irritam

outras pessoas ou as deixam nervosas. Esses padrões de comportamento podem minar a aprendizagem coletiva se não tivermos consciência deles e de como eles são percebidos por outras pessoas.

• *Sistemas e estruturas mais amplos*: Por último, podem existir questões sistêmicas mais amplas que operam contra a aprendizagem. Alguns incentivos podem desestimular a aprendizagem em equipe e, em vez disso, estimular soluções rápidas e o carreirismo. Uma organização pode não valorizar a aprendizagem suficientemente para oferecer os recursos e o apoio necessários. É importante reconhecer que sistemas e estruturas mais amplos devem sempre extrair o melhor de você e de sua equipe.

É importante permanecer alerta para como cada uma dessas áreas afeta a aprendizagem na sua organização. Você deve procurar identificar armadilhas que impedem indivíduos e equipes de aproveitar os benefícios da aprendizagem ao máximo. Feito isso, a equipe deve esboçar a sua visão para o futuro em relação a cada uma dessas áreas.

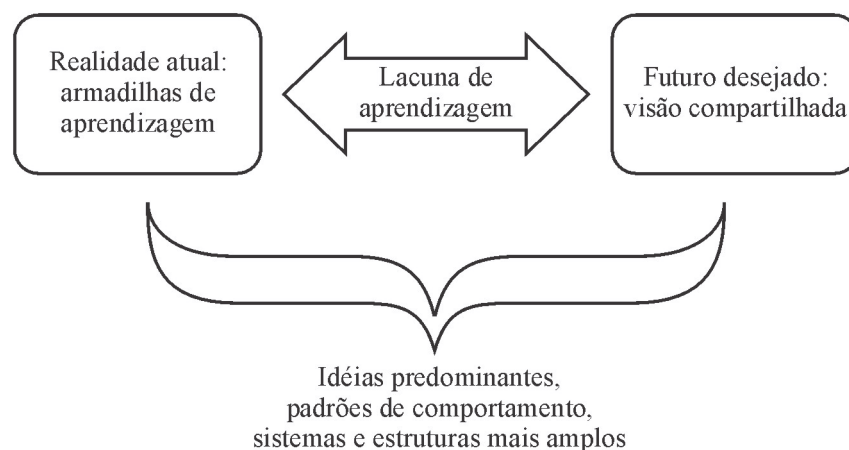


Figura 2: Compreenda sua lacuna de aprendizagem antes de implementar mudanças específicas

Armadilhas comuns que minam a aprendizagem

Você pode estar se perguntando o que seriam essas armadilhas de aprendizagem. À medida que considerarmos algumas armadilhas comuns, verifique se você e a sua equipe já experimentaram algo parecido na prática. Melhor ainda talvez fosse perguntar à sua equipe se ela consegue se lembrar de alguma armadilha que não tenha sido incluída na lista apresentada a seguir. Nesse processo, elabore uma lista das armadilhas que identificar.

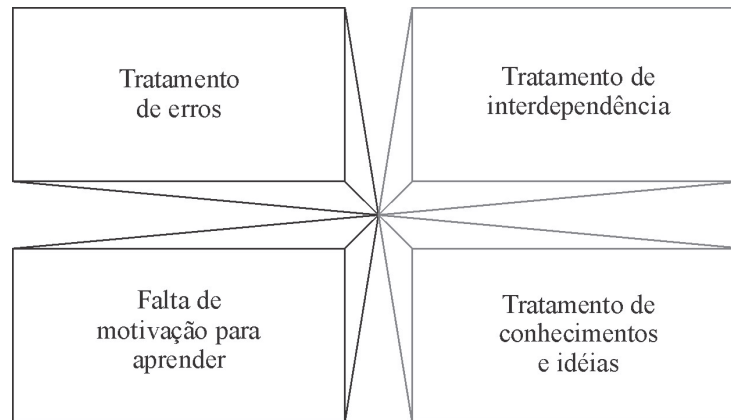


Figura 3: Diferentes tipos de armadilhas de aprendizagem

Armadilha

Como os erros são tratados na sua equipe? Inevitavelmente, erros ocorrem de tempos em tempos. Se a sua equipe estiver efetivamente se esforçando para alcançar a excelência, ela não permitirá que pequenos contratempos determinem o seu fracasso. Os companheiros da equipe terão de dar as mãos para compensar algum contratempo. O grupo identificará a raiz do problema por meio de discussões, de modo que a probabilidade de ocorrerem erros novamente será menor. Sua equipe adota uma abordagem madura para aprender com seus erros?

Eis aqui algumas armadilhas comuns de aprendizagem relacionadas a aprender com os erros:

- *Os erros não são discutíveis.* Quando alguém comete erro, nós apenas partimos da premissa de que essa pessoa aprenderá com ele e não o discutimos abertamente. Quando a equipe comete erro, às vezes temos uma reunião *post-mortem*, mas não muito mais do que isso. E quando o supervisor comete erro, ninguém o reconhece, nem mesmo o próprio supervisor. As pessoas estão mais preocupadas com a possibilidade de que essas discussões possam gerar tensões e ressentimentos improdutivos.

- *Os membros da equipe evitam assumir a culpa pelos erros.* Os supervisores e co-trabalhadores expressam insatisfação quando erros são cometidos, há muita pressão para que isso não aconteça. Todos reconhecem quando erros são cometidos, mas a tendência é evitar assumir a culpa e criticar outros por errarem.

- *Os erros são enterrados.* Há o medo de que erros possam afetar a carreira de uma pessoa ou a reputação da equipe. Os erros tendem a ser encobertos ou tratados como eventos sem importância. Os erros, às vezes, se acumulam e geram crise posteriormente. Ou vêm à superfície mais tarde e tornam-se fatores de irritação.

• *Os erros são discutidos, mas ninguém chega a identificar a raiz.* Os erros são discutidos, mas eles parecem ocorrer novamente. Esse fato faz com que todos se sintam frustrados. Há tendência de se fazer vista grossa aos erros quando eles são apenas sintomas de problemas mais profundos. Ninguém está disposto a dedicar o tempo necessário para se aprofundar e identificar a raiz de determinados erros.

Armadilha

Os membros da equipe reconhecem como suas ações estão relacionadas ao trabalho da organização como um todo? As organizações são cada vez mais interdependentes. Quando alguém faz alguma coisa, geralmente sua ação tem conseqüências para os demais companheiros da equipe. Ela também pode afetar pessoas em outras unidades e ministérios, inclusive em órgãos remotos. Se a sua equipe tem senso de interconectividade, ela compreenderá como o seu trabalho afeta outros. Um aspecto ainda mais importante é que a equipe conseguirá se situar dentro do sistema como um todo. Até que ponto sua equipe tira proveito dessa rede de relações?

Algumas armadilhas comuns de aprendizagem relacionadas à interconectividade incluem:

• *Não consideramos todas as conseqüências de nossas ações.* Os membros da equipe freqüentemente fazem coisas que aumentam a carga de trabalho de outras pessoas. Na melhor das hipóteses, apenas uma simples advertência é emitida. Na maioria dos casos, o trabalho costuma ser acumulado. Há senso de que os membros da equipe não apreciam até que ponto eles dependem de outros. Esse fato gera tensão e as pessoas evitam fazer favores a outras. Ninguém se reúne para definir um mecanismo mutuamente satisfatório que melhore a maneira pela qual todos executam suas tarefas.

• *Os membros da equipe defendem interesses e espaços próprios.* As responsabilidades são tratadas como compartimentos herméticos que pouco se sobrepõem. Por essa razão, quando um membro da equipe entra no território de outro, ele é rechaçado, reclamações são apresentadas para que o fato não se repita ou, ainda, barreiras são levantadas. Mesmo quando a necessidade de colaboração é reconhecida, há tendência de se estabelecer parâmetros rígidos para o envolvimento das pessoas nas atividades de outras. Relações de trabalho mais fluidas não são valorizadas.

• *Coisas que afetam outras unidades e organizações não me dizem respeito.* Há reconhecimento de que administrar relações horizontais é importante. Os membros podem participar de comitês conjuntos e compartilhar informações. No entanto, as relações com outras unidades e organizações são mais tratadas como rotina incontornável. Quando as atividades da equipe têm implicações para outras pessoas, a tendência é administrar as conseqüências dessas

implicações, em vez de procurar identificar oportunidades comuns proativamente. O senso de propósito comum ou de responsabilidade compartilhada é muito reduzido.

- *Os supervisores delegam autoridade, mas mantêm a rédea curta.*

Não é que eles adotem alguma forma de microgestão, mas os gerentes estabelecem restrições que limitam o espaço de ação dos membros da equipe. Conseqüentemente, eles não sentem que têm a autonomia suficiente para inovar efetivamente. Os supervisores parecem ter medo de conceder essa autonomia porque temem perder controle, principalmente em momentos de crise. Eles também se preocupam com a possibilidade de se tornarem menos relevantes para sua organização. Eles sempre acharam que ser gerente envolve exercício constante de autoridade sobre uma equipe.

- *Os problemas não são resolvidos coletivamente.* Não é que não haja reuniões, mas ninguém se reúne na expectativa de colher insumos importantes de outros membros da equipe. As reuniões geralmente se limitam à definição de agendas, à delegação de atividades e à aprovação de trabalhos realizados. A equipe tem talentos diversificados. Só em raras ocasiões alguém solicita a outros membros que se envolvam em seu trabalho. Isso só acontece quando alguém não consegue resolver algum problema realmente complicado. Não há mecanismos que promovam a participação, exceto essas reuniões ocasionais e pouco francas.

- *Ninguém sabe onde se encaixa no sistema como um todo.* Nossa meta é servir os canadenses. Isto está claro. No entanto, nenhum membro da equipe consegue se situar adequadamente nessa tarefa. Eles não conseguem perceber como seu trabalho estaria melhorando a vida dos canadenses e fazendo com que a nossa democracia prospere. Esse fato dificulta uma clara definição de como a equipe estaria efetivamente contribuindo nesse sentido e tudo que se consegue colocar são definições vagas.

Armadilha

Até que ponto sua equipe está motivada a aprender em grupo?

Os incentivos que impulsionam uma organização podem estimular ou desestimular a aprendizagem. Uma organização de aprendizagem faz mais do que alinhar incentivos no sentido de melhorar a aprendizagem. Ela tira proveito da motivação de aprender intrínseca das pessoas – seus interesses, sua curiosidade natural e seu desejo de alcançar a maestria pessoal. Como sua organização estimula as pessoas a aprender individualmente e em grupo?

Veja as seguintes armadilhas que podem minar a motivação:

- *Há pouca responsabilização coletiva.* Mesmo quando algum trabalho é realizado por toda a equipe, há uma hierarquia rígida de responsabilização concentrada no desempenho dos indivíduos que a compõem. Os indivíduos respondem pelas realizações de metas pessoais, a despeito de como sua equipe esteja

desempenhando suas tarefas coletivamente. Essa é a base para a concessão de bonificações e recompensas. Conseqüentemente, as pessoas não têm muitos incentivos para investir seu tempo e energia para ajudar a equipe a progredir. No máximo, o supervisor nos cumprimenta como uma equipe ocasionalmente.

- *Os estímulos baseiam-se unicamente em incentivos materiais.* Quando as coisas são bem feitas, recompensas são concedidas na forma de bonificações e prêmios. Às vezes, os membros da equipe não sentem que a concessão dessas recompensas é justa. Eles também se sentem frustrados com o fato de esses estímulos materiais serem os únicos incentivos disponíveis. Não foi feito qualquer esforço harmonizado para romper barreiras que prejudicam o trabalho e impedem que qualquer melhoria funcione na prática. Os membros da equipe também têm talentos e interesses que poderiam ser alavancados para realizar grandes coisas, mas ninguém parece interessado em descobri-los e aproveitá-los.

- *A equipe está excessivamente voltada para si mesma.* Ela não mantém atitude de alerta, procurando identificar ameaças e oportunidades continuamente. A equipe pode estar tendo bom desempenho de acordo com seus próprios padrões, mas ela não tem noção clara do estado da arte. Além disso, ela não está muito atenta a como um ambiente em constante mudança pode afetar a maneira pela qual as coisas são feitas. Quando seus membros chegam a reconhecer a necessidade de alguma mudança, tudo o que podem fazer é correr para recuperar o tempo perdido. Não se observam avanços pioneiros, proativos.

- *Tudo que a equipe parece fazer é apagar incêndios.* Ela gasta tempo enorme combatendo crises, em vez de tomar medidas oportunas para impedir que elas ocorram. Gerentes habilidosos na superação de crises são valorizados pela organização. No entanto, ninguém parece reconhecer o valor dos que trabalham duro para evitar que elas ocorram. Isso é muito compreensível, já que a administração de crises é uma atividade altamente visível. Crises evitadas não são eventos visíveis. Isso significa que menos tempo e energia são dedicados à previsão e preparação sistemáticas para a superação de desafios e à identificação de lições que podem ser aprendidas com crises.

- *Todos são estimulados a trabalhar duro e não a trabalhar mais inteligentemente.* Os membros da equipe são avaliados de acordo com sua capacidade de “cumprir suas tarefas” e não segundo sua capacidade de descobrir novas maneiras de alcançar os mesmos objetivos. Às vezes, a equipe consegue introduzir apenas pequenas melhorias incrementais em seu trabalho. Há obstáculos demais para que ela consiga promover mudanças mais profundas e significativas em sua forma de trabalhar. Além disso, é mais provável que você seja repreendido por criar dores de cabeça em curto prazo do que recompensado por introduzir melhorias duradouras.

- *A aprendizagem é tratada como algo que é feito em “nosso próprio tempo”.* Os companheiros de equipe nutrem concepções errôneas em relação ao

que a aprendizagem envolve. Eles partem da premissa de que ela ocorre separadamente do trabalho. O tempo investido no enriquecimento intelectual e no aprimoramento do trabalho não é valorizado. A aprendizagem não é vista como elemento do trabalho “real”.

Armadilha

Como sua equipe trata conhecimentos e idéias? As organizações dependem cada vez mais de conhecimentos, mas não de qualquer tipo de conhecimento. Os conhecimentos precisam ser continuamente sondados. Eles devem ser questionados pelos membros da equipe e transformados em argumentos persuasivos. A qualidade e a relevância dos conhecimentos precisam ser rigorosamente determinadas. Nem todas as organizações têm o “espaço seguro” necessário para discutir abertamente os méritos de uma política proposta, de um relatório sobre uma pesquisa ou de uma apresentação. Até que ponto sua organização avalia ativamente os conhecimentos que usa?

Eis aqui algumas armadilhas relacionadas a idéias:

- *A opinião do chefe é a lei.* Idéias são discutidas, às vezes vigorosamente, mas quando o chefe fala, o debate acaba. As pessoas temem que se questionarem as opiniões de supervisores estarão colocando suas carreiras em risco. Elas acham que os supervisores se sentirão desprestigiados ou ficarão zangados. Um supervisor pode reconhecer que não tem todas as respostas, mas se alguém propõe uma visão alternativa, ele reage como se a sua autoridade estivesse sendo questionada.

- *Se você não consegue medir uma coisa, essa coisa não é importante.* Todos reconhecem que é importante apoiar a importância de suas ações com evidências concretas. No entanto, uma forma de evidência parece preocupar a equipe — os números. Embora seja importante medir ou avaliar o desempenho da equipe para garantir o aspecto da responsabilização, a equipe trata essa avaliação como propósito. Por essa razão, opiniões que não são apoiadas por números são vistas como menos sólidas. Opiniões apoiadas por estatísticas são valorizadas, principalmente porque elas podem ser sistematizadas em apresentações facilmente visualizáveis por outros. Assim, muitas informações importantes passam despercebidas.

- *Quando idéias são discutidas, a meta é derrotar opositores com argumentos persuasivos.* Sim, é importante que alguma posição seja defendida ocasionalmente. No entanto, quando a equipe se reúne para discutir idéias, a conversa não é aberta e franca. Na verdade, ninguém parece realmente trocar idéias ou ouvir o que outros dizem. A discussão se resume a convencer os outros de que seu ponto de vista é o correto. Tudo se resume a vender idéias e não criá-las.

- *Nas discussões, os membros da equipe expressam suas reclamações, mas nada é feito para resolver as questões levantadas.* Os membros da equipe

têm ressentimentos e irritações que querem botar para fora. Quando têm oportunidade de se envolver num diálogo aberto, eles a usam para reclamar. Os supervisores não se sentem à vontade nessa atmosfera e pedem ao grupo que ele seja mais construtivo. As pessoas que fazem as reclamações, por outro lado, acreditam que estão agindo construtivamente. Todos parecem simplesmente ter dificuldades para expressar o que desejam de maneira que os outros não se sintam ameaçados. Conseqüentemente, essas oportunidades de promover melhorias são perdidas.

- *Nossas experiências bem-sucedidas nos impedem de procurar maneiras de melhorar as coisas.* A organização teve algumas experiências bem-sucedidas, chegando a receber prêmios por elas. No entanto, em vez de gerar maior abertura a novas idéias, o sucesso tornou todos os membros da equipe complacentes. Idéias que apontem para caminhos fora dos conhecidos geralmente são ignoradas. A máxima do grupo parece ser a seguinte: “Se não estiver quebrado, não conserte”. Isso significa que as pessoas não conseguem explicar por que eles acreditam que as práticas atualmente adotadas funcionarão no futuro. Uma vez que as circunstâncias à nossa volta estão mudando tão rapidamente, é necessário maior vigilância. No entanto, a equipe continua a adotar postura conservadora, vítima de seu próprio sucesso e reputação.

- *Todos pensam igual.* A equipe valoriza o consenso, mas, em vez de se envolver num diálogo profundo para resolver conflitos, ela está cheia de pessoas que pensam do mesmo modo. Novos membros são cuidadosamente sondados para que “vistam a camisa” da mensagem da equipe ou se “enquadrem” na maneira pela qual as coisas são feitas. Qualquer oposição à visão da maioria é considerada problemática. “Vestir a camisa” pronta é mais importante, embora tenda a ser um falso consenso. Não há diversidade de opiniões ou conflitos criativos. Membros de diferentes funções, formações culturais ou organizações não estão presentes.

- *Idéias novas não são levadas a sério.* A equipe estimula seus membros a propor novas idéias. Ela chega a afirmar que deseja colher idéias de fontes diversificadas. Quando novas idéias são propostas, no entanto, elas são rotuladas de tolas, ou “inviáveis”. Às vezes, idéias novas são rejeitadas de maneiras mais sutis. As pessoas fazem piadas ou comentários maliciosos a respeito delas. Até mesmo um sorriso, um gesto ou uma risada silenciosa podem expressar desinteresse. Os membros da equipe não percebem como desestimulam outros, apenas com seus gestos. Como resultado, idéias são descartadas sem uma consideração mais cuidadosa.

É provável que você já tenha experimentado muitas dessas armadilhas ou variações delas. Às vezes, as armadilhas podem ser menos óbvias do que as expostas aqui.

Ter consciência dessas armadilhas é crucial para o desenvolvimento da aprendizagem da sua organização. Isso exige a capacidade madura de refletir

sobre a maneira pela qual você faz as coisas. Não é suficiente identificar as armadilhas criadas por outros. Podemos estar inadvertidamente contribuindo para gerá-las.

Todos os membros da sua equipe precisam também compreender o papel que desempenham na criação e manutenção de armadilhas que minam a aprendizagem. Não basta dizer a eles que estão criando ou mantendo uma armadilha desse tipo. Pergunta a si próprio como você reagiria se alguém lhe dissesse que você está minando a aprendizagem da equipe. Mesmo que seja colocada com muita diplomacia, uma afirmação desse tipo provavelmente será interpretada como atribuição de culpa.

As armadilhas que minam a aprendizagem de uma equipe precisam ser diagnosticadas coletivamente. Esse fato implica a seguinte pergunta óbvia: Como se pode fazer um diagnóstico dessa natureza? Peça à sua equipe que considere as seguintes perguntas:

- Como posso ter contribuído para a criação ou manutenção de armadilhas que minam a aprendizagem? Dê exemplos. O que eu poderia ter feito diferente para criar uma cultura que fosse mais aberta à aprendizagem?
- Quais são as suas frustrações com armadilhas que minam a aprendizagem em seu trabalho? Dê exemplos. Como os membros da equipe podem ajudar?
- Que armadilhas não foram incluídas na lista?

A essa altura, sua equipe deve ter uma lista de armadilhas de aprendizagem que a estão afetando. Essa lista pode nos dar imagem da situação atual da equipe em sua busca pela aprendizagem.

Desenvolvendo visão compartilhada

Você considerou as dificuldades enfrentadas atualmente pela sua organização. Chegou a hora de considerar o que você quer alcançar no futuro. É a hora de criar visão compartilhada dentro da sua organização.

O que exatamente constitui uma visão e como ela é compartilhada?

Em poucas palavras, visão é uma imagem do futuro ideal que você quer criar. Não é apenas afirmação de princípios elevados. Ela deve ser uma imagem que reflete as realidades cotidianas enfrentadas pelas pessoas em seu trabalho. Também não é algo imutável no tempo. A visão deve ser suficientemente flexível para mudar à medida que o trabalho evolui e as pessoas aprendem mais. Enfim, uma visão não pode ser estipulada por um gerente. A visão deve ser desenvolvida em regime de colaboração com todas as pessoas da equipe.

Sendo assim, o que uma visão deve conter exatamente?

No mínimo, ela deve expressar, em termos gerais, o que você gostaria de alcançar como organização em termos concretos. Mas ele deve também

incorporar claramente os valores, crenças e princípios que seu grupo considera importantes. Esses valores devem ser aqueles que orientam a maneira pela qual sua equipe trabalha. Finalmente, ela deve expressar a imagem que você gostaria de passar aos outros. Pense a respeito do que sua equipe deveria representar para o cidadão¹.

“Uma visão deve refletir as realidades do dia-a-dia de uma equipe, ser suficientemente flexível para evoluir e ser desenvolvida em regime de colaboração.”

Há muitas ferramentas úteis que podem ser usadas para criar visões ou declarações de visões. Este guia propõe uma abordagem relativamente simples e direta.

A sua organização deve elaborar uma lista de seus objetivos primários. Esses objetivos não devem se resumir a metas “cruciais para a missão” ou “linhas de atividade” essenciais, embora seja importante ter consciência clara do mandato da organização. Visão incorpora uma ampla gama de considerações relacionadas à aprendizagem.

Se sua organização consiste numa equipe de pequeno porte, isso pode ser feito por meio de um evento especial ou de um processo de diálogo ao longo de determinado período. Se ela for grande, o processo de consultoria se torna mais complexo. Neste guia, partimos da premissa de que você iniciará o processo com sua equipe local.

Ferramentas e dicas

Numa folha de papel ou *flip chart*, liste as respostas de seu grupo para as seguintes perguntas:

– *Como vocês veriam sua equipe contribuindo para o bem público?*

A resposta deve incluir algumas idéias sobre o seguinte:

- Quais os elementos essenciais administrados em seu trabalho? Qual é o espírito do mandato de sua organização? Vocês podem ter alguns grupos de clientes mais imediatos, mas a quem estão servindo em última análise? Como sua equipe ajuda esses clientes?

- Em que aspectos o trabalho da sua organização se diferencia do de outras organizações do setor público ?

- Como sua equipe ajuda outras organizações a alcançarem suas metas?

– *Como vocês visualizam um local de trabalho ideal?* Se precisarem de ajuda para responder a essa pergunta, considere alguns outros aspectos:

- Como as pessoas interagiriam como grupo para resolver problemas?

Que mecanismos de trabalho estariam envolvidos? Como as pessoas atuariam como líderes e contribuiriam umas com as outras?

- Como vocês podem trabalhar juntos para superar armadilhas de aprendizagem experimentadas pela equipe?

- Como esse local de trabalho poderia investir no seu desenvolvimento intelectual, tanto pessoal quanto profissional?

- Como esse local de trabalho equilibraria trabalho, obrigações familiares e amizades?

As respostas a essas perguntas devem lhe dizer alguma coisa sobre como você vê o ambiente de trabalho local. Elas também devem lhe dizer algo sobre como o ambiente local se enquadra no esquema mais amplo das coisas. Elas devem ser afirmações pessoais.

Eventualmente, vocês podem desejar uma imagem mais concisa que capture a essência do que gostariam de realizar como grupo. A declaração dessa imagem não precisa se resumir a uma afirmação. Por outro lado, ela deve ser suficientemente concisa para que os membros da equipe consigam decorá-la facilmente.

Bryan Smith tem muita experiência em ajudar organizações a desenvolver uma visão compartilhada. Ele recomenda diversos princípios que devem orientar o processo no sentido de garantir a inclusão de todos². Esses princípios incluem, entre outros, os seguintes:

- Comece no nível pessoal e discuta como ele se relaciona com o que a organização deseja alcançar.

- Trate todos como iguais e não deixe a hierarquia afetar as suas deliberações.

- Busque alinhamento, não acordo. A conformidade não é o seu objetivo e tampouco ignorar diferenças simplesmente para chegar a um acordo. Procure identificar pontos de alinhamento abaixo da superfície das divergências entre pessoas.

- Estimule a interdependência e a diversidade. Considere como sua visão se relaciona à visão de outros e reconheça que as pessoas são diferentes.

- Evite fazer “amostragens” e somar os resultados. Em vez disso, procure desenvolver uma visão em conjunto por meio de discussões.

- Faça com que as pessoas falem somente por elas próprias. Não tente prever o que outros dirão. Não parta da premissa de que você está falando em nome de outros também. Portanto, os membros da equipe não devem começar tentando articular uma visão por conta própria. Eles só devem falar em nome deles próprios e tentar identificar pontos de alinhamento num estágio posterior do processo.

Seguindo essas etapas e princípios, a probabilidade de se criar uma visão compartilhada por todos será maior.

No final deste exercício, você deve ter uma idéia de onde está agora e de onde quer chegar no futuro. Você terá uma lista de armadilhas de aprendizagem vivenciadas por sua equipe. Terá também uma imagem de onde quer ir.

Chegou o momento de refletir sobre a lacuna entre a sua situação atual e sua visão para o futuro. Considere quais os passos você pode dar para chegar ao seu destino.

Esta etapa constitui um desafio. Se tiver dificuldade para identificar o que pode fazer, os tópicos a seguir foram elaborados para ajudá-lo nessa tarefa.

Lembre-se

- Gerenciar envolve ajudar a todos os membros de uma equipe a desenvolver percepção aguda dos pontos fortes e fracos de uma organização, bem como de ameaças e oportunidades emergentes.
- Uma organização de aprendizagem precisa ter visão compartilhada na qual todos consigam se ver. É uma visão que representa as aspirações e valores de todos.
- É importante sondar continuamente crenças e suposições predominantes, padrões de comportamento e sistemas e estruturas mais amplos.
- Equipes — mesmo boas equipes — caem em armadilhas que minam a aprendizagem que precisam ser compreendidas e superadas.
- Armadilhas de aprendizagem particularmente problemáticas podem estar relacionadas à forma pela qual tratamos os erros, os relacionamentos, a motivação, os conhecimentos e as idéias.

Capítulo 3

Como posso fazer diferença imediata?

Pergunte-se algumas coisas

- O auto-aprimoramento exige que você faça uma auto-avaliação honesta e sistemática. Exige também investimentos em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Que investimentos você tem feito em si próprio e em seu pessoal? Com que frequência você se avalia?

- Quando trabalha com sua equipe, que técnicas você adota para melhorar a maneira pela qual o grupo interage? Ou você acredita que a forma de interação da equipe está além do seu controle?

- Quando você introduz melhorias no funcionamento de sua equipe, como você ajuda outros que não fazem parte da sua equipe a se beneficiarem delas? O que é feito para divulgar lições aprendidas? O que é feito para ajudar a organização como todo a promover a sua capacidade de aprender?

Gerando liderança em todos os níveis

Uma coisa é diagnosticar o tipo de aprendizagem que ocorre na sua organização e outra, bem diferente, é transformar esse diagnóstico numa agenda de ações voltadas para mudanças necessárias. E é aqui que muitos líderes bem intencionados tropeçam.

Na pressa de promover a aprendizagem, freqüentemente geramos expectativas irreais em relação aos resultados que pretendemos alcançar. Marcos intermediários razoáveis do progresso almejado precisam ser estabelecidos. Você não deve se deixar levar por emoções exageradas. Você não é um missionário tentando “converter os que vivem nas trevas”. As modas passageiras vêm e vão rapidamente porque seus defensores assumem esse tipo de atitude em relação à necessidade de mudanças. Essa atitude acaba gerando cinismo.

Para promover mudanças realmente duradouras, você precisa estar preparado para lidar com problemas aparentemente insuperáveis que só podem ser eliminados a longo prazo. Você pode estar pensando: “Espera aí! Preciso mostrar aos outros o que conquistei. Não no ano que vem e nem no próximo mês, e sim amanhã”.

Há muitos passos que podem ser dados imediatamente. Essas técnicas podem ser continuamente aprimoradas ao longo do tempo, mas os passos em questão não devem ser dados sem a habilidade necessária. Eles fazem parte de um processo sistemático de mudança que ocorre em diversas frentes.

Princípios norteadores

- *A primeira frente é a do auto-aprimoramento. Você precisa investir tanto em seu desenvolvimento pessoal e profissional como no de seus companheiros de equipe. O avanço de uma organização pode ser prejudicado por uma pessoa que não tenha as competências certas ou não tenha interesse em sua maestria pessoal.*
- *Melhorar a maneira pela qual sua equipe inova é a segunda frente. Diversas técnicas podem ser usadas para fazer com que a sua equipe se esforce ativamente no sentido de melhorar a sua forma de trabalhar.*
- *Se você tem capacidade de melhorar a maneira pela qual sua equipe trabalha, bom para você. Mas a sua equipe não trabalha isoladamente, não é verdade? Por essa razão, a terceira frente consiste na aplicação de técnicas que ajudem a gerar aprendizagem entre seus parceiros fora da equipe. Dessa forma, você também pode aprender coisas com seus parceiros de fora. Essas técnicas o ajudarão a gerar aprendizagem em outros lugares.*

Você pode imaginar essas frentes como círculos concêntricos. São necessárias diferentes táticas para melhorar a aprendizagem à medida que você procura promovê-la em espaços mais amplos fora do seu círculo imediato. O ideal é que as lições aprendidas dentro de um círculo o ajudem no círculo seguinte.

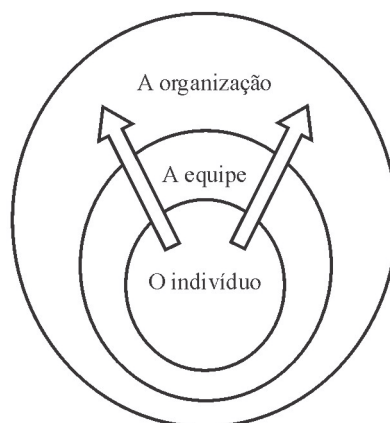


Figura 4: A mudança começa no indivíduo e se propaga a partir dele.

“Dicas de aprendizagem devem ser aplicadas com algum discernimento. Elas não são soluções prontas para ser aplicadas sem maiores considerações.”

As técnicas apresentadas a seguir não podem ser simplesmente adotadas sem maiores considerações. Elas precisam ser aplicadas com algum discernimento. Elas representam dicas e não soluções prontas para uso. É importante lembrar também que todas essas técnicas foram concebidas para ajudá-lo a superar armadilhas que minam a aprendizagem e permitir que você caminhe na direção de sua visão ideal.

Técnicas de aprendizagem individual

Uma organização só pode aprender se for composta por indivíduos que tenham forte compromisso em relação a sua aprendizagem pessoal e ao auto-aprimoramento. O que isso envolve precisamente?

Em primeiro lugar, esse compromisso exige forte curiosidade e a disposição de inquirir e descobrir coisas. Ele envolve também a capacidade de refletir sobre sua própria aprendizagem e de procurar novas maneiras de fazer melhor as coisas.

Muitos gerentes procurarão distinguir as pessoas que possuem essas características em suas equipes para melhor focalizá-las. Isso seria um erro. Todos nós temos motivação intrínseca para aprender, mas nem todos se sentem à vontade aprendendo da mesma maneira.

• *Todos nós preferimos abordagens específicas em relação à aprendizagem formal.* Alguns preferem aprender lendo, enquanto outros preferem palestras e apresentações. Outros ainda aprendem melhor por meio de conversas ou usando programas multimídia em seus computadores. É importante ter consciência desses diferentes estilos de aprendizagem e procurar identificar oportunidades de aprendizagem que maximizem sua utilidade.

“Todos nós temos formas preferidas de aprendizagem. A compreensão desses estilos de aprendizagem, em nós e nos outros, nos ajuda a aprender mais eficazmente.”

• *Temos também diferenças na maneira pela qual preferimos pensar sobre as coisas.* Os psicólogos as chamam de “estilos cognitivos”. Essa é uma maneira sofisticada de dizer que todos temos formas preferidas de receber informações e de organizá-las em nossas mentes. Alguns preferem informações apresentadas seqüência lógica e com terminologia clara. Outros sentem-se pouco à vontade com esse tipo de abordagem e preferem lidar com idéias abstratas e mecanismos mais visuais para ajudá-los a compreender as coisas.

• *Todos têm preferências em relação a quando e onde desejam aprender alguma coisa.* O ambiente pode ser importante. Algumas pessoas preferem o frenesi de um escritório fervilhando de atividade. Outros precisam de um local silencioso para pensar melhor. Diferentes horas do dia podem também ser mais ou menos propícias para diferentes tipos de aprendizagem. Precisamos ser sensíveis a como os níveis da nossa energia oscilam ao longo do dia.

Como aprendiz, você deve ter consciência de seus próprios estilos. Como gerente e membro de uma equipe, você precisa ser sensível aos estilos de outros.

Os estilos de aprendizagem dizem algo a respeito de como podemos melhorar as maneiras pelas quais aprendemos coisas. Mas eles não nos dizem que características ajudam as nossas organizações a aprender melhor. É aqui que entra a noção das competências. As competências são características identificáveis dos indivíduos que dão base a um bom desempenho e a comportamentos eficazes.

A pergunta-chave levantada pelas competências é a seguinte: “Que competências precisamos desenvolver ativamente como indivíduos para melhorar a maneira pela qual um grupo aprende?”

Não existe uma resposta suficientemente abrangente para essa pergunta. Ela freqüentemente depende do grupo e da sua dinâmica. Feitas essas considerações, é óbvio que algumas competências são cruciais.

• *A visão de mundo cosmopolita nos permite ter visão mais ampla de diferentes questões.* Ela envolve conscientização, compreensão e apreciação da diversidade. Essa diversidade se manifesta de diferentes formas. Pode ser diversidade de ideologias, experiências, perspectivas, heranças culturais, estilos de vida e funções.

• *Precisamos ter a capacidade de aprender mais criativamente e em bases contínuas.* Precisamos também ter pensamento flexível e a capacidade de integrar informações oriundas de diversas fontes. O processo de reflexão deve ser contínuo. Esses fatores exigem o desenvolvimento de novas capacidades analíticas.

• *Precisamos desenvolver características interpessoais que promovam a colaboração, o respeito mútuo e o altruísmo.* Precisamos identificar novas oportunidades para aproveitar as idéias uns dos outros e os pontos fortes pessoais de todos. Isso inclui a capacidade de identificar a dinâmica de uma equipe. Quando parte de uma equipe vacilante, precisamos saber como manter sua coesão no sentido de promover seus objetivos.

• *O ensino envolve relação de troca que gera curiosidade, apóia impulso de inquirir e oferece orientações necessárias para dar consistência às idéias.* Isso envolve mais do que apenas habilidades de comunicação. Envolve capacidade de identificar o potencial subjacente em outros e de cultivar os talentos identificados.

• *Precisamos ter a capacidade de nos ver dentro de um contexto mais amplo, de identificar interconexões e de pensar sobre o futuro.* Para tanto, precisamos refletir sobre o nosso ambiente e oferecer visão capaz de orientar outros. Isso nos permite ver nossa vida e trabalho como partes de um todo maior.

• *Precisamos desenvolver habilidades interpessoais que nos ajudem a interagir e compartilhar com outros.* Isso deve ser feito de forma respeitosa, apreciativa e significativa e implica a capacidade de abordarmos conflitos construtivamente, sem nos sentirmos ameaçados.

• *Por último, precisamos ter as capacidades analíticas necessárias para esclarecer, organizar, analisar e julgar conhecimentos.* Só assim seremos pensadores sofisticados e teremos a capacidade de resolver problemas eficazmente.

Essas competências são necessárias para sermos bem-sucedidos no local de trabalho sem regras e hierarquias rígidas.

Todos os membros de uma equipe devem se esforçar para se avaliar e crescer intelectualmente em cada uma dessas áreas. Isso pode ser logrado desenvolvendo-se, em primeiro lugar, um plano de aprendizagem com um conjunto determinado de objetivos em termos de desenvolvimento de competências. Com base nesse plano, os indivíduos podem rastrear o seu progresso ao longo do tempo e elaborar, periodicamente, relatórios sobre seu progresso.

Técnicas de aprendizagem em grupo

Existem diversas técnicas especificamente concebidas para ajudar equipes a superar armadilhas que minam a aprendizagem. As apresentadas a seguir representam apenas alguns dos exemplos mais proeminentes.

Dica para equipes 1 – Como gerar um diálogo mutuamente satisfatório

Recentemente, fala-se muito sobre as virtudes de se usar o diálogo para promover a conscientização, a compreensão e o senso de compromisso. De certa maneira, o diálogo ajuda um grupo de pessoas a “pensar junto”. Todos se envolvem em conversas abertas, respeitosas e honestas sobre um tema que realmente seja importante para o grupo. Os indivíduos ouvem tudo que é dito, com atenção, e idéias são discutidas abertamente. É nisso que consiste um verdadeiro diálogo.

No entanto, embora todos concordem que o diálogo é importante, há poucas dicas em circulação sobre como conduzir um diálogo efetivamente produtivo. Na verdade, até agora, este guia foi bastante vago em relação a esse tema.

O primeiro impulso é contratar um facilitador profissional de diálogos. Eles podem ajudar. No entanto, há também o risco de nos tornarmos dependentes de pessoas de fora para “mediar” nossas discussões. A equipe precisa desenvolver sua capacidade própria de dialogar. Além disso, nem sempre há recursos para contratar facilitadores caros. O diálogo não é algo que deve ocorrer apenas em ocasiões especiais. William Isaacs e Palmer Parker pesquisaram muito como um diálogo ocorre³. Juntos, eles têm muitas dicas importantes a oferecer.

- *O diálogo não se resume a derrotar opiniões contrárias por meio de debates.* É claro que a defesa de idéias desempenha papel crucial no diálogo. No entanto, a defesa intransigente de idéias e os monólogos podem minar a troca de opiniões em busca de respostas comuns. Para evitar que isso ocorra, reconheça que você está simplesmente vendo as coisas a partir de um ponto de vista particular. Explique aos outros como você desenvolveu determinado ponto de vista. Explícite suas interpretações e expectativas. Dê exemplos concretos para ilustrar seus argumentos.

- *A inquirição revela a disposição de obter novos insights, mas às vezes a intenção camuflada é a de vender uma idéia a todo custo ou dar conselhos.* Isso acontece quando você faz uma pergunta com a expectativa de obter resposta específica ou quando afirmações vêm disfarçadas de perguntas. Em vez de fazer isso, sonde o pensamento e as suposições dos outros sem expectativas pré-estabelecidas. Solicite mais esclarecimentos se toda a cadeia lógica não estiver evidente.

- *O diálogo exige equilíbrio entre diferentes papéis.* É necessário que algumas pessoas defendam posições e orientem a discussão a uma determinada direção. Outros devem colocar pontos de vista opostos para sondar os argumentos apresentados e sugerir correções. É necessário também que indivíduos mais à margem dos debates centrais ofereçam, periodicamente, uma perspectiva alternativa. Por último, é necessário que indivíduos capazes de extrair lições cruciais ajudem a levar o diálogo a uma conclusão positiva. Quando um desses papéis está ausente, você deve assumi-lo. Você deve também estimular outros a fazerem o mesmo. Sem esses papéis, um diálogo pode ficar atravancado.

- *O diálogo exige equilíbrio entre diferentes práticas.* Às vezes, é importante deixar de lado suposições e maneiras de ver as coisas mecanicamente e adotar um ponto de vista alternativo. Outras vezes, você pode achar necessário expressar uma opinião. É sempre importante, no entanto, esforçar-se para ouvir o que os outros têm a dizer com consideração e respeito. Você não deve ficar apenas esperando sua vez de falar.

- *O diálogo deve estar concentrado num problema importante.* O diálogo não deve ser usado simplesmente como desculpa para a equipe se reunir e bater papo. É preciso que haja um caso específico ou um dilema claro para dar foco à conversa. Essa é uma das poucas maneiras de se garantir que um

diálogo será fluido e aberto a improvisações, mas estruturado. Procedimentos formais e diplomáticos não devem constituir a base de uma conversa.

- *Procure identificar interconexões e temas subjacentes.* O grupo precisa sondar os argumentos com vistas a garantir a coerência e a consistência interna. Ele deve também identificar maneiras de integrar as idéias de forma a permitir a visualização de um todo maior.

- *Crie um clima propício para a expressão de temores, contradições, problemas e tensões.* Evitando problemas subjacentes, os membros da equipe podem passar a maior parte do tempo contornando as verdadeiras questões que afetam o seu desempenho. É necessário ser aberto e honesto em relação a conflitos que estejam ocorrendo dentro de um grupo, caso contrário o diálogo perderá a sua relevância prática.

Conduzindo diálogos dessa maneira, uma equipe pode evitar armadilhas de aprendizagem associadas ao tratamento dos conhecimentos e das idéias. Ela poderá, também, assumir uma abordagem mais madura em relação aos seus erros.

Dica para equipes 2 – Como gerar conflitos criativos

Sua equipe pode estar completamente presa em armadilhas de aprendizagem que impedem que seus membros tenham diálogo aberto e franco. Não há atritos entre os companheiros de equipe nos diálogos — todos parecem, por pura preguiça, aceitar todas as propostas colocadas sem maiores questionamentos.

Nesse caso, conflitos criativos seriam necessários. Esses conflitos fazem com que os companheiros de equipe questionem e sondem idéias mais rigorosamente, sem seguir o caminho da menor resistência.

Para ilustrar como isso é importante, pense a respeito do seguinte cenário: a sua equipe está envolvida num projeto importante, que está sendo comentado em todos os escalões do serviço público. Você não quer que todas as perguntas difíceis sejam feitas quando o alarde em torno do projeto chegar ao gabinete do ministro, não é verdade? É óbvio que não! Você quer que os membros da sua equipe façam o seu dever de casa e se questionem adequadamente.

O que pode ser feito para envolver os membros da equipe e fazer com que eles questionem uns aos outros para alcançar excelência?

Jerry Hirshberg se fez essa pergunta como presidente de uma importante empresa de projetos industriais⁴. Sua equipe desenvolvia produtos inovadores e ele precisava ter absoluta certeza de que eles funcionavam como indicado.

A solução desse dilema envolveu a adoção de diversas técnicas de reforço.

- *A primeira etapa foi incluir na equipe pessoas com pontos de vista, estilos de trabalho, paixões, experiências e conjuntos de habilidades bastante diferentes.* Essa é uma tentativa deliberada de se evitar ter uma equipe

cujos membros pensam do mesmo modo. Com essa finalidade em vista, Hirshberg decidiu contratar pessoas em “pares divergentes”, ou seja, quando um novo membro era contratado, fazia-se esforço para que o próximo a ser contratado tivesse visão diferente das coisas.

- *Os membros da equipe eram então desafiados a abordar problemas a partir de diferentes pontos de vista.* Isso era feito em sessões nas quais perguntas criativas eram feitas. Nessas sessões, os participantes eram estimulados a fazer perguntas provocantes, que questionavam formas acomodadas de pensar.

- *Os membros da equipe podiam então ser convidados a defender argumentos a favor de pontos de vista com os quais eles não concordavam necessariamente.* Esse ambiente gera uma nova apreciação de outras perspectivas. Os membros da equipe passam a perceber como outros abordam diferentes questões e problemas.

- *No final, eles se envolvem num diálogo para integrar o que aprenderam nesses exercícios.* Não é um processo de se chegar a concessões que diluem as perspectivas de todos — ficar em cima do muro não é uma opção. O exercício envolve a integração de diversas idéias para se chegar a um juízo bem ponderado em relação à melhor maneira de agir.

“Devemos fazer o nosso dever de casa antes de fundamentar ou rejeitar idéias, questionar a sabedoria convencional e permanecer abertos para as idéias de outros.”

Essas técnicas enfatizam o valor de se ter alguma diversidade dentro de um grupo. Os conflitos que surgem naturalmente não devem ser menosprezados, e sim usados em prol da equipe.

A tendência é que equipes sejam formadas entre pessoas com elementos em comum. Pense a respeito dos tipos de diversidade intelectual que poderiam beneficiar sua equipe. Mesmo que não seja possível contratar novos membros, procure outras fontes de diversidade de pontos de vista. Talvez você possa, por exemplo, convidar alguém para fazer uma apresentação ou ter sessões de diálogo com equipes de outras áreas de sua organização.

Dica para equipes 3 – Como gerar idéias inovadoras

Idéias novas nem sempre se desenvolvem espontaneamente a partir de diálogo ou de relação. Às vezes, pode ser necessário um esforço especial para criar idéias. Esses esforços podem assumir diversas formas.

Se você estiver sentindo falta de pessoas com conhecimentos ou especialidades cruciais em sua equipe, talvez você possa convidar um especialista de fora ou uma pessoa que traga outra perspectiva para a questão de seu interesse. Você

pode organizar uma sessão com convidado na qual os membros de sua equipe “espremam seu cérebro” com perguntas capazes de extrair o máximo de seu entendimento sobre determinada questão.

Existem também muitas outras ferramentas que podem ser usadas para se colher insumos desse tipo. Podemos chegar a compreender o estado da arte por meio de mesas redondas, convidando profissionais de renome para apresentações ou analisando estudos de caso. Não há nada de errado em roubar as melhores idéias de qualquer fonte disponível. Elas podem ser melhoradas para se criar inovações realmente inéditas.

Se você tiver uma equipe diversificada e com os conhecimentos necessários, pode valer a pena organizar sessões de *brainstorming*. O *brainstorming* ocorre quando todos os participantes expressam suas idéias espontaneamente sem que elas sejam especificamente analisadas num primeiro momento. Essa etapa é seguida de uma tentativa de extrair resultado de todas as idéias.

“Não há nada errado em roubar as melhores idéias de qualquer fonte disponível.”

As sessões envolvem diversos componentes:

- *Os membros de diferentes equipes são estimulados a expressar suas idéias em uma sucessão rápida.* Todos têm oportunidade de expressar uma idéia. Elas não são julgadas inicialmente para que haja fluxo contínuo de idéias. A meta é desenvolver grande quantidade de idéias. Podem ser expressadas centenas de idéias num espaço de tempo de meia hora ou de uma hora.

- *Os membros das equipes são instruídos a não divagar em suas idéias.* Divagações podem gerar desperdício de tempo. Ao focalizar um problema ou um objetivo específico, a relevância pode ser mantida.

- *Todos aproveitam as idéias de cada um.* A prática de acrescentar elementos às idéias de outros ou de desenvolver reflexões mais aprofundadas em torno delas é estimulada. Ninguém deve ser a estrela do show. O que mais importa é a contribuição do grupo para o pensamento de cada um.

- *Os membros devem ter oportunidade de apresentar idéias visualmente.* Quadros ou *flip charts* são disponibilizados para o desenvolvimento e formatação de idéias.

- *A organização investe em exercícios voltados ao desenvolvimento de equipes.* Isso significa que todos têm uma oportunidade de desenvolver as habilidades de sua equipe e a confiança mútua por meio de exercícios de treinamento. Essas práticas também assumem a forma de exercícios e oficina em grupo.

Em todo esse processo, todos devem compreender que não há nada de errado em reconhecer lacunas em termos de conhecimentos. Afinal de contas, todo o propósito do exercício é reunir as percepções e os conhecimentos coletivos da equipe.

Tornando esse tipo de prática uma parte da rotina regular, uma equipe consegue evitar a armadilha de ter reuniões sem sentido. Essas sessões geram energia e entusiasmo. Eles também fazem com que um grupo aprenda junto, em vez de apenas ratificar a aprendizagem que os indivíduos trazem para uma reunião.

Técnicas de aprendizagem organizacional

Você pode melhorar sua própria aprendizagem ou a aprendizagem de sua equipe. Às vezes isso não é suficiente.

Você sabe o que outras unidades estão fazendo? Como outros podem se beneficiar de sua aprendizagem? Ou, o que é ainda mais importante, como você pode ajudar outros a gerar novas capacidades de aprendizagem? E, por último, como você pode aprender com as experiências de outros? Essas são apenas algumas perguntas que você deve se fazer continuamente.

Você pode responder a essas perguntas adotando técnicas concebidas para promover a troca de idéias e desenvolver relações que cruzam todas as fronteiras da organização.

- *Conte sua história por meio de “histórias de aprendizagem”.* Para tanto, escreva um relato simples e acessível do que você realizou e dos desafios que enfrentou. Não é uma forma de avaliação, mas uma descrição franca de eventos à medida que eles foram ocorrendo, relatada a partir das diferentes perspectivas dos membros da equipe. Esses relatos oferecem orientações a outros em relação a como melhorar sua aprendizagem e oferecem soluções simples.

- *Traga pessoas de fora para a equipe.* As equipes frequentemente trabalham melhor se incluírem pessoas de outras organizações ou funções do serviço público. Além de trazerem novas perspectivas, essas pessoas levam lições com elas e as compartilham dentro de suas respectivas organizações. Isso também ajuda a determinar o que está acontecendo em outros lugares. Por exemplo, esse esquema pode indicar onde estaria ocorrendo alguma duplicação desnecessária de esforços que poderia ser evitada. O mais importante é que pessoas de fora ajudam a equipe a desenvolver maior clareza, estimulando seus membros a discutir idéias com a consideração de públicos externos.

- *Torne as atividades da sua equipe mais abertas e transparentes.* Esconder informações pode, às vezes, ser uma ação autodestrutiva. É bem verdade que em alguns casos é necessário restringir a troca de informações por razões de confidencialidade e para não gerar expectativas indesejadas. No entanto, esse fato geralmente não tem relação com a maior parte da aprendizagem que ocorreu. Páginas na Internet, relatórios e eventos oferecem oportunidades para você divulgar o que aprendeu. Use essas ferramentas.

• *Dê um perfil para sua equipe e torne-o acessível.* Em muitos casos não é produtivo gastar a energia de sua equipe levando-a em viagens para vender o sucesso de sua aprendizagem. Algumas pessoas podem achar que esse seria um comportamento exibicionista. No entanto, é importante divulgar seus desafios e realizações. Pessoas interessadas em melhorar sua forma de trabalhar procurarão obter sua orientação ativamente. É necessário se fazer acessível e procurar identificar oportunidades de intercâmbio. Dessa forma, você pode procurar conhecer a visão de outras pessoas que passaram por experiências semelhantes.

• *Participe ativamente de comunidades de profissionais.* Cada um de nós é membro de diversas comunidades. Há outras pessoas que compartilham nossos interesses ou têm empregos e ocupações semelhantes. Comunidades e redes desenvolvem-se naturalmente em torno desses grupos. O que você precisa fazer é desenvolver ativamente relações que ajudem a dar a essas comunidades senso de identidade e coesão. Uma vez que isso aconteça, novos conhecimentos e experiências de aprendizagem podem fluir por meio dessas relações.

Essas técnicas podem ajudá-lo a escapar de armadilhas de aprendizagem associadas ao isolamento e à falta de conectividade. É impossível aprender se a atenção está sempre voltada para dentro. É importante estar sempre procurando novas fontes de idéias fora de sua equipe.

As redes resultantes permitem também que você situe seu trabalho no esquema mais amplo das coisas. Você conseguirá ver como contribui para a consecução de objetivos organizacionais maiores.

É necessário também medir o seu progresso. Essa medição permite que sua equipe tenha “painel de controle”, com o qual ela pode ver o que foi alcançado. Além de ajudá-lo a prestar contas de seu trabalho mais adequadamente, as medições constituem fonte valiosa de *feedback*. É importante, no entanto, ter noção clara do seguinte: você não mede suas atividades de aprendizagem, mas os resultados produzidos por elas. Se a sua aprendizagem está direcionada no sentido de garantir a consecução de uma meta importante, o que deve ser medido é o progresso alcançado em relação a essa meta.

Informações desse tipo oferecem também incentivos poderosos. Elas oferecem incentivos para melhorias contínuas ao fornecer indicadores tangíveis de resultados. Elas também oferecem incentivos a outros ao mostrar o que pessoas empenhadas em aprender podem realizar.

Lembre-se

- Mudanças duradouras e significativas começam com o auto-aprimoramento de cada pessoa. Depois elas se tornam infecciosas dentro de uma equipe e, por sua vez, dentro da organização maior.
- Todas as pessoas têm estilo próprio de aprendizagem. Precisamos compreender e tirar o maior proveito possível desses estilos.
- Para melhorarmos a maneira pela qual aprendemos como indivíduos, precisamos desenvolver competências particulares.
- As equipes podem melhorar sua maneira de aprender por meio de diálogos mutuamente satisfatórios, conflitos criativos e técnicas de *brainstorming*.
- Para que as lições aprendidas por sua equipe possam ser compartilhadas com a organização maior, ela precisa ser aberta, acessível e inclusiva.

Capítulo 4

Como posso manter o impulso inicial diante da adversidade?

Pergunte-se algumas coisas

- Ao tentar promover a aprendizagem em sua organização, quais seriam os prováveis desafios que você enfrentaria? É possível desenvolver planos para superá-los, ou eles exigem experimentação e improvisação?
- O que você estaria preparado para fazer se enfrentasse adversidades em seus esforços de aprendizagem? Se não detectar mudanças imediatas nos resultados, o que dirá a seu chefe? Como você se adaptaria e seguiria em frente com seus compromissos de aprendizagem?

Mantendo o impulso inicial a longo prazo

É provável que você já tenha testemunhado diversas tentativas fracassadas de gerar mudanças duradouras ao longo de sua carreira. Uma iniciativa nova é anunciada com toda a pompa. Todos ficam entusiasmados, mas, um ano mais tarde, nenhuma mudança duradoura é gerada. Isso acontece até mesmo quando os esforços são bem planejados. Na verdade, a maioria dos esforços em prol de mudanças não alcança seus objetivos originais.

A mesma observação se aplica à aprendizagem também. Manter atividades de aprendizagem em andamento pode ser tão difícil quanto iniciá-las. Mesmo as melhores atividades de aprendizagem podem perder o rumo, chocar-se contra barreiras, perder o impulso inicial ou não chegar ao fim.

No entanto, isso não precisa acontecer. Sendo cuidadoso na maneira de implementar mudanças, você será bem-sucedido.

Princípio norteador

“A primeira coisa a ter em vista é que algumas coisas não devem ser feitas.”

• *Os gerentes não devem simplesmente chegar com uma proposta de mudança e apresentá-la a sua equipe. Você não vai chegar a lugar nenhum simplesmente anunciando uma iniciativa e esperando que todos “vistam a camisa”*

da proposta. Mesmo que você tenha desenvolvido amplas consultas, o processo de mudança deve ser impulsionado pelas pessoas mais afetadas por ela. Em outras palavras, trata-se de um processo orgânico. Você não poderá contar com forte senso de compromisso por parte de sua equipe se simplesmente exigir que todos adotem sua proposta.

- *Mudanças não devem ser tratadas como evento único, mas como atividade contínua.* É popular falar sobre iniciativas de aprendizagem, como se a aprendizagem fosse um projeto simples com começo e fim. Embora sua equipe conduza projetos específicos, a prática de aprender com eles é algo que não termina. De certa forma, a visão que você criou é algo que você vai sempre lutar para alcançar.

- *Você não pode forçar sua organização a promover mudança cultural intimidando-a.* As mudanças culturais ocorrem porque os membros da equipe adotam visão e valores que são importantes para eles em sua vida profissional diária. Elas os ajudam a interpretar e melhorar seus empregos. As mudanças culturais não podem ser simplesmente impostas. Tentativas de empurrar declarações de visões pela goela abaixo das pessoas não funcionam.

- *A condução de mudanças varia muito de organização para organização.* Todos os indivíduos são distintos. Todas as organizações têm diferentes redes de relações. Como você pode esperar que uma única fórmula de mudança possa ser aplicada a todas as organizações? Liderança exige atenção às particularidades de uma organização. Ela exige a adaptação, não a adoção, de técnicas de mudança.

“Apresentar propostas prontas ou intimidar uma organização para que ela mude raramente produz os resultados esperados.”

- *Fatores externos de motivação são úteis às vezes, mas não tão úteis quanto alavancar a motivação intrínseca de um indivíduo.* Como todos os indivíduos têm curiosidades e interesses naturais, esses elementos podem ser usados para impulsionar processos de mudanças. Mudar estruturas de incentivos ou esquemas de recompensas provavelmente não será suficiente.

- *Mesmo as melhores equipes têm seus altos e baixos.* Equipes fortes raramente experimentam fluxo constante de melhorias inequívocas. A maioria das equipes atravessa ciclos bons e ruins. A lição-chave é não deixar as experiências ruins se tornarem contratempo permanente. As equipes devem também se esforçar continuamente para melhorar seu desempenho, a despeito do ponto em que se encontrem no ciclo.

- *As organizações sofrem pressões políticas internas.* Não se pode negar esse fato, porque ele constitui parte desagradável da vida profissional de todas as pessoas. Os indivíduos ficam na defensiva, principalmente se mudanças em curso os amedrontarem. Isso pode estimular uma atitude de cinismo. As pessoas levantam paredes em torno de seus territórios na tentativa de impedir

que pessoas de fora adquiram influência. Precisamos ser diretos e honestos em relação à existência dessas pressões políticas.

Essa é uma consideração crucial a ser feita. A menos que você se prepare para lidar com essas pressões, suas mãos estarão atadas.

Embora a adoção de fórmulas e receitas não constitua a abordagem correta, isso não significa que orientações não sejam importantes. Relatos de armadilhas e desafios comuns trazem *insights* importantes para o processo de implementação.

Armadilhas comuns

Há mais de uma década, Peter Senge vem prestando consultoria a diversas organizações em relação a como melhorar a aprendizagem. O que ele concluiu, com base em suas experiências diversificadas, foi que pouquíssimas tentativas de melhorar a aprendizagem, em grandes organizações, efetivamente produzem os resultados esperados.

Essa pode não parecer a melhor propaganda para a aprendizagem organizacional, mas, após considerar os fatos mais detalhadamente, ele identificou, nessas experiências, algumas armadilhas comuns que precisamos evitar.

Senge e seu colegas da Society for Organizational Learning resolveram então mapear essas armadilhas. Eles verificaram que diversos desafios fundamentais devem ser superados para se iniciar um processo e manter o impulso inicial⁵. Esses desafios tendem a ser expressados como reclamações.

- “*Não temos tempo para esse negócio*”. As pessoas freqüentemente dizem isso porque têm cargas de trabalho pesadas e vêem a aprendizagem apenas como ônus adicional. Outras dizem isso porque acham que a aprendizagem é algo a ser feito em seu tempo livre. Ou os gerentes podem assumir carga de trabalho excessiva e ter medo de delegar parte do seu trabalho a outros. Eliminar essas concepções errôneas pode ser útil. É importante lembrar que a aprendizagem é algo que deve ser feito continuamente.

Pode ser que nem isso as convença. Uma abordagem ainda melhor seria fazer com que os membros da equipe aplicassem princípios de aprendizagem para ajudá-los a melhor administrar seu tempo. A equipe deveria se reunir e tentar identificar maneiras de tornar seus fluxos de trabalho mais eficientes e reduzir demandas que consumam seu tempo sem estar relacionadas a objetivos básicos. Os companheiros de equipe podem se perguntar: Que problemas sistêmicos consomem seu tempo indevidamente? Ou tentar identificar novas maneiras de alocar responsabilidades ou organizar o programa de trabalho.

- “*Não temos ajuda*”. As pessoas freqüentemente esperam que um especialista experiente em aprendizagem as ajude ou não sabem o que fazer para

promover a aprendizagem. A finalidade principal deste guia é oferecer esse tipo de apoio. Ele inclui um anexo com recursos adicionais. Você vai precisar investir em suas habilidades de liderança para ter a capacidade de motivar os membros da equipe a procurar respostas mesmo quando não for fácil encontrá-las.

- *“Esse negócio é irrelevante”*. Algumas pessoas acham que a aprendizagem pode beneficiar um indivíduo, mas não ajuda uma organização realmente. É importante que você desenvolva argumentos convincentes para que a aprendizagem ocorra. Nesses argumentos, talvez você não precise demonstrar o retorno de investimentos feitos nessa área. No entanto, você pode eliminar percepções de que a aprendizagem é irrelevante descrevendo como uma parcela importante da aprendizagem que ocorre está estreitamente vinculada a resultados organizacionais. Também é bom discutir os custos que a ausência de aprendizagem acarreta. Esses argumentos revelam a premência efetiva da necessidade.

- *“Suas ações não correspondem ao que dizem”*. Observamos frequentemente uma lacuna entre os valores professados e a prática efetiva. Situações desse tipo muitas vezes são geradas pela falta de conscientização da organização. É vital que se trabalhe para gerar esse tipo de conscientização promovendo reflexões honestas dentro da equipe. No entanto, pode ser necessário fazer mais do que isso. Trabalhando com parceiros, você provavelmente terá o benefício de uma verificação externa da realidade. Identificar e desestimular o carreirismo oportunista pode também melhorar a situação. É importante lembrar que, para ajudar outras pessoas a efetivamente agir de acordo com o que dizem, você precisará ter um pouco de paciência e desenvolver negociações sutis.

- *“Esse negócio é ridículo”*. Na maioria dos casos, as pessoas rejeitam esforços de aprendizagem em função do medo e da ansiedade. Esses sentimentos são naturais quando ocorrem mudanças. Talvez você possa evitar um “ataque frontal” e adotar uma abordagem menos direta e mais incremental que gere confiança. Um processo mais participativo frequentemente reduz temores pelo fato de transmitir a mensagem de que as preocupações dos membros da equipe serão ouvidas. Evitar situações que gerem ganhadores e perdedores também promove uma abordagem mais inclusiva no processo de promover mudanças.

Às vezes, essas reações resultam de um cinismo mecânico. As pessoas têm o direito de expressar ceticismo em relação a novas idéias. No entanto, isso não deve fazer com que elas se fechem para o novo. Você pode reduzir o cinismo usando uma linguagem mais comum em vez de jargões sofisticados. Expressar as justificativas da aprendizagem em termos de objetivos essenciais também ajuda a ilustrar suas aplicações práticas.

- *“Esse negócio não está funcionando”*. Algumas pessoas podem ter dificuldades para perceber os benefícios da aprendizagem. Por exemplo, como você transmite a alguém que seu nível de satisfação no trabalho melhorou? Além disso, os resultados da aprendizagem nem sempre se manifestam imediatamente.

Por exemplo, você pode adquirir uma nova habilidade, mas só ter uma oportunidade efetiva de usá-la, na prática, num futuro distante.

Muitos fatores concretos podem ser usados para medir o progresso. Mesmo que medições não estejam disponíveis, uma documentação detalhada dos resultados pode ajudar outras pessoas a compreender o que você realizou. Independentemente do método escolhido, certifique-se de que você está medindo as coisas certas. Não meça melhorias no desempenho de um indivíduo, quando o desempenho da equipe como todo é o que realmente interessa.

• *“Nós estamos fazendo a coisa certa, mas eles simplesmente não nos entendem”*. A esta altura, você já terá percebido que é melhor promover a aprendizagem com humildade. Mesmo que você esteja convencido de que ela constitui a melhor maneira de melhorar uma organização, não parta da premissa de que os outros estão tão entusiasmados quanto você. É possível que você ainda tenha que se envolver num longo e arrastado processo de persuasão.

Em alguns casos, você pode enfrentar impasses. Um grupo pode ter uma maneira pré-estabelecida de fazer as coisas e, a partir daí, pode se tornar muito difícil para você mudar sua forma de pensar. Há casos extremamente difíceis. Um bom começo seria passar o ônus de provar que um método está produzindo melhores resultados para os outros. Se os argumentos apresentados forem avaliados de boa fé, talvez haja alguma reconsideração.

As armadilhas não precisam interromper o processo de aprendizagem. Na verdade, elas freqüentemente ajudam você a identificar áreas em sua organização que poderiam se beneficiar de um processo de aprendizagem. Cada desafio encerra novas descobertas.

Perguntas freqüentes

Este guia procurou, desde o início, abordar muitas questões e preocupações comuns. Pode ser que você ainda tenha muitas perguntas sem resposta relacionadas à implementação de processos de aprendizagem. A seguir, serão apresentadas algumas das perguntas mais comuns, e suas respectivas respostas, que podem ajudá-lo a eliminar problemas.

1) *O Governo Federal está empenhado em administrar o serviço público de modo a obter determinados resultados. Como esse esforço está relacionado à aprendizagem? Devemos adotar medidas relacionadas à aprendizagem?*

Uma metodologia rigorosa de avaliação representa importante fonte de *feedback* da qual você pode extrair lições. Não se esqueça de que as medições representam apenas um componente de sua organização, que você precisa

rastrear adequadamente. O enfoque exclusivo em números não é uma boa abordagem. No entanto, as medições podem constituir elemento importante no exercício da coleta de informações.

2) Sempre que as pessoas falam sobre aprendizagem, elas parecem sugerir que não há nada de errado com o fracasso, desde que você possa aprender com ele. Considerando as pressões da minha função, não posso me dar ao luxo de fracassar. Será que estou interpretando, equivocadamente, a relação entre a aprendizagem e o fracasso?

A aprendizagem não deve ser considerada como licença para fracassar. Você está certo ao sugerir que o fracasso está fora de cogitação. No entanto, em alguns casos, o processo de tentativa e erro é o único meio possível de se adquirir conhecimentos importantes. Por sua própria natureza, o processo de tentativa e erro e da experimentação implica o risco de errar. Só use esses métodos se os riscos forem conhecidos e considerados aceitáveis dentro da organização. Quando ocorrerem erros ou fracassos, é importante tomar todas as medidas necessárias para que não ocorram novamente.

3) Eu li, em algum lugar, que a aprendizagem implica reunir indivíduos para se chegar a um consenso. Isso é verdade?

Chegar a um consenso pode ser um objetivo válido; no entanto, ele não deve ser logrado evitando-se ou enterrando-se conflitos importantes simplesmente por serem difíceis. O convite ao consenso também não deve sacrificar a diversidade de idéias dentro de uma equipe. Sua equipe deve se alinhar para alcançar propósito comum e valores compartilhados. Ela não deve ter só uma opinião e ser homogênea.

4) O desenvolvimento de competências exige um treinamento formal? O orçamento da minha organização para cursos de treinamento não é muito grande. Estou preocupado com a possibilidade de esse fato me impedir de desenvolver competências importantes.

O treinamento é apenas uma de muitas maneiras pelas quais você pode se auto-aprimorar. Há muitas outras técnicas de auto-aprimoramento disponíveis que podem se constituir desde alguma leitura adicional até a organização de um grupo de estudo entre seus colegas. Você deve fazer esforço constante para desenvolver algumas competências, como melhores habilidades interpessoais. Você se surpreenderia com as dicas que os seus colegas poderiam oferecer para ajudá-lo nesse processo.

Lembre-se

- Todas as tentativas de promover mudanças organizacionais profundas certamente enfrentarão alguns contratempos. Comprometimento e inovação são elementos essenciais para a superação de momentos difíceis.
- A maioria dos problemas relacionados à gestão de mudanças é provocada por tentativas de impor mudanças de cima para baixo de maneira controladora e coercitiva.
- As pessoas que tentam construir uma organização de aprendizagem enfrentam algumas armadilhas comuns que podemos prever e nos preparar para superar.
- Algumas pessoas de sua organização provavelmente reclamarão, dizendo, por exemplo, que não têm tempo para participar de esquemas de aprendizagem. Essas reclamações geralmente constituem oportunidades de aprendizagem disfarçadas.
- O consenso não deve ser um propósito, principalmente se para lográ-lo for necessário evitar problemas importantes. Acordos não podem ser forçados, mas você pode estimular o alinhamento.

Capítulo 5

Exemplo de como estas lições podem ser aplicadas

Pergunte-se algumas coisas

· No início deste guia, mencionamos os dilemas enfrentados por Malcolm e Justine. Considerando o que aprendeu lendo este guia, que conselho você daria ao Malcolm? Ou à Justine? O que eles poderiam fazer para melhorar a forma de aprendizagem de suas organizações?

· Você aprendeu alguns dos conceitos básicos da aprendizagem organizacional. Que aspectos dessa abordagem você considerou particularmente úteis? Sobre que aspectos você gostaria de saber mais? Aonde você iria ou ao que recorreria para saber mais? Acima de tudo, aonde você iria para compartilhar experiências com a aprendizagem organizacional?

Como ajudar na aprendizagem de seus colegas do serviço público

É sempre útil pensar a respeito de como novas idéias sobre a aprendizagem podem ser aplicadas imediatamente em situações verdadeiras. Se não for por outra razão, esse exercício nos ajuda a refletir criticamente sobre essas idéias. Ele nos ajuda a desenvolver clareza maior e o hábito de aplicar a aprendizagem continuamente em nosso trabalho cotidiano.

A aplicação prática de idéias sobre aprendizagem obviamente depende de cada organização. Consideremos um dos dois casos mencionado no início deste guia. Como o Malcolm e sua equipe de pesquisas sobre políticas deveriam aplicar as lições discutidas neste guia? Vamos ajudá-lo nesse processo.

Etapa 1 – Considerando a aprendizagem com novos olhos

Antes que Malcolm pudesse ajudar sua equipe a aprender melhor, ele precisou rever algumas de suas premissas em relação ao que a aprendizagem envolve. Diversas concepções errôneas pareciam operar contra os esforços de Malcolm.

Em primeiro lugar, ele tinha por certo que a promoção de uma melhor aprendizagem envolveria uma iniciativa especial lançada de cima para baixo. “É assim que a maioria das iniciativas voltadas para a renovação do serviço público é lançada”, ele pensou, “de modo que não faz sentido adotar uma abordagem diferente para a aprendizagem”. Se a iniciativa for suficientemente boa, todos reconhecerão esse fato e seu sucesso ficará garantido. Na realidade, no entanto, a renovação nunca ocorre dessa maneira.

Por essa razão, Malcolm precisou perceber que a aprendizagem envolve o exercício de algumas iniciativas individuais. Isso envolve experimentação e uma boa dose de autodesenvolvimento pessoal. Isso sugere que as melhorias na área da aprendizagem começam com você e não com seu chefe.

Malcolm também precisou reconhecer que a aprendizagem em equipe consiste em esforço grupal inclusivo. Ele tinha o hábito de sempre tentar dirigir as atividades do grupo. Afinal de contas, ele era gerente. Ele sempre achou que era isso que os gerentes deviam fazer, as pessoas esperariam que ele tivesse as respostas para os problemas.

Isso levou Malcolm a pensar que a equipe tinha uma dependência pouco saudável de sua direção. Ele tinha vergonha de admitir que, na verdade, não tinha as respostas que os membros da equipe queriam. A equipe precisava desenvolver suas próprias capacidades de aprendizagem, em vez de recorrer à orientação de um gerente.

“A equipe precisa desenvolver suas próprias capacidades de aprendizagem, ao invés de recorrer à orientação de um gerente.”

Por último, Malcolm achava que a aprendizagem era uma atividade separada de seu trabalho cotidiano, quando, na verdade, devemos estar constantemente procurando aprender lições que nos permitam trabalhar melhor. Devemos também tentar identificar continuamente novas oportunidades para o nosso desenvolvimento pessoal e da equipe.

Após mudar sua forma de pensar, Malcolm decidiu abordar a aprendizagem de outro ângulo.

Ele decidiu não impor uma nova abordagem. Em vez disso, ele decidiu que procuraria servir os membros de sua equipe. A primeira etapa foi perguntar a eles quais eram suas prioridades, desafios e aspirações. Ele decidiu se esforçar ao máximo para dar a sua equipe o apoio necessário para que ela florescesse.

Etapa 2 – Diagnosticar armadilhas que podem minar a aprendizagem da equipe

Essa mudança de abordagem exigiu que Malcolm agisse com cautela e não atrapalhasse o processo de aprendizagem. No entanto, o maior desafio a sua frente envolvia mudar a forma pela qual a equipe atuava como grupo.

Malcolm tinha idéias próprias sobre o que o grupo estava fazendo de errado.

Ele achava que um membro da equipe, a Odette, não repassava informações que a equipe precisava ter. Ela tinha um arquivo particular que não mostrava para ninguém. Era como se ela fosse proprietária exclusiva de parte das atividades da equipe. Quando os membros do grupo apresentavam sugestões construtivas sobre como ela poderia melhorar as orientações que fornecia para a formulação de políticas, ela as interpretava como críticas pessoais. Quanto mais sugestões eles davam, mais ela tendia a bloquear o acesso dos demais membros da equipe a informações sobre seu trabalho.

Outro membro da equipe, o Louis, parecia ter o problema oposto. Ele sempre ficava exigindo coisas dos demais membros da equipe. Era como se estivesse empurrando seu trabalho para cima de outras pessoas. As pessoas estavam começando a evitá-lo no escritório. Diante dessa reação, ele convocava reuniões com toda a equipe nas quais desperdiçava o tempo de todos com questões que poderiam ser melhor abordadas ao longo do dia com diferentes membros da equipe individualmente.

Malcolm também recebia telefonemas de outros ministérios de pessoas que reclamavam que o Louis não as estava consultando. Os arquivos com os quais ele estava trabalhando exigiam que ele contasse com a cooperação de outros ministérios. Não se podia saber ao certo se o Louis estava colaborando ativamente com parceiros de fora. Ele parecia dedicar a maior parte de seu tempo a fazer *lobby* junto a funcionários de escalões superiores de outros ministérios. Isso parecia gerar ressentimentos entre as pessoas com as quais ele efetivamente trabalhava.

Christine era outro membro da equipe que sempre parecia estar sobrecarregado de trabalho. Esse fato intrigava Malcolm, porque ela não parecia ter mais responsabilidades do que qualquer outro membro do grupo. Será que ela não estava sendo produtiva? Será que o trabalho dela envolvia mais do que ele achava? Ela fazia o seu trabalho muito bem, mas parecia apresentar sinais de exaustão. Sempre que Malcolm levantava a questão de sua carga de trabalho, Christine simplesmente dizia que tudo estava bem.

A despeito desses desafios, a equipe estava cumprindo as suas responsabilidades. Mas ela podia fazer mais.

Malcolm não sabia como abordar a questão inicialmente. Levantar a questão diretamente poderia provocar sentimentos negativos. Dizer às pessoas que elas poderiam fazer mais ou fazer melhor o que estavam fazendo parecia ser mais um transtorno do que algo que valesse a pena. Foi por isso que ele evitou levantar a questão para os membros da equipe durante tanto tempo.

De certa maneira, foi bom que Malcolm tivesse resistido à tentação de dizer aos membros da equipe o que eles estavam fazendo de errado. Não era uma mensagem que eles estavam preparados para ouvir.

A razão dessa atitude era que os membros da equipe tinham algumas reservas em relação à liderança de Malcolm. Eles não conseguiam, no entanto, expressar essas reservas e discuti-las. Malcolm era um especialista experiente na área de políticas na qual a equipe trabalhava. Os membros da equipe tinham medo de criticar suas decisões.

Malcolm não ajudava, porque ele rejeitava diversas idéias que os membros da equipe achavam que deviam ser analisadas mais detalhadamente. Uma vez ele chamou uma proposta de “maluca” e disse que o pessoal do escalão superior jamais a aceitaria. Na maioria das vezes, sua rejeição de idéias era mais sutil e assumia a forma de um comentário malicioso, de uma piada ou de um olhar de impaciência e desinteresse. Malcolm não tinha muita consciência dos sinais que emitia.

Tudo isso estava gerando tensão improdutiva dentro do grupo. Todos sentiam a tensão, mas ninguém conseguia identificar a sua causa com precisão.

Sim, todos reclamavam de tempos em tempos. Isso geralmente acontecia quando alguns dos companheiros da equipe expressavam seus sentimentos positivos e negativos ao se reunirem para um café ou para um drinque. No entanto, nada de construtivo estava sendo feito.

“É assim que as coisas acontecem em grandes burocracias”, um membro da equipe diria, “é bom você se acostumar”. Outro membro da equipe, o Dimitri, sugeriu que a maneira certa de lidar com esse tipo de ambiente era “puxar o saco do pessoal de cima, criticar o pessoal de baixo e apagar seu rastro”. Na verdade, esse havia se tornado o lema para o desenvolvimento de sua carreira.

Comentários desse tipo constituem um sinal claro de atitude derrotista. Não era a atitude que Malcolm esperava ver na equipe quando ele se propôs a ser o gerente. Foi quando Malcolm ouviu dizer que comentários desse tipo estavam circulando na equipe que ele decidiu agir. (Talvez não seja bom você esperar tanto.)

Então, em vez de criticar algum membro da equipe, ele decidiu reuni-los para que todos atacassem, juntos, seus desafios de aprendizagem.

Ele começou reservando uma tarde para a equipe discutir as armadilhas que haviam minado sua aprendizagem. Para essa reunião, ele reservou uma sala em outro prédio – longe das distrações do escritório. Todos foram solicitados a deixar seus celulares do lado de fora.

Embora tivesse sido informada a respeito da reunião com grande antecedência, Christine teve um problema. Ela enviou um *e-mail* informando que não poderia participar da reunião em decorrência de outros compromissos. Malcolm insistiu para que ela resolvesse o problema e participasse do diálogo que teriam naquela tarde, pois isso seria prioritário para a equipe.

Não havia recursos suficientes no orçamento para contratar um facilitador treinado para o diálogo, mas esse problema foi resolvido.

Malcolm pediu a um colega de outro ministério que participasse da sessão de diálogo. Seu nome era André. Ele não era amigo íntimo de Malcolm. Na verdade, o André era um parceiro importante que vinha fazendo reclamações em relação ao funcionamento da equipe.

A equipe estava preocupada com a possibilidade de que, ao convidar alguém de fora para participar do diálogo, ela pudesse ser vista como fraca ou incapaz de resolver seus problemas internos. Na verdade, um convite dessa natureza indicava exatamente o contrário. André ficou impressionado com a disposição de Malcolm em resolver problemas de maneira tão aberta e honesta.

O diálogo abriu os olhos dos membros da equipe para os dilemas que estavam enfrentado. Isso aconteceu embora a equipe tivesse apenas arranhado a superfície desses dilemas.

Malcolm resolveu não moderar a conversa e resistiu ao impulso de se intrometer e expressar seus pontos de vista. Dimitri, que originalmente havia demonstrado pouco interesse na sessão, foi convidado para atuar como moderador dos debates. Ele recebeu algumas sugestões extraídas deste guia em relação a como proceder.

Todos foram convidados a falar sobre suas percepções em relação às armadilhas de aprendizagem que a equipe estava enfrentando. Um a um, os membros descreveram sua visão sem que o convidado de fora fizesse qualquer comentário inicialmente. Uma vez desenvolvida uma grande lista de dilemas num *flip chart*, os participantes tiveram uma conversa mais profunda.

Inicialmente, eles não pareciam muito abertos. Algumas contribuições foram, na verdade, bastante vagas. Foi então que a Odette afirmou que os demais membros da equipe não achavam que ela tinha capacidade necessária para fazer seu trabalho, além de mencionar muitos outros ressentimentos que nutria. Após Malcolm estimulá-la a falar mais, outros membros começaram a se abrir para o grupo. O André emitia a opinião de uma pessoa de fora aqui e ali.

A lista resultante gerou um mapa de questões que o grupo teria que enfrentar nas semanas seguintes. Os membros da equipe começaram a pensar mais criticamente sobre como tratavam seus colegas no grupo. Malcolm, particularmente, começou a ficar mais consciente dos sinais que emitia. Houve grande reconhecimento de que os membros do grupo precisavam colaborar uns com os outros mais estreita e respeitosamente.

A sessão de diálogo em si não resolveu todos os problemas. Como uma única sessão poderia ter feito isso? No entanto, ela representou, em alguma medida, um novo começo. Os membros da equipe viram nela uma nova direção, mas esse sentimento só poderia ser duradouro se eles conseguissem levar adiante o que perceberam que precisavam fazer na reunião.

Etapa 3 – Definindo uma nova visão para a equipe

A equipe teve um fim de semana para refletir sobre as lições aprendidas no primeiro diálogo. Ainda havia muito ceticismo entre alguns membros em relação à possibilidade de se mudar as coisas. Por outro lado, outros acharam que ele representava o início de uma abordagem completamente nova. Eles estavam decididos a mudar sua maneira de fazer as coisas assim que voltassem ao trabalho na segunda-feira.

Esse foi um momento arriscado do processo. Não se sabia exatamente se todos estavam trabalhando com expectativas realistas. Alguns membros da equipe assumiram a postura de esperar para ver e isso podia prejudicar o progresso. Outros poderiam ficar desestimulados por um ritmo lento de mudança.

Além disso, a equipe não havia definido claramente uma direção para seguir. Não havia uma postura compartilhada.

Malcolm decidiu reservar tempo durante a semana para reunir os membros da equipe e definir uma visão comum. Não haveria mais tempo suficiente para dedicar uma tarde inteira para esse fim.

A equipe se reuniria durante 45 minutos logo pela manhã com intervalos de alguns dias. O início do expediente era uma boa hora para todos, porque não havia muitos conflitos de horários para diferentes tarefas. Em cada sessão, os membros da equipe compartilharam seus pontos de vista pessoais em relação ao ambiente de trabalho que gostariam de ter.

Essas reuniões foram diferentes da primeira em um aspecto crucial. Malcolm, o gerente da equipe, não participou delas. Cabia à própria equipe descrever o ambiente de trabalho “ideal”. Malcolm não queria “amortecer” as discussões ou impor sua visão em relação ao futuro da organização.

No entanto, ele passou a desenvolver ações baseadas em algumas sugestões colocadas no primeiro diálogo. Christine reconheceu que precisava ser mais proativa em seu trabalho. Ela deixava as coisas se acumularem até ter uma crise em suas mãos antes de agir. Ela reagia diante de fatos consumados, em vez de prevê-los. Mas ela também havia pedido a Malcolm para ajudá-la a ter melhor acesso a informações que ela precisava obter fora do ministério. Ela não tinha a influência necessária para obter as informações com a antecedência suficiente, mas Malcolm tinha.

Malcolm também descobriu que sua equipe tinha o direito de usar recursos adicionais para o desenvolvimento das carreiras de seus membros individuais. Havia alguns programas e eventos interessantes dentro do serviço público dos quais ele não tinha tomado conhecimento até então. Ele decidiu se empenhar para aproveitar essas oportunidades ao máximo estimulando os membros da equipe a tirar proveito delas. Para tanto, ele permitiria maior flexibilidade em sua programação do trabalho.

Malcolm também se empenhou no sentido de mudar os incentivos disponíveis à equipe. Ele decidiu basear a avaliação pessoal dos membros em suas contribuições para a equipe. Recompensas e elogios seriam dados pelo desempenho da equipe e não pelas vitórias individuais de seus membros.

Malcolm pediu à equipe que relatasse o seu progresso em relação à nova visão. A equipe relatou que estava progredindo muito, mas que precisaria de mais tempo. A equipe trabalhou em sua visão durante três semanas. Quando a concluíram, Malcolm ficou muito impressionado.

Antes de a equipe ter começado esse exercício, ela nunca tinha realmente se reunido para discutir o trabalho de cada um de seus membros, eles vinham fazendo isso isoladamente. Agora, havia o reconhecimento de como cada membro podia aproveitar os pontos fortes dos demais. A Odette, particularmente, pôde perceber como sua prática de esconder informações e proteger seus “territórios” criava problemas. Não havia mais nada que fosse “propriedade exclusiva” de alguém, somente uma agenda compartilhada.

Essa agenda envolvia diversos aspectos. Novos tipos de políticas passaram a ser considerados como possíveis maneiras de alcançar importantes objetivos do serviço público. Havia também uma visão de como a equipe desejava interagir como grupo.

Malcolm ficou extremamente satisfeito com esse resultado. As sugestões pareciam práticas porque haviam sido propostas por pessoas que tinham experiência de primeira mão com os temas em questão. E toda a visão o fez lembrar de suas aspirações originais para a equipe – ele teve oportunidade de considerar áreas inovadoras no terreno das políticas que favoreceriam a consecução dos objetivos da equipe.

Como bônus adicional, porque a equipe havia desenvolvido sua própria visão, não havia a necessidade de “vender” a idéia para ninguém. Não é que todos concordassem com todos os aspectos da visão – porque ela não resultou de falsas concessões –, mas ela permitia que todos alinhassem suas opiniões pessoais com as do grupo.

Etapa 4 – Preenchendo a lacuna entre a visão e a realidade

A visão gerada pela equipe era viável, o que não significa que não fosse ambiciosa, pois era muito. Ela também envolvia alguns aspectos que pareciam não levar a qualquer destino específico – aspectos que envolviam o compromisso permanente de melhorar.

Como realizar a visão na prática era outra questão. Na verdade, Malcolm não tinha a menor idéia de como levaria o processo adiante. Ele começou a se preocupar com a possibilidade de ter promovido expectativas irreais que só gerariam cinismo maior no grupo.

Esse é o momento que pode minar a determinação de muitos gerentes. A vida parecia bem mais simples antes do processo ter sido iniciado.

Mas as oportunidades que ele oferecia eram também estimulantes. Pela primeira vez em muito tempo, Malcolm sentiu que tinha um desafio a superar em sua função. A energia de levar o processo adiante também estava se tornando contagiosa. Ele realmente representava melhoria em relação às intermináveis reuniões anteriores que só tinham produzido atas que ninguém lia.

Malcolm achou por bem ter algumas sessões de *brainstorming*. Ele estava querendo colher idéias sobre como mudar a maneira pela qual as coisas vinham sendo feitas dentro da equipe.

Inicialmente, os resultados foram decepcionantes. A equipe desenvolveu uma lista de sugestões interessantes, mas não extraordinárias – parecia que elas já estavam prontas e que eles as tinham simplesmente tirado da prateleira. Malcolm não tinha certeza se elas realmente atacavam o cerne da questão.

Havia a necessidade de uma perspectiva inteiramente nova. Malcolm conseguiu promover essa perspectiva em dois estágios. Primeiramente, ele convidou pessoas de fora para participar das sessões de *brainstorming* e trazer novos conhecimentos e perspectivas. Depois, ele fez uma coisa que realmente mudaria o funcionamento da equipe: a próxima pessoa a ser contratada para a equipe seria alguém com uma perspectiva muito diferente em relação a seu trabalho.

Havia uma nova vaga disponível. E Malcolm fez tudo que pôde para contratar alguém que trouxesse perspectiva diferente para a unidade. Ele encontrou o Eli, que tinha também um conjunto muito diferente de habilidades ocupacionais. Diferentemente de outros membros da equipe, o Eli não era economista.

Inicialmente, alguns membros da equipe tiveram alguma dificuldade para levar o Eli a sério. Ele não parecia usar a mesma linguagem que eles. No entanto, em vez de ser um entrave, esse fato acabou gerando um benefício importante. Subitamente os membros da equipe se viram forçados a se explicar de uma maneira que não incluía o uso de jargões. Eles precisaram explicar por que alguns conceitos e teorias deviam ser usados em determinadas situações.

Suas explicações nem sempre eram adequadas. O estilo prático de Eli ajudou os membros da equipe a reconhecer quando seus argumentos não faziam sentido e quando usavam suposições dúbias e chavões modistas. Antes da chegada de Eli, a equipe havia desenvolvido falso senso de confiança na popularidade de suas idéias.

Sua visão começou a mudar ligeiramente à medida que os membros começaram a considerar os temas com os quais lidavam de maneira mais crítica. Eles começaram a se questionar mais. A presença de Eli acabou tendo uma influência tão positiva sobre a equipe que Malcolm decidiu só contratar pessoas que pudessem trazer maior diversidade para o grupo.

À medida que mais sessões de *brainstorming* foram sendo realizadas, os membros foram se tornando cada vez mais criativos em suas considerações. Na verdade, eles passaram a buscar ativamente novas fontes de idéias diferentes. Eles passaram a dedicar mais tempo para conversar com outros servidores para descobrir novos conhecimentos e perspectivas.

Foi nesse momento que Malcolm passou algum tempo trabalhando com o Louis para ajudá-lo a administrar melhor relações horizontais. Seu primeiro instinto foi mandá-lo para um curso, mas ele sabia que o Louis não gostava de ficar sentado ouvindo longas palestras. Malcolm também era cético em relação ao valor de cursos formais de treinamento nessa área.

Mas ele sabia que o Louis aprendia melhor conversando. O Louis gostava de fazer perguntas e discutir histórias – era assim que ele preferia receber conhecimentos e informações. E o Louis sabia disso também. O que o Louis não sabia era que seu estilo de empurrar trabalho para os outros estava criando problemas para eles.

Esse problema foi solucionado quando Malcolm e Louis decidiram criar um comitê misto com outras unidades que de alguma maneira dependiam do trabalho da equipe. O Louis aprendeu, diretamente com o comitê, como o seu trabalho afetava todo o sistema. Na verdade, ele ouviu fortes reclamações, para dizer o mínimo.

Após algumas reuniões, o Louis começou a considerar seu trabalho como parte de uma sistema integrado. Nos meses subseqüentes, ele aprendeu muito sobre como o sistema em que ele trabalhava era grande, e como todos dependem de todos nesse sistema.

As reuniões do comitê misto não acabaram com todas as reclamações, mas elas produziram melhorias palpáveis.

Etapa 5 – Mantendo o impulso inicial e refletindo sobre os resultados

Após algum tempo, ficou claro que a cultura da organização estava efetivamente mudando. Os companheiros de equipe passaram a se ajudar mais intensamente para alcançar as metas do grupo. Novas idéias passaram a ser ativamente compartilhadas e sondadas. As coisas estavam indo bem.

No entanto, não era hora de ficar contando os louros. Sempre é possível melhorar mais. Há sempre o risco de voltar a cair nas velhas rotinas.

Malcolm sabia que sua equipe precisaria refletir sobre o sucesso com o mesmo senso crítico com que considerou suas deficiências. Por essa razão, ele pediu a seus membros que avaliassem o que havia tornado bem-sucedida determinada proposta de política. Ele perguntou a todos o seguinte: “O que faz você ter tanta certeza de que podemos repetir esse sucesso num novo contexto? O que especificamente produziu esse sucesso? Como podemos melhorar o que já fizemos bem? Qual seria o estado da arte?”

Dessa vez, ele convidou sua amiga Justine para participar da reunião. Como se sabe, a organização de Justine já havia enfrentado o desafio de manter o impulso inicial de mudanças necessárias. Ela havia passado por longo processo de introspecção e saiu dele mais forte do que nunca. Malcolm achou que ela poderia oferecer algumas contribuições importantes ao grupo.

Numa reunião, Justine falou sobre o processo que o golfista Tiger Woods havia atravessado para melhorar sua tacada. Woods sabia que tinha sido muito bem-sucedido com as habilidades que já tinha, mas ele também sabia que se apoiava demais na força de sua juventude para dar suas tacadas. Ele sabia que o sucesso que ele desfrutava hoje seria insustentável a longo prazo. Ele precisava jogar com mais sabedoria e não com mais força.

Assim, Woods reformulou sua tacada, o que não foi uma façanha fácil. Ele havia investido anos de prática em seu velho estilo de jogar, havia desenvolvido um volume enorme de “memória muscular” que precisaria ser reprogramado e foram necessários muitos anos para realizar essa tarefa. Ele perdeu muitos campeonatos nesse processo. Eventualmente, Woods voltaria a ganhar torneios de golfe e voltaria a ganhá-los com pontuações ainda mais altas.

Esse é um grande exemplo de como às vezes você precisa dar um passo para trás para poder dar dois passos para a frente. Mesmo que uma coisa pareça estar funcionando bem, isso não significa que não possa ser melhorada. O exemplo também ilustra os riscos de não se refletir sobre o sucesso alcançado sobriamente.

O caso de Tiger Woods havia sido usado como exemplo a ser seguido pela equipe de Justine. Mas ele também trazia uma mensagem difícil de se engolir.

A equipe de Malcolm havia experimentado sucessos tangíveis e outras unidades que lidavam com políticas passaram a pedir dicas e queriam replicar os resultados da equipe. As outras unidades queriam adotar as “melhores práticas” da equipe. Justine alertou os membros da equipe em relação aos perigos de se tomar essa rota.

Ao invés de gastar seu tempo celebrando vitórias passadas, a equipe preferiu reconsiderar tudo o que havia realizado. Ela queria identificar pontos fracos que talvez não tivessem sido detectados e queria também identificar novas ameaças e oportunidades.

A equipe decidiu também não passar relatórios de suas melhores práticas para outras equipes. Em vez disso, ela convidou membros de outras equipes para participar de suas atividades de aprendizagem. Além de ajudar outros a aprenderem com base em sua própria experiência, essa abordagem trouxe novas perspectivas para a equipe.

Malcolm também enfrentou algumas armadilhas ao longo do caminho. Um membro da equipe, o Joel, não estava contribuindo muito. Na verdade, ele estava reclamando das atividades da equipe. Ele não percebia claramente que melhoras efetivas estavam sendo promovidas. A equipe também estava se

perguntando se o Joel não a estava atrapalhando. Seus membros não gostavam de sua atitude negativa.

Após algumas discussões, Malcolm percebeu que o Joel estava com muito medo da nova direção assumida pela equipe. Anteriormente, ele era o responsável pela gestão das relações horizontais. Agora, todos os membros da equipe estavam fazendo esse trabalho. O Joel estava se perguntando se ele teria algum futuro dentro da equipe.

A reação de Malcolm foi sentar-se com o Joel e tentar identificar novas áreas de desenvolvimento pessoal e profissional para ele. Outras atividades talvez pudessem ser desempenhadas dentro da equipe de maneira que aproveitasse os pontos fortes de Joel. Por outro lado, a equipe podia estar impedindo o Joel de cuidar de seus interesses em outros lugares. Ambas as possibilidades precisavam ser consideradas.

Entretanto, o Joel precisava ter garantias de que ele seria tratado de maneira justa. Quando ele se sentiu seguro de que a equipe estava disposta a investir nele, ele começou a se abrir mais e começou a participar das sessões de diálogo com boa fé.

O Joel acabou saindo da equipe para trabalhar em outro lugar, mas ela o ajudou a desenvolver as novas habilidades que ele precisava ter para fazer a transição. Atualmente, o Joel está ajudando outra equipe do serviço público a melhorar a aprendizagem.

Lembre-se

Como se pode ver, a aplicação de idéias de aprendizagem exige alguma flexibilidade e criatividade. Se tivéssemos selecionado o caso de Justine, o exercício teria tido leitura diferente.

Justine precisaria ajudar sua organização a ficar mais vigilante em relação a ameaças e a oportunidades emergentes. Era necessário promover maior abertura a novas idéias. O pessoal precisava ficar menos ligado a velhas reformas e mais aberto a novas possibilidades de mudança. Esses eram apenas alguns dos desafios que Justine estava enfrentando para que a sua organização pudesse manter alto desempenho.

Se Malcolm e Justine tivessem que refletir sobre as lições essenciais que ajudariam suas organizações a melhorar seu desempenho, que lições seriam essas? Obviamente, não existe fórmula mágica para o sucesso. Por outro lado, podemos citar algumas idéias sobre as quais devemos pensar cuidadosamente:

- *O envolvimento de todos no processo de aprendizagem é, em última análise, impulsionado por mudanças culturais.* As experimentações com procedimentos organizacionais ou a adoção de novas tecnologias só vão levar você até certo ponto. As pessoas precisam, primeiramente, valorizar a aprendizagem e compreender como ela pode beneficiar individualmente, bem como à equipe e ao serviço público como todo.

• *A aprendizagem começa como busca pelo auto-aprimoramento que se torna infecciosa.* Em outras palavras, a aprendizagem não é uma iniciativa que possa simplesmente ser apresentada a todos como plano pré-definido. Ela começa com a busca de um indivíduo por melhorias em seu trabalho. Essa pessoa, então, reúne seus companheiros de equipe para fazer o mesmo, e esses, nesse sentido, demonstram o valor da aprendizagem a outros.

• *Às vezes, gerenciar menos é melhor.* As ações de um gerente são limitadas por restrições de tempo, energia e conhecimentos. É tentador querer assumir todo o peso de uma organização. Também é difícil abrir mão de seu controle. A gestão num local de trabalho moderno ocorre por meio de formas sutis de influência que desenvolvem capacidades e cultivam a apreciação da aprendizagem em outros.

• *Todas as equipes caem em armadilhas que minam a aprendizagem.* Uma equipe de aprendizagem compreende essas armadilhas e as vê como fontes de oportunidades. É aqui que um diálogo aberto e honesto é crucial, não como evento especial, mas como método permanente de comunicação com outros.

• *A diversidade precisa ser alavancada como fonte de inovação.* A inclusão não implica apenas a necessidade de envolver pessoas com características, experiências e formações diferentes. Ela implica também a necessidade de considerar a força de trabalho como fonte rica de idéias e percepções. Somente quando as pessoas percebem que seus insumos são valorizados é que elas desenvolvem senso de missão e sentem que efetivamente pertencem a um grupo.

• *A aprendizagem contínua implica nunca estarmos satisfeitos com o presente.* Quando as organizações se tornam confiantes demais ou enfocam demasiadamente seus trunfos, elas se tornam complacentes. Uma verdadeira organização de aprendizagem não se deixa enganar por seu sucesso. Em vez disso, ela procura constantemente identificar pontos fracos e novas oportunidades.

• *A aprendizagem é um compromisso de melhorar as coisas a longo prazo.* Embora muitas coisas possam ser feitas imediatamente para melhorar a aprendizagem, mudanças mais profundas exigem projeto a longo prazo. Isso significa que você certamente enfrentará contrariedades de tempos em tempos. É por isso que a paciência e o senso de compromisso são tão cruciais para se promover melhorias duradouras.

Esses são os temas que tendem a distinguir uma organização de aprendizagem das demais.

Torne-se membro da nossa comunidade de aprendizagem

Talvez você se surpreenda ao saber que o caso descrito acima baseia-se em experiências reais de servidores como você.

Pudemos contar essa história, porque servidores interessados na aprendizagem têm compartilhado ativamente conosco suas experiências e idéias. Se você se deu ao trabalho de ler este guia, esse fato revela que você já tem interesse em melhorar sua aprendizagem.

Há outras pessoas como você que gostariam de aprender com suas experiências. O desafio é descobrir quem são essas pessoas e como elas podem ser contatadas. A *Leadership Network* (On-Line Resources/www.leadership.gc.ca) oferece canais para você entrar em contato com outras pessoas interessadas na aprendizagem. Veja a seção intitulada “Recursos *on-line*” para saber mais detalhes.

Anexo

Onde posso ir para aprender mais sobre aprendizagem organizacional?

Onde posso encontrar mais ajuda

Há muitas informações disponíveis sobre como transformar os princípios da aprendizagem em ações. Este anexo contém uma seleção de publicações e recursos disponíveis na Internet que fornecem mais orientações.

Publicações do setor público canadense orientadas para ações

CANADIAN SCHOOL OF PUBLIC SERVICE. *A public service learning organization: From coast to coast to coast – directions for the future*. 2000.

Este documento descreve resumidamente a agenda de aprendizagem do Governo do Canadá. Ele discute seis atributos de aprendizagem que devem orientar o serviço público e faz 43 recomendações sobre como uma organização de aprendizagem do setor público pode ser criada.

INDIAN AFFAIRS AND NORTHERN DEVELOPMENT, The Leadership Network. *Tools for leadership and learning: Building a learning organization*. 1998.

Este livro de bolso apresenta diversos exercícios práticos em grupo que podem ajudá-lo a desenvolver e fortalecer equipes, criar visão e missão de equipe, resolver problemas, tornar a aprendizagem um elemento da cultura de uma equipe, melhorar a maneira de trabalharmos, e consultar as pessoas que servimos.

PUBLIC SERVICE COMMISSION. *Managers handbook on staffing & recruitment*. 2000.

Este guia fornece orientações diretas e oficiais a gerentes sobre como aproveitar ao máximo o sistema de contratação do setor público. Ele foi escrito a partir da perspectiva de um gerente e é constantemente atualizado.

Livros orientados para ações

ARGYRIS, Chris. *Flawed advice and the management trap: How managers can know when they're getting good advice and when they're not*. Nova Iorque: Oxford University Press, 2000.

Argyris sugere como podem ser evitadas muitas das armadilhas que minam a aprendizagem associadas a orientações fornecidas por companheiros de equipe e consultores. Ele também dá dicas em relação a como adotar medidas práticas com base na aprendizagem que ocorre dentro de sua organização.

GARVIN, David A. *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Este guia descreve detalhadamente uma organização de aprendizagem e resume diversas medidas úteis que podem ser tomadas para criar uma organização dessa natureza. Os pontos fortes do livro incluem a discussão sobre a coleta de dados externos, a medição de resultados e a experimentação. Diversos estudos de caso interessantes são também discutidos.

ISAACS, William. *Dialogue and the art of thinking together*. Nova Iorque: Currency, 1999.

Este livro ajudará você a conduzir diálogos com seus companheiros de equipe. Além de descrever as dimensões essenciais de um diálogo produtivo, Isaacs fornece orientações sobre como reunir as pessoas para sessões de diálogo, melhorar o fluxo e a profundidade da conversa e superar armadilhas que as conversas podem esconder.

SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; ROBERTS, Charlotte; KLEINER, Art. *The fifth discipline fieldbook*. Toronto: Currency Doubleday, 1994.

Esta coleção de notas, artigos e exercícios ajudará você a promover uma forma adequada de pensar em relação a sistemas, à aprendizagem em equipe e ao desenvolvimento de visão compartilhada dentro de uma organização. Ele oferece também dicas sobre como podemos promover nossa maestria pessoal e sondar o modelo mental que usamos para compreender nosso trabalho.

SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Carlotta ; ROSS, Richard; ROTH, George; SMITH, Bryan. *The dance of change: The challenge of sustaining momentum in learning organizations*. Toronto: Currency Doubleday, 1999.

Se você está enfrentando dificuldades para promover a aprendizagem organizacional, este guia oferece recomendações práticas para iniciar, manter e reformular iniciativas de aprendizagem. O livro contém também informações sobre desafios comuns e sobre como superá-los.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila; FISHER, Roger. *Difficult conversations: How to discuss what matters most*. Nova Iorque: Penguin, 2000.

Este livro fornece orientações sobre como se conectar com co-trabalhadores e resolver problemas interpessoais ardilosos. Ele também o ajudará a identificar e explorar armadilhas que minam a aprendizagem na sua equipe sem gerar conflitos improdutivos.

Recursos *on-line*

Shaping a public service learning organization: From coast to coast to coast:

www.ccmd-ccg.gc.ca/learning-tour/index.html

Este *site* oferece uma janela para atividades permanentes de aprendizagem organizacional que estão sendo desenvolvidas no serviço público do Canadá. Ele também oferece notícias, informações úteis e oportunidades para trocas de idéias.

The learning coach:

www.ccmd-ccg.gc.ca/learning-coach/webs/public/welcome.asp

Este programa interativo para uso na Internet o ajudará a desenvolver um plano pessoal de aprendizagem, o que constitui uma etapa útil no desenvolvimento pessoal.

The leadership network:

www.leadership.gc.ca

Este *site* oferece idéias e dicas para os servidores melhorarem suas capacidades de liderança. A seção sobre redes oferece uma grande lista de redes especializadas, inclusive de redes de aprendizagem.


The learning resource network:

www.learnnet.gc.ca

Este *site* fornece uma lista de recursos de aprendizagem que podem ajudar servidores a satisfazer suas necessidades individuais de aprendizagem.

Notas

- ¹ EADIE, Douglas. *Putting vision to powerful use in your organization*. Nonprofit World 13. p. 40-46, 1995.
- ² SMITH, Bryan . Building shared vision: how to begin. In: SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; ROBERTS, Charlotte; KLEINER, Art. *The Fifth Discipline Fieldbook*, p. 323-326, 1994. Toronto: Currency Doubleday.
- ³ Esta discussão se baseou intensamente nas seguintes publicações: ISAACS, William. *Dialogue and the art of thinking together*. Toronto: Currency Doubleday, 1999. ISAACS, William. *Dialogue, mental models, and team learning*. Materiais de cursos, programa de competências básicas, sociedade para a aprendizagem organizacional (DIA•logos Inc, 2000). PARKER, Palmer. *The courage to teach: exploring the inner landscape of a teacher's life*. São Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- ⁴ Para obter mais informações, leia: HIRSHBERG, Jerry. *The Creative Priority: driving innovative business in the real world*. Nova Iorque: Harper Business, 1998.
- ⁵ Esta lista foi extraída de: SENGE, Peter; KLEINER, Art; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; ROTH, George; SMITH, Bryan. *The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. Nova Iorque: Currency Doubleday, 1999.



Texto II

Um modelo canadense de administração pública?

Iain Gow

© Canada School of Public Service, *A Canadian model of Public Administration?* (2004).

All rights reserved. This publication has been reproduced and translated with the permission of the Canada School of Public Service (2004), Ottawa, Ontario K1N 6Z2 Canada.

© École de la fonction publique du Canada, *Un modèle canadien d'administration publique?* (2004).

Tous droits réservés. Cette publication a été reproduite et traduite avec la permission de l'École de la fonction publique du Canada, (2004), Ottawa, Ontario K1N 6Z2, Canada.

© ENAP Escola Nacional de Administração Pública, *Um modelo canadense de administração pública?* (2004).

Esta publicação foi traduzida e reproduzida com a permissão da Canada School of Public Service (2004), Ottawa, Ontário K1N 6Z2, Canadá.

Prefácio

O Governo do Canadá acredita firmemente que um setor público com bom desempenho é essencial para sociedades e economias globais fortes, ou seja, que o desenvolvimento econômico e social não é possível sem um Estado eficaz. Os últimos quinze anos foram marcados por um importante movimento de reformas na administração pública voltadas para a dinamização e modernização de muitos de seus aspectos. Algumas pessoas acreditam que o Canadá criou um modelo singular de setor público em comparação com países como a Grã-Bretanha, a Austrália, a Nova Zelândia e os Estados Unidos. O “modelo canadense” procura equilibrar as virtudes da burocracia tradicional com ações empreendedoras e inovações. Ele também envolve compromisso com a preservação de valores canadenses fundamentais, como os que impõem a adoção de políticas destinadas a garantir a justiça social, a redistribuição da renda e um serviço público profissional e não partidário.

Como parte de seu novo Programa de Pesquisas sobre Governança, a *Canada School of Public Service* (CSPS) acredita ser vital e oportuno prestar alguns esclarecimentos conceituais sobre a existência de um “modelo canadense” de administração pública. Além de conhecerem os fundamentos da administração pública canadense, os servidores federais devem também compreender suas complexas e recentes transformações para estar preparados para novas reformas no setor público. A CSPS, em parceria com o Instituto de Administração Pública do Canadá (IPAC), tem a satisfação de lançar a publicação *Um modelo canadense de administração pública?*, de autoria de James Iain Gow, especialista na administração pública canadense altamente respeitado. Tomando por base a literatura recente, Iain Gow determina até que ponto existiria efetivamente um modelo canadense de administração pública. O leitor apreciará os seu *insights* sobre o tema, bem como a sua identificação habilidosa dos elementos centrais e do contexto em que o “modelo canadense” tem evoluído.

Tenho certeza de que este ensaio será extremamente útil para todas as pessoas interessadas em temas relacionados à administração pública e à reforma do setor público. A CSPS está orgulhosa de ter apoiado este projeto, que representa importante contribuição para nosso pensamento no campo da governança.

Janice Cochrane
Presidente

Resumo

A tarefa desta publicação é verificar se existiria, efetivamente, um modelo canadense de administração pública, considerando uma versão simplificada de como a administração pública canadense opera ou funciona. A meta é identificar as principais características tipicamente canadenses do modelo e não apenas o que o torna diferente de outros. Em contraste com modelos de reforma administrativa, um modelo de administração pública envolve mais do que modalidades operacionais da administração e inclui relações com atores-chave em seu ambiente: o governo, o parlamento, o poder judiciário, partidos políticos, grupos de interesse, os meios de comunicação de massa e o público em geral. No contexto atual, um modelo canadense deve considerar também práticas importantes adotadas nas províncias e territórios e por governos autônomos de povos nativos. O modelo desenvolvido é comparado com o modelo canadense de reforma do serviço público da ex-secretária do Conselho Privado, Jocelyne Bourgon, e com os modelos burocráticos clássicos desenvolvidos no Canadá após a Segunda Guerra Mundial. O modelo atual tem cinco características principais: 1) forte controle político, restrito pelo sistema federal: a Carta de Direitos e Liberdades, agentes parlamentares autônomos e a opinião pública; 2) forte estrutura jurídica, apoiada na Carta e nos tribunais; 3) serviço público não partidário e profissional; 4) tradição de moderação e pragmatismo tanto com lideranças políticas como do serviço público; 5) tolerância bastante forte com a ambigüidade, observada nas relações entre o governo federal e os governos provinciais, oportunidades iguais para minorias e novas formas de governo para os territórios do norte e comunidades nativas autogovernadas.

Um modelo canadense de administração pública?

O serviço público do Canadá tem desfrutado de reputação invejável no mundo há muito tempo. Sua qualidade, competência e autonomia têm sido amplamente admiradas. Nos últimos anos, no entanto, países mais ousados da Comunidade Britânica de Nações (Grã-Bretanha, Nova Zelândia e Austrália) e os Estados Unidos, cujas reformas foram consideradas vanguardistas no movimento da reforma da administração pública, têm atraído mais atenção nesse campo. Nessas circunstâncias, é útil perguntarmos se existiria, efetivamente, um modelo canadense de administração pública identificável e qual seria o seu perfil. Será que nós também, nas palavras de uma atração satírica do programa de televisão *This Hour has 22 Minutes*, herdamos aquela parte da herança canadense que nos faz “nadar e morrer na praia” nos Jogos Olímpicos, ou temos um modelo singular com virtudes e defeitos próprios?

Esta dissertação revê a literatura recente que oferece dicas sobre esse tema. A sua organização é muito simples: na primeira seção, definem-se os termos chave do tema; na segunda, procura-se identificar elementos de um modelo canadense numa ampla gama de questões relativas aos governos federal, provinciais, territoriais e nativos; e na terceira apresenta-se o perfil de um modelo canadense.

Definição dos termos

A busca pela existência e pelas características de um modelo canadense de administração pública na literatura exige, em primeiro lugar, que os três termos seguintes sejam devidamente esclarecidos.

Modelo

Um modelo é uma representação simplificada de um sistema de verdade¹. Segundo Karl Deutsch, essa operação depende dos interesses do observador, das características efetivas da situação a ser conhecida, das operações seletivas por meio das quais essas características podem ser vivenciadas e medidas e do sistema de símbolos pelo qual esses dados podem ser apresentados: “Juntos, o conjunto de símbolos e o conjunto de regras de funcionamento formam um sistema simbólico ou um modelo”². Para Norbert Wiener, em vez de uma classificação aristoteliana, estamos procurando identificar a modalidade operacional de cada atividade³.

Os modelos nos ajudam a organizar, explicar, compreender e prever o comportamento dos sistemas que eles representam. Embora nosso propósito seja principalmente o de compreender e explicar, se é que realmente identificaremos um modelo canadense, o seu poder de explicação é limitado, uma vez que esses sistemas geralmente não mudam da noite para o dia. Precisamos admitir, no entanto, que os modelos de *reforma* da Grã-Bretanha, Austrália ou Nova Zelândia nos prepararam para mudanças abruptas na maneira pela qual sistemas parecidos com o nosso funcionam. Nesse caso, é de se esperar que um modelo canadense reflita mudanças recentes em práticas administrativas e políticas e possa muito bem mudar novamente num curto espaço de tempo.

Dos quatro tipos de modelos identificados por Réjean Terra, o nosso será verbal, ou seja, pertencerá ao grupo de modelos simbólicos e não ao de modelos gráficos, físicos e exemplares de comportamentos; não será matemático ou informático e sua natureza será mais geral. Ele conterà breve declaração das características essenciais da administração pública canadense

nos moldes do famoso modelo burocrático de Max Weber, da opção de crítica racional daquele modelo de William Niskanen ou dos modelos das relações entre o Estado e a administração, de Gérard Timsit. O teste desse tipo de modelo não reside no seu poder matemático ou lógico de previsão, mas na sua capacidade de somar precisamente o sistema que está sendo estudado, a precisão do encaixe. Ele acabaria sendo considerado equivocado ou inadequado se não levasse em consideração variáveis importantes ou desse atenção demais a outras variáveis que se revelassem secundárias ou triviais⁴.

Segundo Gilles Paquet, baseando-se em Donald Schon, um sistema organizacional é composto por uma estrutura ou conjunto de regras; por uma tecnologia ou conjunto de ferramentas usadas por seus membros; e por uma teoria ou pelas percepções de seus membros do propósito, ambiente e futuro do sistema. Certamente devemos reter estruturas e tecnologias. No entanto, a terceira categoria provavelmente deveria ser ampliada de modo a incluir tanto teorias em uso como valores – em outras palavras, de modo a incluir a cultura. O comportamento dos elementos humanos de uma organização é parcialmente moldado por suas percepções de como as coisas funcionam e também por suas preferências e pela importância que atribuem a eventos e situações⁵.

Administração Pública

O termo “administração pública” tem significado mais amplo do que “reforma do serviço público”⁶ ou reforma administrativa⁷. Um modelo de administração pública precisaria levar em consideração o modo de funcionamento do serviço público, que inclui suas maneiras de reformar as coisas, e também as relações entre o serviço público e os elementos mais importantes de seu ambiente: em primeiro lugar, as outras instituições imediatamente envolvidas na condução da coisa pública, o governo, o parlamento e o poder judiciário; em segundo lugar, atores importantes fora do aparelho do Estado, partidos políticos, grupos de interesse e os meios de comunicação de massa; e, em terceiro lugar, o público em suas atitudes em relação ao governo de um modo geral e ao serviço público em particular.

Numa série de obras teóricas poderosas, Gérard Bergeron nos indicou a maneira mais útil de considerarmos a função administrativa no Estado⁸. Juntamente com a função governamental, a função administrativa compartilha funções de responsabilidade, iniciativa e ação, enquanto as funções legislativa e judicial são de natureza mais controladora. Juntamente com a função judicial, a função administrativa é a de implementar decisões tomadas pelas duas funções decisórias, a saber, a governamental e a legislativa. A administração pública não é, portanto, uma atividade independente; ela é dependente e fortemente

condicionada pelos governantes e pelas idéias, instituições e forças que a circundam. É um modelo dentro de um modelo. Além disso, ela é, necessariamente, um macromodelo; nenhum empreendimento de sua natureza pode ter a pretensão de capturar as diversas práticas adotadas num nível micro. Somente a sua acumulação em padrões reconhecíveis pode chamar a nossa atenção.

Administração Pública Canadense

Nos primeiros cem anos de existência do Canadá, a busca por um modelo articulado de administração pública canadense teria-se concentrado no governo federal. Ela abriu caminho para a reforma administrativa e para a reflexão que precedeu essa reforma. O governo federal tem liderado a reforma administrativa desde 1970⁹, mas a consolidação das províncias na década de 1960 levou as de maior porte a desenvolver seus próprios recursos e instituições para levar a cabo essa reforma. Por essa razão, uma busca por um modelo canadense de administração pública precisará prestar atenção em campos nos quais as províncias desenvolveram práticas dignas de nota. Além disso, reformas recentes na área do governo autônomo aborígine deram margem a novas maneiras de se considerar a cidadania, à introdução de novos critérios para o desenvolvimento de políticas e a uma nova linguagem e possivelmente a novos requisitos étnicos para a administração territorial e até tribal.

Uma vez que qualquer modelo que cheguemos a identificar dependeria, em parte, do que estamos buscando, é importante decidir exatamente o que queremos. Se nosso objetivo principal fosse identificar o que nos torna diferentes, enfatizaríamos nossas particularidades. Se, por outro lado, quiséssemos ver como fazemos as coisas tipicamente nos dias atuais, precisaríamos incluir muitas práticas introduzidas anteriormente ou que são mais rigorosamente conduzidas em outros lugares. Eu prefiro esta opção. Parafraseando Barry Bozeman em seus escritos sobre a gestão pública, poucos elementos são efetivamente singulares na administração pública canadense, mas sua soma a torna toda singular¹⁰.

A singularidade de um modelo depende do tempo e do espaço. Ele pode ser singular em relação a modelos anteriores ou ao que está acontecendo em outros lugares. O fato de podermos falar sobre novos modelos na Grã-Bretanha, Austrália e Nova Zelândia mostra que um modelo novo pode surgir muito rapidamente e acompanhar a derrubada de um modelo mais antigo. Nesse particular, algumas pessoas usam a palavra “paradigma” para descrever o novo conjunto de princípios que contrasta com o antigo. A hipótese da existência de um modelo canadense de administração pública parece implicar a existência de um modelo mais durável, que está sendo adaptado a circunstâncias contemporâneas sem perder toda a continuidade.

A busca por indicadores

Nossa busca por um modelo canadense começará no sistema político do Canadá, do qual esse modelo deverá fazer parte. Posteriormente, consideraremos mais detalhadamente a interface entre o governo e a administração a partir da perspectiva do governo e do serviço público. Numa terceira seção, consideraremos o que recentes reformas administrativas nos revelam sobre nosso sistema administrativo, enfocando, particularmente, os subsistemas financeiros, de recursos humanos e de prestação alternativa de serviços. Procuraremos também por dicas finais nos governos autônomos de povos nativos.

O sistema político canadense

Num estudo curto como este, só é possível considerar as características do sistema que têm alguma relação com o sistema administrativo. Como regra geral, procuraremos identificar os princípios norteadores revelados pela prática e tentaremos evitar a descrição.

As primeiras coisas que gostaríamos de enfatizar para um visitante estrangeiro seriam nossas principais estruturas constitucionais: um sistema do tipo Westminster, num Estado federal, com uma Carta de Direitos e Liberdades e um número expressivo de regras consuetudinárias.

Herdamos da Grã-Bretanha um sistema parlamentarista de governo em que o conselho de ministros precisa contar com o apoio da maioria na Câmara dos Comuns. Como Jacques Bourgault e Stéphane Dion mostraram, durante alguns anos, após a Segunda Guerra Mundial, os governos canadenses desenvolveram um fac-símile muito próximo do modelo ideal de burocracia proposto por Max Weber no início do século XX¹¹.

Duas exceções importantes ao sistema de Westminster estão, no entanto, presentes. Desde o início, o Canadá adotou um sistema federal e a divisão de poderes prevista na sua Constituição concedeu aos tribunais poder de avaliar e rejeitar leis, que os tribunais britânicos não tinham. As províncias canadenses também contrabalançam muito o poder federal. Coletivamente, elas gastam muito mais e empregam um número muito maior de pessoas que

o governo federal. Posteriormente, o acréscimo da Carta de Direitos e Liberdades à Constituição, em 1982, deu aos tribunais muito mais poder para apreciar a constitucionalidade das leis.

Embora muitas de nossas normas de governo estejam atualmente registradas em papel, ainda existem importantes regras consuetudinárias implícitas baseadas na tradição de Westminster. As mais importantes são a responsabilidade ministerial e a anonimidade e neutralidade do serviço público¹². Essas regras acrescentam elemento de incerteza à vida do serviço público, já que ninguém sabe quando uma eleição poderá ser realizada, quais questões poderão ser subitamente levantadas no Parlamento ou por que elementos exatamente dirigentes poderão ser responsabilizados nas comissões parlamentares. Outra convenção pouco questionada é a da prerrogativa real, que constitui a base de muitos poderes do governo canadense, como o direito de desenvolver relações diplomáticas, de declarar guerras, de definir o número de ministros e de adotar regulações (em grande parte simbólicas atualmente) e que foi a única base legal usada para a criação das províncias marítimas¹³. Embora o alcance dos poderes convencionais da prerrogativa real esteja destinado a diminuir, ele ainda gera muita confusão. Segundo Daniel Mockle, ela gera uma situação em que o Estado fica acima da lei, como em questões de interpretação ou de regulação ambiental. Ele considera que essa prerrogativa representa um dos obstáculos para haver direito administrativo desenvolvido¹⁴.

Na prática recente, o sistema político apresenta diversas características que influenciam as relações entre atores políticos e administrativos. Embora o sistema de Westminster dê muito poder ao primeiro-ministro de um partido majoritário, diversos observadores salientaram ultimamente a postura muito forte do Primeiro-Ministro Jean Chrétien em relação aos seus colegas e dirigentes¹⁵. Uma das explicações para esse fato é que a fraqueza de uma oposição de bases regionais deixa o Canadá nas mãos de um único partido dominante¹⁶. Mesmo antes da ocorrência desse fenômeno, o Partido Liberal já era o “partido do governo”, já que, desde meados da década de 1930, esse partido esteve no poder cerca de três quartos do tempo¹⁷. A autoria da legislação original é atribuída a Sir Robert Borden, mas os liberais são os arquitetos do serviço público canadense contemporâneo, pois foram eles quem deram início, em 1967, às primeiras mudanças importantes na Lei do Serviço Público de 1918, mediante a aprovação da legislação que permitiu negociações coletivas no serviço público e especificou as funções do Conselho do Tesouro e da recém-intitulada Comissão do Serviço Público. Além disso, eles aprovaram os resultados do seu trabalho. Em 1975, o presidente do Conselho do Tesouro, Jean Chrétien, gerou uma controvérsia ao lançar uma publicação que afirmava que os servidores federais compreendiam melhor o Estado e do serviço público que seus colegas de Quebec¹⁸.

Na avaliação de um poder excessivo nas mãos do primeiro-ministro, Herman Bakvis observa que um dos fatores que contribuem para esse fenômeno é a inexperiência da Câmara dos Comuns e a fraqueza do Senado e das convenções dos partidos (cuja atuação na seleção de lideranças é muito mais forte na Grã-Bretanha, Austrália e Nova Zelândia). Ele considera que a distribuição de poder no sistema federal canadense impõe restrições importantes ao poder do primeiro-ministro, o que não acontece em dois dos outros países¹⁹.

Exceto nos casos mais extremos (Diefenbaker em 1963 e Clark em 1979), o governo controla a Câmara dos Comuns por meio do monopólio que exerce sobre a apresentação de projetos de leis relativos a gastos e por meio de seus direitos consuetudinários e estatutários de adotar programa legislativo (The Speech from the Throne), orçamento geral e orçamento de gastos. Sua superioridade é acentuada pela tendência de termos legisladores inexperientes em decorrência do alto giro de parlamentares²⁰. Desde 1980, os governos têm tido experiência parlamentar muito maior do que congressistas novos do governo ou da oposição. Isso significa não apenas que um governo recém-eleito precisará escolher ministros inexperientes, que são mais propensos a se atrapalhar do que ministros experientes, mas também que novos parlamentares não conseguirão controlar o governo eficazmente ou questionar com eficiência e isenção servidores graduados convidados a prestar depoimentos em comissões da câmara. Essas dificuldades não afetam o Senado, que, de tempos em tempos, tem demonstrado ser uma fonte disposta e eficiente de vigilância tanto do governo como da administração.

O Canadá tem um judiciário robusto e independente, fortalecido pela divisão de poderes e, recentemente, pela Carta de Direitos e Liberdades. A importância da adoção dessa Carta para a administração pode ser percebida em decisões extremamente importantes tomadas com base nela, uma das quais rejeitou os limites impostos pela Lei do Emprego no Serviço Público sobre atos políticos de funcionários durante campanhas eleitorais e outra impôs o princípio da igualdade salarial. David Clark considera que essa Carta é fonte de diferença importante entre o Canadá e o Reino Unido. Enquanto ela deu aos canadenses senso de cidadania como indivíduos, “no Reino Unido, o judiciário tem tido impacto limitado na área do serviço público”²¹.

Numa perspectiva comparativa, o sistema político canadense pertence ao grupo anglo-americano de países, em que o liberalismo pluralista é a modalidade de governança predominante. Com exceção de algumas aventuras ocasionais registradas em Quebec, não apresentamos qualquer dos graus variáveis de corporativismo do Estado e da sociedade identificados na Europa por Gérard Boismenu²². Nas palavras de Alasdair Roberts, o resultado disso é “um Estado frágil” que precisou lutar muito para exercer controle sobre o seu território e suas relações exteriores e superar uma série de

crises importantes (as duas guerras mundiais e a Grande Depressão) antes de desenvolver um *welfare state* nos trinta anos do pós-guerra²³. O *welfare state* do Canadá era mais abrangentes que o dos Estados Unidos, mas não tanto quanto o da maioria dos países europeus. Em relação aos países do grupo G-7, as taxas de receita e gastos públicos do Canadá estão um pouco acima da média, mas unicamente em decorrência das baixas taxas registradas nos Estados Unidos e no Japão. Antes de os gastos governamentais agregados do Canadá subirem vertiginosamente para mais da metade do produto interno bruto no início da década de 1990, eles eram bem mais baixos que os registrados nos países da União Européia e, desde que foi feita a Avaliação Programática, eles caíram novamente para oito pontos abaixo da média registrada na União Européia²⁴. Além disso, o emprego no setor público do Canadá nos coloca no grupo dos países desenvolvidos, com um número relativamente menor de funcionários que o observado nos países europeus e relativamente mais alto que o registrado nos Estados Unidos e no Japão²⁵.

De acordo com diversos estudos e pesquisas recentes, a população canadense está confiando menos no governo, a despeito dos níveis relativamente elevados de satisfação pessoal e orgulho observados no país²⁶. Como está ocorrendo em todos os países desenvolvidos, o nível de confiança da população do Canadá em suas instituições governamentais caiu e, com ele, a deferência dos cidadãos²⁷. Eles acreditam que os políticos perdem contato com seus eleitores ao longo do tempo. Os servidores gozam de um pouco mais de estima da população do que os políticos, mas não muito mais²⁸.

Comparações internacionais confirmam a moderação dos canadenses. Nos gráficos resumidos de Ronald Inglehart e Geert Hofstede, o Canadá encontra-se próximo da interseção dos dois eixos, ou seja, bem no meio. Entre os funcionários de 67 países pesquisados por Hofstede, os canadenses entrevistados não se revelaram machistas, mas também não se mostraram excessivamente preocupados com o bem do grupo (traço que é considerado mais feminino) e se declararam moderadamente tolerantes em relação a incertezas. Na pesquisa realizada por Inglehart com pessoas de 43 países, os canadenses situaram-se no meio termo entre pender para a autoridade tradicional e a autoridade racional secular e mostraram-se mais preocupados com seu bem-estar que com sua sobrevivência²⁹.

A Interface Governo-Administração

Se nos aproximarmos um pouco mais do nosso modelo, talvez vejamos algumas características típicas que aparecem na junção entre o mundo da política e o mundo administrativo. Consideraremos os seus dois pólos e também a relação entre eles.

Como salientado por Herman Bakvis, o primeiro-ministro adquire poder importante a partir do apoio que recebe de dois órgãos centrais chave: o Escritório do Conselho Privado e o Conselho do Tesouro. Christopher Dunn descreve sucintamente como ocorreu essa institucionalização:

“O pós-guerra testemunhou a substituição do conselho de ministros não assistido (ou tradicional) pelo institucionalizado (ou estruturado). ... Não existe uma forma básica de conselho de ministros institucionalizado, mas todos eles têm uma característica em comum: o papel desempenhado pelo primeiro-ministro cresce, pois ele deixa de ser meramente uma opção de pessoal para se tornar um arquiteto organizacional no que se refere à estrutura e aos processos decisórios do conselho de ministros³⁰.”

Dunn acrescenta em outra parte que “o estudo do dirigente central revela que a experimentação constante é a norma”³¹. De modo geral, os anos de orçamentos crescentes foram testemunhas da prática de se recorrer muito mais a numerosas comissões do conselho de ministros e a diversos órgãos centrais, mas o rigor financeiro veio acompanhado de simplificações nas estruturas das comissões do conselho de ministros e da eliminação de muitos órgãos, particularmente os de caráter consultivo ou de planejamento³².

Ficamos, então, com um número muito reduzido de órgãos centrais fortes, mas com um nível baixo de institucionalização (o que significa que cada novo primeiro-ministro pode mudar quase tudo o que quiser nas estruturas e nos procedimentos). Peter Aucoin considera os órgãos centrais canadenses mais fortes que os de outros sistemas de Westminster³³.

A gestão central pelo Conselho do Tesouro possibilita a adoção de mais políticas e práticas comuns a toda a administração do que em muitos países desenvolvidos. Algumas pessoas acham que o papel reduzido do governo e o novo estilo de governança esvaziaram as funções do Conselho do Tesouro, mas ele continua, inquestionavelmente, atuando como a diretoria de gestão do governo. É bem verdade que o Conselho está mudando sua função, deixando de atuar como controladoria para assumir o papel de diretoria de gestão envolvida no planejamento estratégico, no estabelecimento de padrões e no monitoramento do desempenho dos ministérios. A Secretaria do Conselho do Tesouro também saiu enfraquecida com os cortes que aceitou durante o processo da Avaliação Programática – *Program Review* (ela foi um dos órgãos mais afetados por esses cortes) e pela saída de negociadores experientes que se aposentaram voluntariamente antes da idade regular. Em que pesem esses fatos, segundo Evan Potter, o Conselho ainda pode disciplinar os ministérios no momento de definir as suas despesas orçamentárias e intervir para ajudar ministérios que não estão apresentando bom desempenho, além de ter poderes

para retirar delegações de autoridade se achar necessário. Um bom exemplo do poder central residual de gestão do conselho é a Iniciativa dos Sistemas Compartilhados, por meio da qual ela obrigou ministérios a trabalhar juntos para compartilhar sistemas administrativos e, assim, reduzir desperdícios provocados pela autonomia excessiva dos ministérios³⁴.

Com exceções ocasionais (Diefenbaker e Mulroney nas suas primeiras obras), o governo tem contado com seus servidores não apenas para implementar suas políticas, mas também para participar de sua elaboração, principalmente no contexto de reformas administrativas e avaliações de programas³⁵. Por convenção, o Escritório do Conselho Privado atualmente garante a continuidade quando o partido que forma o governo muda³⁶. Segundo Jacques Bourgault, o nível de ausência de conotação política na designação de secretários executivos no Canadá é singular entre países comparáveis³⁷.

Talvez uma das razões pelas quais governos canadense recentes não tiveram medo de ser controlados por dirigentes, como outras lideranças políticas de sistemas do tipo Westminster foram, é que, desde os tempos em que Paul Tellier foi Secretário do Conselho Privado, os altos escalões do serviço público têm sido administrados como grupo empresarial em seus processos de seleção, treinamento e avaliação³⁸. Dessa maneira, eles foram levados a considerar as metas gerais ou corporativas do governo e também as dos ministérios em que trabalham.

Voltando para a relação entre os políticos e o serviço público, a *accountability* continua sendo um problema difícil. Os governos canadenses não avançaram muito na identificação das áreas pelas quais os servidores são os principais responsáveis perante os legisladores. Continua prevalecendo a convenção de que seu papel é falar em comissões parlamentares em nome de seus respectivos ministros. Da sua parte, os membros dessas comissões não têm conseguido “garantir um processo adequado e justo no tratamento de autoridades subordinadas por parte do Parlamento”³⁹. As informações muito aprimoradas disponibilizadas a membros do Parlamento na década de 1990 tiveram um impacto muito reduzido sobre o trabalho de seus membros, fenômeno também observado em outros países da *Commonwealth*⁴⁰. Se for verdade, como observado por Evert Lindquist, que a maioria dos relatórios anuais é lida por mais pessoas *antes* de ser impressa, talvez isso ocorra porque eles são mais usados como ferramentas de gestão e não para fins de *accountability* externa⁴¹.

É possível que a ambigüidade que se observa atualmente na *accountability* de servidores perante o Parlamento condiga com os interesses da maioria dos ministros. Como Daniel Cohn salienta, um aspecto do recente consenso estabelecido entre as elites nos países desenvolvidos, um dos atrativos da chamada Nova Gestão Pública, é a prática de evitar censuras⁴².

No entanto, ele concorda com Barbara Wake Carroll e David Dewar, quando eles afirmam que a promessa da Nova Gestão Pública de promover a eficiência não poderá ser cumprida, se ela for usada para esse fim. De todo modo, em que pese o seu grande poder simbólico, a doutrina da responsabilidade individual dos ministérios só gerou duas renúncias em mais de cem anos, quando ministros assumiram a “responsabilidade pela má administração de suas pastas”⁴³. A convenção segundo a qual somente o ministro atual pode ser responsabilizado por escândalo ou problema sério restringe a força da *accountability* perante o Parlamento.

O Canadá tem alguns órgãos de controle fortes e independentes⁴⁴. O mais importante deles é o Escritório do Auditor Geral, que tem liderado o movimento de reforma da gestão pública no Canadá⁴⁵. O comissário responsável por questões de acesso reclama da cultura do sigilo e o comissário responsável por questões de privacidade preocupa-se com a possibilidade de ocorrerem abusos em nome da segurança. O comissário dos idiomas oficiais monitora o que ocorre no campo, particularmente a lacuna entre o sucesso formal da lei e a realidade do uso dos idiomas oficiais nos locais de trabalho. A Comissão dos Direitos Humanos verifica a conformidade com a Lei da Igualdade de Emprego. Embora possa, ocasionalmente, ir além de seus termos de referência e geralmente não responder por seus atos perante autoridades externas, ela representa importante baluarte contra uma administração irresponsável. Com a exceção do auditor geral, que desempenha função ambígua em relação à questão, os demais membros atuam com base em valores, que não se restringem à eficiência e à eficácia que o sistema espera que os servidores respeitem⁴⁶.

O serviço público, como um todo, tem usado sua condição de autonomia para se defender de depredações partidárias. A sindicalização não impediu a adoção de medidas unilaterais por parte de governos em períodos difíceis nos últimos 30 anos. O serviço público teve pouca força coletiva diante de governos determinados a enxugar o funcionalismo. No entanto, tanto o governo de Mulroney (exercício do Serviço Público de 2000) como de Chrétien (*La Relève* e a Rede de Liderança) desenvolveram preocupação com o moral e a condição do serviço público.

A cultura do serviço público canadense é pragmática e pouco motivada por teorias⁴⁷. Os servidores do alto escalão interessam-se em participar do processo de governança e estão dispostos a assumir riscos e responder por eles se tiverem poderes correspondentes⁴⁸. O pessoal dos escalões inferiores é mais cauteloso e mais preocupado com a estabilidade⁴⁹. Todos os escalões tendem a favorecer o sigilo.

Em algumas áreas, esse pragmatismo permitiu que servidores federais graduados colaborassem com colegas de nível correspondente de governos

provinciais hostis⁵⁰. Em outras, como na área das relações internacionais, dirigentes federais e de Quebec mantiveram rivalidade intensa e, às vezes, sem trégua⁵¹. Muitas das experiências de gestão horizontal apresentadas por Bourgault são mecanismos *ad hoc*, possibilitados pela colaboração pragmática de servidores de diferentes ministérios e de outros governos e organizações também⁵².

Há alguns indícios de variações na cultura do serviço público por coorte etária⁵³. As diferentes visões do mundo e valores de membros maduros (nascidos antes de 1945), dos *baby boomers* (nascidos entre 1945 e 1964) e da Geração X (nascida a partir de 1964) levantam a interessante questão dos respectivos pesos dos valores de sociedade e de socialização profissional que moldam os valores dos servidores⁵⁴. Como no nível dos dirigentes não há diferença crucial entre os valores da sub-representada coorte madura e dos super-representados *baby boomers*, o teste virá quando mais membros da Geração X assumirem funções naquele nível. Com base na hipótese de que esses servidores adotarão as atitudes e os valores da sua geração, Eleanor Glor defende abordagem completamente diferente no campo da ética para atraí-los com sucesso. Como eles não apresentam as mesmas características da coorte madura, que é motivada pelo senso de dever, e tampouco dos automotivados *baby boomers*, eles precisam ter diretrizes precisas e práticas e uma mistura flexível de benefícios e boas condições de trabalho⁵⁵.

Um estudo de gerentes francófonos em Quebec, que envolveu gerentes do governo federal e local, sugere que a socialização pode, ainda assim, ter o seu efeito. Embora ambos os grupos falassem a mesma língua, trabalhassem em ministérios e secretarias semelhantes e morassem em Quebec, os gerentes federais apoiavam mais as práticas individualistas mais competitivas do movimento da gestão pública, enquanto os gerentes que trabalhavam no governo de Quebec, embora fossem a favor do movimento de um modo geral, tinham dúvidas sobre essas técnicas competitivas e opunham-se à redução ou eliminação da estabilidade no emprego⁵⁶.

Estilo e essência da reforma administrativa

Com poucas exceções, recentes reformas administrativas importantes foram motivadas pelo desejo de políticos e empresários de promover mudanças. Embora alguns servidores de órgãos centrais chave estivessem dispostos e tivessem a capacidade de desenvolver reformas concretas em

resposta a essa demanda, nós, no Canadá, não tivemos burocratas doutrinários graduados que, como no caso da Nova Zelândia, convenceram ministros da necessidade de uma reforma. Como mostraremos, o auditor geral tem assumido papel de liderança na promoção de reformas nos moldes da nova gestão pública, mas também tem demonstrado certa ambigüidade em relação aos seus resultados.

Gilles Paquet afirma que ocorreram “mudanças tectônicas” na governança canadense, após “transformação nas hipóteses, regras e mecanismos sociais” que dão base à governança⁵⁷. Houve mudança “do igualitarismo para o subsidiarismo” (que parece significar “cuide de si mesmo”).

Um observador britânico, David Clark, afirma que as reformas ocorridas recentemente resultaram da “crença generalizada de que o Estado e suas intervenções constituem obstáculos para o desenvolvimento econômico e social”⁵⁸. No entanto, ele identifica duas versões de reforma, a neoliberal e a neo-estatista. A principal diferença entre essas duas abordagens é que, embora elas concordem com a necessidade de que haja um Estado mais enxuto e formas alternativas de se prestarem serviços, a escola neoliberal embute reformas administrativas na sua agenda de reestruturação, enquanto a neo-estatista procura proteger o Estado e seus serviços por meio de reformas para o seu próprio bem. Clark situa os governos do Reino Unido, do Canadá, de Alberta e de Ontário na escola neoliberal e os da França e Quebec na escola neo-estatista.

Num estudo sobre a introdução da nova gestão pública na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, Daniel Cohn afirma que “ela pode ser vista como a tecnologia de gestão mais favorável à implementação das políticas do novo consenso das elites” em torno do papel do Estado na sociedade⁵⁹. Nas suas palavras, “a meta não é mais proteger a sociedade das demandas do mercado, e, sim, proteger o mercado das demandas da sociedade”⁶⁰. Ele disse que a nova gestão pública atraiu políticos nos dois países, porque oferecia duas vantagens. Em primeiro lugar, ela fez parte de tentativa de gerar uma sensação de crise para atacar o que Margaret Thatcher havia descrito como “os efeitos corrosivos do socialismo”. Em segundo lugar, ela permitia a políticos transferir grande parte da culpa pelas reformas e suas conseqüências aos servidores e a outros governos.

Cada um desses cenários tem alguns atrativos imediatos que explicam o que aconteceu no Canadá e nas suas províncias. Entre as grandes províncias, Quebec foi a que menos se mostrou disposta até o momento a enxugar o Estado no estilo neoliberal. O Primeiro-Ministro Lucien Bouchard afirmou que eliminar o déficit era um preâmbulo necessário para a soberania. Em grande parte, o discurso político em torno dos acordos de livre comércio expressa-se em termos da necessidade de participação no movimento mundial para tornar o

mundo seguro para os investidores. Um senso exagerado de crise fiscal foi usado para justificar o enxugamento no nível federal e em Alberta⁶¹. Além disso, a tentação de transferir a culpa aos servidores ficou evidente no caso Al-Mashat⁶² e nos desdobramentos imediatos do escândalo da poluição das águas em Walkerton, Ontário. Ainda assim, alguma coisa está fora de lugar. Clark observa que o Canadá tem elementos tanto da estratégia neoliberal como da neo-estatista, como o enxugamento do Estado, mas abraça também a reforma administrativa pelo seu valor. No texto que se segue, sustentaremos que os políticos canadenses têm-se mostrado dispostos a confiar nos seus servidores para implementar suas reformas e operacionalizá-las e que eles não nutriam a mesma suspeita patológica em relação aos servidores, observada na Grã-Bretanha, nos Estados Unidos e na Nova Zelândia. Em outras palavras, como seus burocratas do alto escalão, eles têm-se comportado como políticos moderados e não como ideólogos movidos por convicções inflexíveis.

Na área da reforma administrativa, afirmou-se que a maioria das mudanças introduzidas na década de 1980 estava voltada para o enxugamento do Estado, enquanto na década de 1990 o Canadá aliou-se à revolução da gestão pública⁶³. Em termos de resultados alcançados, essa afirmação é provavelmente válida para as reformas administrativas levadas a cabo na década de 1990, mas algumas tentativas de reformas observadas na década de 1980 foram precursoras. Na área da gestão financeira, o Canadá foi líder ao introduzir o chamado sistema envelope em 1979⁶⁴. A tentativa de se atribuir caráter contratual a delegações de poderes de gestão por meio da operação intitulada Maior Autoridade e *Accountability* Administrativas (1986) e da criação dos primeiros órgãos operacionais especiais no final da década de 1980 foram idéias inspiradas no que outros países da *Commonwealth* fizeram.

No entanto, essas reformas foram moderadas, para não dizer tímidas. Nenhuma delas transformou o governo federal como reformas semelhantes haviam feito na Grã-Bretanha, na Austrália e na Nova Zelândia. Mesmo as iniciativas de se formular em políticas para enxugar o Estado foram moderadas. Não foram introduzidas grandes mudanças após a Avaliação Nielsen, que poderia ter gerado enxugamento rigoroso e seletivo. Foi feita uma séria tentativa para manter os gastos com programas sob controle, mas o seu progresso foi completamente minado pelo aumento repentino e fora de controle dos gastos governamentais provocado pela recessão observada no início da década de 1990⁶⁵. Comparativamente, a privatização e a desregulação canadenses foram moderadas.⁶⁶ A terceirização aumentou, mas ocorreram poucos casos de abandono exagerado ou por atacado de funções⁶⁷. Ao mesmo tempo, o governo de Mulroney adotou importante legislação de acesso à igualdade em 1985, fortaleceu a Lei dos Idiomas Oficiais em 1988 e reformou a Lei do Emprego no Serviço Público em 1992 após o exercício Serviço Público

2000 (*Public Service 2000*). Todas essas medidas resultaram de ações de reforma e não do desmantelamento do Estado.

Na década de 1990, ocorreram mais inovações ousadas na Avaliação Programática, na prestação alternativa de serviços e nas tecnologias da informação. Como nos Estados Unidos, foram introduzidas campanhas e concursos para estimular a inovação individual e organizacional⁶⁸. Ainda assim, a experiência canadense situa-nos no meio da escala dos países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em termos de número e abrangência de reformas adotadas⁶⁹. Como observado por Sandford Borins, fizemos amostragens de muitas reformas da administração pública, mas não nos entregamos completamente a nenhuma delas⁷⁰.

O estilo dessas reformas geralmente foi moderado, bem como a sua essência. Desde o estabelecimento da Comissão Real de Glassco para a Organização Governamental, no início da década de 60, o Canadá abriu muito espaço para o trabalho de consultores, mas não tanto quanto o Reino Unido⁷¹. Uma característica marcante do processo de reformas observado no Canadá é que, embora freqüentemente deixassem os detalhes a cargo de seus servidores, as lideranças políticas mantinham o controle político geral⁷². Isso acontece em Alberta e Ontário, as províncias mais radicais em suas reformas.

Um outro fator que explica a ambigüidade canadense na reforma da gestão pública é a postura dividida do Escritório do Auditor Geral. Em alguns aspectos, esse escritório tem liderado os apelos por reformas desde a famosa comoção, em 1976, em torno da possibilidade de o Parlamento perder o controle sobre os gastos públicos e a subsequente criação da Comissão Real de Lambert para a Gestão Financeira e *Accountability*⁷³. Nesse sentido, o Escritório do Auditor Geral era uma espécie de portal do governo federal para idéias do setor privado sobre contabilidade e gestão, pois tanto o seu titular como suas funções mais amplas foram escolhidas com a aprovação da comunidade contábil⁷⁴. No entanto, o escritório parece ter dois constituintes, os legisladores e o setor da consultoria, e esse fato gera uma ambivalência que Denis Saint-Martin descreve como “esquizóide”: por um lado, ele tem pressionado pelo fim de controles burocratas sufocantes; por outro, como no caso do escândalo no Ministério do Desenvolvimento dos Recursos Humanos, ele acusou o ministério de manter controles burocráticos inadequados⁷⁵.

Resumindo, desde que o relatório da Comissão Lambert foi emitido, em 1979, os principais esforços para reformar o serviço público concentraram-se em melhorar a gestão pública. A preocupação com esse aspecto foi tão grande que, após vinte anos de esforços para tornar servidores graduados melhores gerentes, proporcionando retorno de superávits orçamentários, os esforços voltaram a se concentrar, nos últimos seis anos, na restauração da função das políticas.

Gestão financeira

Na área da gestão financeira, não temos observado nenhum traço da tradicional moderação canadense. Por sua vez, o governo de Ralph Klein em Alberta, o governo federal de Jean Chrétien e o governo de Mike Harris em Ontário tomaram medidas drásticas para pôr fim aos déficits orçamentários a partir de 1993, 1994 e 1995, respectivamente. A província de Alberta reduziu seus gastos em cerca de 20% em três anos, cortou aproximadamente 20% de seus funcionários e passou de situação deficitária para condição superavitária. O Canadá cortou 17 bilhões de dólares canadenses (14,48 %) de seus gastos e 39 mil empregos (cerca de 17% do total) em quatro anos⁷⁶; Ontário reduziu sua força de trabalho em 16%, cortou seus gastos em 11% e eliminou seu déficit em dois anos. As agendas dos partidos conservadores de Alberta e Ontário eram parecidas: quase todas as despesas foram reduzidas – nas áreas de saúde, educação e previdência social –, a regulação da mão-de-obra foi enxugada, funções foram transferidas para municípios e outras terceirizadas, diretorias de escolas foram amalgamadas e hospitais foram fechados. Ao mesmo tempo, essas reformas foram levadas a cabo por líderes determinados que não esconderam o que pretendiam fazer e promoveram amplos processos de consulta antes de tomar medidas práticas⁷⁷. Eles agiram decidida e rapidamente de maneira aprovada pela teoria da opção racional, mas não parecem ter agido a partir dessa teoria.

O mesmo não pode ser dito em relação ao Canadá. Quando os liberais foram eleitos em 1993, eles prometeram reduzir o déficit e não eliminá-lo. A Avaliação Programática parece ter sido iniciada pelos esforços combinados do presidente do Conselho do Tesouro, Marcel Massé, do ministro da Fazenda, Paul Martin, e de seus subordinados do alto escalão⁷⁸. Medidas decisivas foram tomadas em seguida e o déficit foi eliminado em cinco anos. Segundo as cifras do Fundo Monetário Internacional, nenhum outro país do G-7 chegou perto do sucesso logrado pelo Canadá na eliminação de seu déficit e na redução de parcela da dívida líquida de seu produto interno bruto⁷⁹. No entanto, onde os cortes introduzidos em Alberta e Ontário foram visíveis para todos, os cortes e mudanças federais mais profundos não foram tão evidentes. Importantes cortes foram aplicados a repasses financeiros para as províncias, transferências financeiras para o sistema de seguridade social e pagamentos de ajuda a produtores rurais foram desindexados e o governo deixou de financiar o seguro-desemprego. O volume e a duração dos pagamentos a título de seguro-desemprego foram reduzidos e o número de desempregados qualificados para recebê-los caiu de 83% em 1989 para 42% em 1997⁸⁰. Nas palavras de Michael Prince, os efeitos acumulados dessas mudanças fizeram que o envolvimento do governo federal nas décadas 1980 e 1990 passasse da “saúde

e bem-estar para a furtividade e o adeus”⁸¹. Ao mesmo tempo em que não ocorreram consultas generalizadas em nível federal, a prática do governo federal e dos governos de Alberta e Ontário revelaram o Estado no auge de seu autoritarismo. Outras instituições, províncias, municípios, diretorias de escolas e instituições de saúde ficavam unilateralmente na extremidade recebedora e nenhuma menção da palavra parceria conseguia esconder a sua subordinação. Parcerias eram para coisas menos importantes. Poderes desse tipo estão disponíveis a governos que operam nos moldes do sistema de Westminster, mas o presidente dos Estados Unidos precisa negociar com as duas casas do Congresso antes de tomar qualquer medida financeira.

As três jurisdições introduziram cortes que apresentavam algumas características semelhantes. O Ministério da Fazenda estabeleceu metas e passou a controlar sua consecução com rigidez. Ao mesmo tempo, aos servidores e órgãos descentralizados foi solicitado propor mudanças necessárias. As províncias de Alberta e Ottawa desenvolveram listas muito semelhantes de perguntas a serem feitas aos ministérios. A lista de Alberta perguntava se: “O programa/serviço é essencial? O serviço proporciona um bem comum/público? Ele é candidato a exclusão?”⁸² Se não for, que níveis de financiamento e serviço devem ser garantidos e de que maneira? O aspecto extraordinário da Avaliação Programática foi o nível em que se solicitou aos servidores responder a perguntas de caráter político sobre a necessidade de gastos e a maneira pela qual eles poderiam ser delegados⁸³. Peter Aucoin acrescenta que “é difícil imaginar que o processo usado nesse caso, que se apoiou intensamente no serviço público para administrar mudanças estratégicas, poderia ter sido adotado na década de 1990 em qualquer dos três outros sistemas de Westminster”⁸⁴.

Além de cortes no orçamento e da eliminação de dívidas, a mudança mais duradoura na gestão financeira parece ter sido a adoção da gestão baseada nos resultados. Nessa área, as províncias, começando pela de Alberta em 1993, assumiram a liderança⁸⁵. Segundo Evan Potter, isso faz parte da profunda mudança que fez que o Conselho do Tesouro federal passasse a atuar como diretoria de gestão e não como controladoria geral⁸⁶. O conselho deve atuar como a fonte de planejamento estratégico, políticas e padrões. Os ministérios devem adotar mecanismos de autocontrole, sujeitos ao monitoramento da Secretaria do Conselho do Tesouro. Essas regras fazem parte do processo de planejamento estratégico⁸⁷. Um importante aspecto dessa mudança é que a Secretaria do Conselho do Tesouro deixará de aplicar as regras universal e indistintamente a todos; elas passam a ser aplicadas sob medida a cada ministério⁸⁸. Essa tendência tem estado presente desde a introdução do Sistema de Programação do Planejamento e Orçamento (*Plannig Programming and Budgeting System* – PPBS) no início da década de 1970.

Não havia qualquer definição padronizada de programa a ser imposto a todos os ministérios; cada um deles adaptava a idéia às suas necessidades. O mesmo se aplicava à avaliação de programas. Essas mudanças representam uma importante diluição da dimensão burocrática da administração pública.

Um aspecto interessante desse novo papel do Conselho do Tesouro é a produção de um relatório anual sobre o desempenho do Canadá baseado em 19 indicadores sociais. O fato de essa função ter sido atribuída ao conselho de gestão do governo e não ao Escritório Nacional de Estatística do Canadá, como se poderia esperar no passado, enfatiza a disposição de o governo prestar contas por resultados alcançados. Como mencionado anteriormente, no entanto, a elaboração de relatórios muito melhorados para apresentação ao Parlamento não teve grande impacto sobre seus membros⁸⁹.

O Canadá tem uma reputação geral muito boa de apresentar níveis baixos de corrupção. No índice de reputação publicado anualmente pela organização Transparency International, o Canadá sempre é classificado entre os dez países com índice mais baixo de corrupção entre os cerca de 90 países pesquisados⁹⁰. No entanto, diversos importantes escândalos recentes podem ser reflexo dos efeitos combinados do enxugamento do Estado, do relaxamento das normas de contratação em nome da flexibilidade administrativa e da tendência sempre presente de os partidos que estão no poder quererem recompensar os que os apóiam⁹¹.

Gestão de pessoas

Na área dos recursos humanos, a despeito da declaração de Jocelyne Bourgon, de que não tivemos, até o momento, serviço público de carreira, um estudo da Comissão do Serviço Público sobre a sucessão de dirigentes deixa claro que, na verdade, tivemos serviço público dessa natureza⁹². É bem verdade que somente o Ministério das Relações Exteriores e os militares organizaram as suas carreiras nos moldes das burocracias da Europa ou do Japão, mas muitas pessoas desenvolveram carreiras no serviço público e a maioria dos secretários executivos veio de seus quadros⁹³. Nos últimos anos, a parcela de funcionários temporários ou permanentes na população geral de servidores situou-se em torno de 80%, mas está caindo⁹⁴. No entanto, temos uma longa tradição de recrutar pessoas de fora do serviço público para ocupar cargos em escalões relativamente altos. O esquema de classificação de cargos inspirado no modelo americano adotado após a Primeira Guerra Mundial constitui uma das razões desse fato. Como a Comissão Gordon de 1946 observou, esse tipo de classificação impôs

muitos obstáculos à progressão das carreiras de funcionários públicos capazes. “Há algo de seriamente errado na gestão do que se pretende que seja um serviço de carreira”⁹⁵.

O ressurgimento da preocupação com carreiras no serviço público ocorreu no contexto de forte enxugamento do Estado e da partida iminente de grande número de servidores graduados que estão chegando na idade de se aposentar (41% dos atuais dirigentes se aposentarão nos próximos dez anos)⁹⁶. A reestruturação e o enxugamento ocasionaram perdas em todos os lugares, gerando uma “crise silenciosa”⁹⁷. A natureza da crise e sua seriedade não foram claramente identificadas. No meio dos cortes, tanto a Associação dos Executivos Profissionais (*Association of Professional Executives of Canada* – APEX) como os sindicatos mais importantes de servidores federais expressaram sérias preocupações com o moral de seus membros⁹⁸. Christian Rouillard detectou poucas provas concretas de “síndrome de sobrevivente” entre servidores federais de Quebec, embora cerca de 1/3 deles tenha mencionado que estava experimentando estresse e fadiga⁹⁹. Os levantamentos de servidores federais de 1999 e 2002 identificaram níveis surpreendentemente altos de satisfação no serviço (acima de 80) e um senso de importância e orgulho na unidade de trabalho dos entrevistados. Em 2002, aproximadamente 3/4 dos entrevistados afirmaram que estavam satisfeitos com o progresso de suas carreiras, mas 50% não achavam que estavam sendo classificados com justiça e 1/3 não achava que o processo de contratação era justo. A crise pode ser identificada em quase metade dos entrevistados, que acredita que a qualidade do trabalho caiu, porque o que se espera dos servidores é que eles façam o mesmo trabalho com menos recursos. Somente cerca de 1/4 afirmou que estava sofrendo pressões para trabalhar além do expediente. Presume-se que esses servidores pertençam a níveis mais altos do funcionalismo. Num estudo sobre “dez tarefas difíceis” envolvidas na gestão do serviço público federal, Peter Larsen observou que trabalhar além do expediente é uma característica comum, mas é algo que vem acontecendo há muito tempo¹⁰⁰. Menos da metade dos entrevistados em ambas as pesquisas achavam que tinham voz ativa em decisões e ações que os afetam e um número semelhante achava que estavam sendo feitas consultas significativas com sindicatos sobre questões relacionadas ao local de trabalho.

A recente preocupação com os recursos humanos e a necessidade de agir em bases consensuais surgiu com a iniciativa La Relève, lançada em 1998 pelo secretário do Conselho Privado e chefe do serviço público. A ênfase na reforma do serviço público de carreira foi mantida por dois chefes subsequentes¹⁰¹. A abordagem atualmente adotada em relação às carreiras parece marcada pela ambivalência. Segundo a iniciativa La Relève e a Rede de Liderança, os indivíduos são responsáveis por suas carreiras¹⁰², mas são administrados como recurso corporativo¹⁰³ e o objetivo é a promoção de um

“serviço público unificado”¹⁰⁴. O esforço é dirigido ao indivíduo e à cultura da organização. Como ocorreu no exercício “Serviço Público 2000”, as operações recentes são bastante elitistas e praticamente não fazem referência alguma a sindicatos de servidores.

O estudo da Comissão do Serviço Público de 2002 estabeleceu que existem pessoas em número suficiente no sistema para garantir a continuidade dos cargos em nível de dirigente, a despeito de grande número deles estar prestes a sair. Cerca de 3/4 das pessoas entrevistadas nesse estudo tinham interesse em perseguir carreiras de dirigentes, particularmente mulheres em relação a homens e minorias visíveis em relação a outras minorias¹⁰⁵. Sendo assim, o problema reside na oferta de treinamento adequado e numa gestão correta de carreiras para capacitar candidatos promissores.

A resposta escolhida para problemas de moral, de sucessão de carreiras e de renovação no serviço público pode ser encontrada na adoção, em 2000, de política de aprendizagem contínua¹⁰⁶. Ela envolve uma mistura de capacitação, aceleração, *mentoring* e designações de funções voltadas para a promoção de carreiras. Ela deve ser integrada às práticas de gestão adotadas nos ministérios. Ela será usada como ferramenta para promover tanto a integração como a promoção de mulheres e grupos minoritários direcionados para programas de igualdade no emprego. A idéia da “organização de aprendizagem” como forma de garantir melhorias contínuas não representa apenas compromisso de adotar algumas técnicas de gestão de pessoal, mas também estratégia de reforma do serviço público com base na noção de haver um serviço público profissional que trabalhe em parceria com lideranças políticas¹⁰⁷. Por essa razão, ela tem implicações políticas, já que foi concebida para dar segurança a representantes eleitos e ser alternativa viável para estratégias de politização, desmembramento do serviço público ou privatização adotadas em outros lugares.

A nova política obriga o governo a oferecer oportunidade a todos os seus funcionários permanentes de criar um programa pessoal de aprendizagem até 2004 e segui-lo, “observando os requisitos operacionais de suas organizações”¹⁰⁸. Eles têm o seu trabalho designado de antemão. Em ambos os levantamentos, 1/3 dos entrevistados afirmou que relutaria em solicitar uma “oportunidade de desenvolvimento” e, entre os que solicitaram tal oportunidade, 41% por cento tiveram a sua solicitação recusada. Uma outra questão intrigante levantada pelo conceito da organização de aprendizagem é o que acontece com a aprendizagem, quando os aprendizes vão para outros lugares. De acordo com essa abordagem, a noção parece ser estritamente individual e a mobilidade é a chave para a cultura comum do serviço público. No decorrer das atividades do grupo de trabalho de pesquisa-ação do *Canadian Centre for Management Development (CCMD)* para serviços comuns em 2001–2002, o

pessoal da biblioteca e dos serviços de arquivamento expressou sérias preocupações com a falta de medidas para preservar registros que documentassem os resultados dessa aprendizagem para a posteridade.

Desde sua criação, em 1988, o CCMD conseguiu estabelecer-se como a principal fonte de especialistas em gestão pública do governo, embora ele próprio tivesse sido vítima das medidas de enxugamento. Após a aprovação da Lei da Modernização do Serviço Público, ele se tornou a Canada School of Public Service (CSPS) e herdou uma antiga função de capacitação da Comissão do Serviço Público. Não se sabe ao certo ainda se a analogia adequada nessa área seria a da *single window* – em que todas as necessidades de capacitação podem ser satisfeitos em um único local – ou a do teste de mercado e da concorrência. De todo modo, a intenção é garantir a continuidade de fortes funções de capacitação ministerial.

Em sistemas do tipo Westminster, a delegação de poderes na gestão de pessoal é um tema importante, tanto assim que há preocupação com a manutenção da coesão e da *accountability*¹⁰⁹. No Canadá, essa tendência tem sido observada há mais de 25 anos, mas recentemente ela teve novo impulso, quando a Lei da Modernização do Serviço Público de 2003 incluiu nova delegação de poderes aos secretários executivos para a contratação de pessoal. Isso ocorreu em combinação com uma diluição do sistema de méritos: daqui por diante, a autoridade contratante só precisará determinar se um candidato tem as qualificações necessárias para a função em vista e não se ele é o melhor candidato para exercê-la. Isso provocará uma transição de um sistema de concursos para um sistema de exames de qualificação. Um estudo comparativo realizado em 1992 pelo Conselho de Proteção do Sistema de Méritos dos Estados Unidos verificou que os gerentes canadenses já tinham mais controle sobre designações e medidas de enxugamento do que os gerentes americanos¹¹⁰. Em que pese esse fato, os seis meses que, em média, são necessários para preencher um cargo vago foram considerados inaceitáveis nesta era de necessidades urgentes de recrutamento¹¹¹. O abandono da regra estritamente competitiva sem dúvida alguma reduzirá muito as possibilidades de se recorrer de uma nomeação. Essa pode ser a última de uma série de mudanças incrementais, mas certamente ela representa afastamento importante do sistema de méritos que passou quase despercebido fora de Ottawa.

A preocupação com a coesão e a *accountability* gerou dois tipos de soluções. Em primeiro lugar, a gestão baseada nos resultados passou a ser aplicada à gestão de pessoal, de modo que, também nessa área, os gerentes precisarão relatar resultados alcançados e não apenas a observância das normas. Em segundo lugar, os códigos de ética assumiram nova importância para os servidores¹¹². V. S. Wilson et al. consideram que a ética não pode ser ensinada como habilidade ou técnica, fato que explica a importância de haver

um código de ética¹¹³. O Reino Unido optou por um Código do Serviço Público como documento de gestão que integra os termos de emprego no setor. Por outro lado, a Austrália incluiu uma declaração de valores e um código de ética em sua lei de serviço público. Em 2003, o Canadá adotou a solução da portaria com um código que parece combinar alguns textos anteriormente separados num todo coerente com o acréscimo de declarações sobre valores que refletem o trabalho do grupo de trabalho de Tait sobre valores.

A despeito de algum relaxamento decorrente do processo de enxugamento, a política dos dois idiomas oficiais adotada pelo Canadá continua tendo enorme sucesso em nível de representação. No entanto, a realidade da compreensão e do uso dos dois idiomas oficiais é bastante diferente¹¹⁴. Os dois levantamentos de servidores revelam níveis muito altos de entrevistados que se sentem à vontade para usar o idioma de sua opção com o seu superior ou numa reunião e que têm acesso a materiais de trabalho, entre os quais programas de computador, redigidos no idioma de sua preferência. No entanto, partindo da premissa de que poucos servidores de língua inglesa enfrentam problemas desse tipo, o fato de 10% a 15% dos entrevistados não concordarem com essas propostas revela que de 1/3 a 1/2 dos 30% dos servidores que são francófonos ainda enfrenta problemas nessa área. Se considerarmos que o nível de atenção dado a um problema revela a sua importância numa organização, podemos afirmar que a política dos idiomas ocupa posição elevada entre os valores do serviço público canadense. Coletamos mais estatísticas sobre esse tema do que qualquer outro país¹¹⁵.

Em outras áreas, o princípio das oportunidades iguais representa prioridade recente e séria que superou a primazia do princípio dos méritos¹¹⁶. Medido em termos de candidatos disponíveis, em 2000, o serviço público federal como um todo já apresentava uma super-representação de aborígenes, mulheres e pessoas portadoras de deficiências, mas ainda longe de garantir a representatividade de minorias visíveis¹¹⁷. Esse fato revela progresso considerável em relação às estatísticas de 1993 e um registro muito melhor que o observado no setor privado em todas as categorias. É uma área em que os tribunais têm interpretado a Carta de uma maneira que tem forçado governos a observar o princípio das oportunidades iguais. Num caso de 1987 (uma ação trabalhista movida por mulheres contra a empresa CN Railway), a Suprema Corte determinou o uso de cotas para reparar uma situação de discriminação. Em 1998, o governo federal aceitou um julgamento da Suprema Corte Federal desfavorável a ele que determinou o pagamento de cerca de 3,6 bilhões de dólares canadenses a aproximadamente 230 mil funcionárias e ex-funcionárias, a título de compensação por desigualdades salariais sofridas anteriormente.

O apoio político é evidente nos níveis mais altos para algumas formas de igualdade no grupo de secretários executivos. Deixando de lado a representação idiomática, Bourgault identifica a originalidade canadense no

número de mulheres que são secretárias executivas e em suas origens sociais mais iguais do que se observa, na maioria dos países, entre funcionários desse nível¹¹⁸.

Embora observemos aqui algumas importantes inovações em termos de recrutamento e treinamento, a recente preocupação com a gestão dos recursos humanos representa plena continuidade do passado. David Zussman contou nada menos do que 30 diferentes relatórios importantes sobre o tema desde as reformas institucionais de 1967¹¹⁹.

Prestação alternativa de serviços

O Canadá tem participado entusiasticamente da busca por métodos voltados para a prestação alternativa de serviços. Embora não tenhamos sido dos mais comprometidos com a adoção da maioria dessas técnicas, estabelecemos órgãos operacionais especiais (Special Operating Agencies – SOAs) e, mais recentemente, aprovamos leis para a criação de órgãos, parcerias, terceirizações, tecnologias da informação e *single windows*¹²⁰. Um dos compromissos mais fortes que assumimos foi em relação às tecnologias da informação, que facilitam muitas dessas inovações¹²¹. Nessa área, o Canadá é reconhecido como líder entre os países desenvolvidos. O objetivo do projeto Governo *On-Line* (GOL) do governo federal é disponibilizar 130 serviços prestados por 30 ministérios e órgãos na Internet até 2005. Nove serviços foram disponibilizados na Internet em 2001 e 31 em 2002¹²².

Os números gerados por esses novos mecanismos podem ser impressionantes. Cynthia Alexander, por exemplo, relata que, em 1997, 100 milhões de pagamentos, ou metade do total registrado nesse ano, estavam sendo efetuados eletronicamente ao Recebedor Geral¹²³. Naquele ano, o *site* do Ministério da Indústria do Canadá, *Estrategis*, recebeu 200 mil visitas por dia e 160 mil servidores federais canadenses foram conectados uns aos outros por meio de um sistema governamental de *e-mail*. A pergunta feita nesse estudo é o que tudo isso significa para o modelo canadense. Na medida em que as tecnologias da informação permitem grandes poupanças e melhorias nos serviços, elas ajudam a sustentar o Estado federal em tempos difíceis. Ignace Snellen considera que muitas outras reformas desse tipo ainda serão implementadas¹²⁴. As mudanças serão tantas que conceitos tradicionais da administração pública, como o da descentralização, serão contestados. Haverá mais transparência nos processos de produção, mas bancos de dados coordenados reduzirão a privacidade dos cidadãos. Ele e Borins consideram que muitos empregos no nível da prestação efetiva dos serviços desaparecerão, mas Borins acredita que o número de empregos de mais qualidade,

em níveis mais altos da hierarquia, aumentará¹²⁵. O Governo *On-Line* impulsionará fortemente a coordenação horizontal, uma vez que as *single windows* e os quiosques exigem muita coordenação a montante para que os cidadãos possam ser plenamente atendidos.

Os novos mecanismos colaborativos acarretam problemas para a *accountability* política e administrativa. Os servidores serão menos anônimos do que no passado. O auditor geral escreveu, em 1999, que os novos mecanismos colaborativos acarretam riscos para a *accountability*¹²⁶. Alguns dos problemas serão resolvidos com mais experiência. Em 1999, “nenhum dos dez mecanismos colaborativos examinados na auditoria previa medidas a serem tomadas no caso de os respectivos acordos não serem cumpridos. Somente um deles estabeleceu condições sob as quais o acordo poderia ser interrompido”¹²⁷. Outros são inerentemente caracterizados pela responsabilidade dividida, com uma parte prestando contas perante ministros e legisladores e a outra respondendo por suas ações perante outros líderes políticos, diretores e acionistas de empresas ou gerentes e membros de organizações sem fins lucrativos.

A atual ênfase na governança acentua outra tendência que há muito tempo vem sendo observada na política canadense: o uso de organizações sociais na consecução de alguns dos objetivos do Estado. Ian Brodie escreveu que, desde que foi criado, em 1978, o Programa de Contestação do Judiciário permitiu que grupos sem fins lucrativos atuantes na área dos idiomas e dos direitos humanos movessem ações contra leis e decisões administrativas de uma maneira que não teria sido possível anteriormente¹²⁸. Um bom exemplo disso é o Fundo para a Educação Jurídica e a Assistência Financeira Jurídica do Comitê Nacional de Ação (National Action Committee’s Legal Education and Aid Fund – LEAF). Brodie afirma que ele representa “o Estado engastado em guerra consigo mesmo nos tribunais”, na medida em que “fragmentos do Estado arregimentam fragmentos da sociedade para travar batalhas contra outros fragmentos do Estado”¹²⁹.

Uma nova base foi estabelecida recentemente para a prestação de assistência financeira geral maior a organizações do setor voluntário, após elas terem sido quase abolidas em decorrência da Avaliação Programática. A Iniciativa do Setor Voluntário foi lançada em 2000 em resposta a recomendações emitidas por uma mesa redonda conjunta criada em 1999. A alocação inicial de 95 milhões de dólares canadenses representou “mais dinheiro do que nunca em nível setorial para o desenvolvimento de capacidades”¹³⁰. Igualmente importantes e inovadoras foram as criações de uma Força-Tarefa do Setor Voluntário no Escritório do Conselho Privado, de uma série de mesas-redondas conjuntas de concertação e de uma Comissão do Setor Voluntário (composta por representantes do setor voluntário) para supervisionar e assistir organizações voluntárias. Tudo isso constitui “uma iniciativa ousada e singular”¹³¹.

Governos aborígenes e governo autônomo

Uma área em que o Canadá parece estar inovando é na dos governos autônomos de algumas comunidades de povos nativos¹³². Segundo Peter Clancy, em vez de criar uma comissão de demandas por autonomia, como os Estados Unidos fizeram, no Canadá “a inclusão da função de negociação de demandas diretamente no centro de um “ministério de clientelas” de médio porte [IANC] sugeriu que os valores mais importantes de Ottawa eram a cautela, o incrementalismo e a estabilidade, em contraste com a inovação, a resposta sistemática e mudanças desenvolvimentistas.”¹³³ Além disso, levou muito tempo para o governo federal decidir tratar a população aborígene não como indivíduos carentes de ajuda, mas como membros de comunidades merecedoras de reconhecimento coletivo. Os desenvolvimentos mais importantes são, portanto, bastante recentes: os primeiros assentamentos de grande porte das primeiras nações Yukon ocorreram em 1995, o tratado de Nisga’a foi assinado em 1998 e Nunavut foi criada em 1999.

Segundo a descrição de Graham White da situação observada no Norte do país, temos atualmente novo nível de governo, resultante de acordos sobre o governo autônomo de povos nativos¹³⁴. Além dos níveis federal, provincial/territorial e municipal, temos agora governos nativos autônomos em British Columbia (Nisga’a), Yukon e nos Territórios do Noroeste, com constituições e cidadanias separadas. O mesmo não aconteceu em Nunavut, porque o povo Inuit, que representa 85% da população, domina suficientemente a cena política para não precisar de instituições governamentais autônomas separadas. Assim, Nunavut e Nunavik, situadas na região norte do Quebec, têm governo autônomo baseado em comunidades políticas abertas (todos os residentes podem votar), enquanto as demais são fechadas. Ainda assim, os governos dos Territórios do Noroeste e de Nunavik são administrados em bases bem diferentes em relação às das províncias ou do Canadá. Não há partidos, o premiê e os ministros são eleitos pelos legisladores e o consenso é a modalidade dominante de governo. O debate é muito mais privilegiado do que entre os legisladores do Sul.

Acrescentando a esses níveis de governo os diversos conselhos de co-gestão, montados para lidar com questões fundiárias, ambientais e de gestão da vida selvagem, envolvendo as primeiras nações, províncias, territórios e o governo federal, temos uma impressionante colcha de retalhos de instituições governamentais sobrepostas.

De modo geral, as leis federais, provinciais e territoriais estabelecem parâmetros para o funcionamento dos governos autônomos e dos conselhos de co-gestão, mas, na prática, diversas normas e padrões podem ser

produzidos. Em Nunavut, duas outras inovações são dignas de nota: as políticas são orientadas pelos conhecimentos tradicionais do povo Inuit (“IQ”, *abreviação de Inuit qaujimajatuqangit*) e o Inuktitut é o idioma oficial¹³⁵. Atualmente, a meta de ter um serviço público representativo está longe de ser alcançada. As estatísticas para 2002 do Ministério dos Recursos Humanos de Nunavut revelam que pessoas do povo Inuit ocupam 41% das funções que se esperaria que eles ocupassem, mas somente cerca de 20% ocupam cargos de gerência e exercem funções profissionais.

Mais uma vez, se medirmos os valores pelo nível de atenção dado a uma determinada questão, um volume enorme de recursos está sendo investido em múltiplas negociações, que continuam em andamento nas províncias e nos territórios. Embora o pragmatismo e o incrementalismo do Ministério das Questões Indígenas e do Norte possam ter retardado o resultado positivo de muitas negociações, participantes de todos os lados têm assumido postura bastante pragmática recentemente. As soluções ofendem algumas pessoas contrárias à colocação de alguns grupos fora da Constituição. Certamente elas refletem um Estado pós-moderno e pós-racionalista. Ao mesmo tempo, como Graham White salienta, elas refletem a flexibilidade dos princípios e instituições de Westminster¹³⁶.

O perfil de um modelo de administração pública canadense?

Em seu *Quinto Relatório Anual para o Primeiro-Ministro sobre o Serviço Público do Canadá*, Jocelyne Bourgon citou as seguintes características como típicas do modelo canadense de reforma do serviço público:

1. a crença na importância do governo na vida de uma sociedade, de um governo não necessariamente menor, mas mais acessível;
2. a convicção de que a reforma deve começar com um exame do papel do governo no futuro e de que ele deve desempenhar um papel de líder ou catalisador, trabalhando em parceria ou aliança com outras instituições públicas, privadas ou filantrópicas;
3. não aceitação de que as políticas e sua implementação devem ser, via de regra, separadas. Ambas as funções são consideradas essenciais para um bom desempenho;
4. o reconhecimento da “importância de um serviço público de elevado desempenho, profissional e não partidário”; e
5. a crença de que a liderança é necessária tanto da parte de autoridades eleitas como de designadas¹³⁷.

Esse é um modelo baseado em convicções e preferências, mas pode ser verificado na prática.

Em nossa pesquisa da literatura, muitas dessas idéias foram confirmadas como práticas, porque, entre outras coisas, nossas lideranças políticas têm trabalhado com servidores, de modo geral, na implementação da reforma e não têm atribuído superioridade ao mercado em todas as áreas em relação às práticas do setor público. Além disso, esse modelo satisfaz o nosso requisito de que qualquer modelo de administração pública deve incluir o contexto político. Tendo abordado o tema mais amplo da administração pública canadense em nossa busca, o que deveríamos acrescentar ou mudar para efetivamente alcançarmos um modelo de administração pública canadense? Podemos responder a essa pergunta em dois estágios: em primeiro lugar, comparando o que vimos no modelo burocrático e depois propondo um modelo simples que pode ter a elegância e parcimônia do modelo de J. Bourgon.

Na Figura 1, comparamos o modelo de Weber, extraído de seus escritos, com o modelo canadense de administração pública, de acordo com os componentes estabelecidos anteriormente. Suas quatro características

principais foram alteradas por mudanças recentes, mas nenhuma delas foi totalmente rejeitada. Em nível de permanência, ainda temos um serviço de carreira e estamos efetivamente tentando melhorá-lo para garantir a sua capacidade de produzir novas gerações de líderes de qualidade. Disposições relacionadas a conflitos de interesse ainda separam a função pública da vida privada, mas as parcerias que estabelecemos tornam essa divisão indistinta. Parece haver preocupação maior com a criatividade e a inovação do que com a continuidade, mas a ênfase que vem sendo colocada, de modo geral, em reformas moderadas indica que a continuidade tem preferência em relação a mudanças revolucionárias e a necessidade de preservar a memória institucional é reconhecida.

A hierarquia ainda é respeitada no sistema, a direção política está garantida e quaisquer delegações de poderes devem ser acompanhadas de requisitos correspondentes de relatar resultados alcançados. O acesso a informações reduziu o nível de sigilo, mas essa é uma batalha que ainda está sendo travada e que, de forma alguma, autoriza servidores a revelar informações por decisão própria. Parece haver um nível moderado de satisfação com o funcionamento dos mecanismos de *accountability*, mas diversas crises recentes nos mostraram que a *accountability* externa (ou seja, perante o Parlamento) ainda é principalmente impulsionada por necessidades impostas por crises.

Figura 1. Comparação do Modelo de Weber com o modelo canadense de administração pública (2003)

Modelo de Weber (2003)	Modelo Canadense de Administração Pública
Permanência – serviço de carreira – separação função/vida privada – continuidade	Permanência – preocupações com a garantia de serviço de carreira – separação, mas com parcerias – reformas administrativas moderadas, separação pol./admin. incompleta – inovação, criatividade, perda de memória institucional
Hierarquia – regras e disciplina – sigilo e reserva profissional	Hierarquia – direção política garantida – delegação de poderes, mas com precauções corporativas – a <i>accountability</i> interna funciona, mas externamente é impulsionada por crises – iguais, mas com acesso e direitos políticos

Continua...

Continuação...

Modelo de Weber (2003)	Modelo Canadense de Administração Pública
Impessoalidade e universalidade – objetividade e imparcialidade	Impessoalidade e universalidade – iguais, mas com parcerias – preocupação com grupos (idioma, igualdade, povos nativos)
Racionalidade – especialização – legalidade	Racionalidade – especialização – maior preocupação com a horizontalidade – ↑ com a Carta, ↓ com parcerias – <i>accountability</i> baseada em resultados – satisfação do cliente/cidadão

A impessoalidade e a universalidade, na forma de objetividade e imparcialidade, ainda são qualidades exigidas do serviço público profissional. No entanto, as parcerias introduzem algo que fica aquém da universalidade, já que o parceiro tem posição privilegiada na administração. A delegação de poderes também acarreta a aplicação de uma variedade maior de normas e padrões. Por último, e o que é mais importante, o reconhecimento de direitos coletivos na Carta, o acesso à igualdade, a legislação dos idiomas e os governos autônomos de povos nativos minaram seriamente o Estado universal (se é que ele chegou a existir em algum momento).

A racionalidade ainda é um traço marcante dos canadenses, atualmente representada, acima de tudo, por gestão baseada em resultados. A gestão centrada no cidadão levou à promoção da gestão horizontal, que contrabalança os efeitos divisores da divisão do trabalho. A especialidade que Weber tinha em mente, a legislação, foi fortemente impulsionada pela adoção da Carta de Direitos e Liberdades, mas foi minada pelas parcerias, cuja natureza é mais pragmática. A tentativa de medir e aumentar o nível de satisfação do cliente ou cidadão também está dissipando o peso da legislação em nossas administrações.

Tudo isso configura um modelo canadense de administração pública? Podemos extrair um modelo dessas observações que tenha a simplicidade e parcimônia do modelo de J. Bourgon? Acreditamos que sim e apresentamos aqui suas cinco características mais marcantes.

1. O modelo canadense tem o potencial de garantir forte *controle político*. Essa característica tem estado presente em nosso modelo desde o princípio, mas ela é agravada pela recente dominação de um partido, o Partido Liberal, por uma oposição fraca e pela falta de experiência dos legisladores eleitos. Os principais elementos restritivos são o federalismo, a Carta, os agentes parlamentares e a opinião pública.

2. O modelo caracteriza-se por *forte estrutura jurídica*, escorada na Carta e nos tribunais e, em alguma medida, em agências independentes de controle.

3. No seu cerne, há um *serviço público autônomo e profissional*, que tem-se revelado disposto e capaz de trabalhar com governos de diferentes partidos e tendências ideológicas. A liderança desse serviço público está atualmente empenhada em estabelecer uma “organização de aprendizagem” como forma de garantir sua sobrevivência e melhores contribuições.

4. O nosso serviço público e seus líderes políticos têm tradição de *pragmatismo e moderação* que sustenta sua evolução. Abraçamos moderadamente a filosofia do enxugamento do serviço público e da nova gestão pública, mas mantivemos a política em vista e evitamos assumir compromisso excessivo com uma ou duas reformas radicais.

5. O modelo tem forte *tolerância em relação à ambigüidade*, característica de governo em múltiplas camadas e que desfruta de lealdade múltipla de muitos de seus cidadãos. Atualmente, novas formas de governo adotadas nos territórios do Norte e acordos de governos autônomos com diversas comunidades aborígenes reforçam essa tendência.

Esse modelo passaria o teste de um bom encaixe mencionado no início deste estudo? Ele se concentra nos elementos essenciais e não se dedica excessivamente a questões periféricas? Embora essa decisão caiba ao leitor, os únicos pontos que levantaram dúvidas nos comentários recebidos sobre uma versão anterior foram o poder central de gestão exercido pelo Conselho do Tesouro atualmente e a realidade da guinada em direção à gestão baseada em resultados. Essas duas objeções foram discutidas anteriormente. É verdade que o Conselho adotou nova postura de gestão, elaborando planos estratégicos, definindo orientações e exigindo que os ministérios se disciplinem, mas ainda mantém o controle final em decorrência do controle que exerce sobre os gastos e porque quando delegações de poderes causam problemas (como pode ocorrer quando há um número excessivo de sistemas administrativos competindo entre si), ele pode revogá-las ou insistir para que os ministérios colaborem uns com os outros na identificação de alguma solução comum. Além disso, embora as nossas práticas possam não satisfazer plenamente as exigências de um sistema rigoroso de gestão baseada em resultados (observação compatível com o modelo apresentado aqui), passamos efetivamente a adotar a modalidade de gestão baseada em resultados em todos os nossos documentos oficiais, e os secretários executivos são obrigados a respeitá-la no âmbito da nova Estrutura de *Accountability* pela Gestão¹³⁸.

Embora esse modelo procure incluir novas práticas importantes em todos os níveis, ele é, necessariamente, orientado para o que acontece nos

níveis mais altos do aparelho ou sistema. Ele não pode abordar adequadamente dois grupos periféricos – o dos “hereges estruturais” ou das formas não ministeriais de organização¹³⁹ e o do mundo dos servidores da linha de frente, tão vividamente descritos por Barbara Wake Carroll e David Siegel¹⁴⁰.

Se ele representa o que é típico da administração pública canadense, até que ponto esse modelo é original? Embora, em comparação com outras, as nossas reformas raramente tenham sido as mais radicais, a maioria dos cinco pontos contém elementos de originalidade, particularmente, o poder do primeiro-ministro e dos órgãos centrais, a ausência de conotações políticas na nomeação de dirigentes, a ênfase na organização de aprendizagem do serviço público profissional, o reconhecimento dos direitos coletivos de minorias e de grupos nativos e a moderação das lideranças e do público. De modo geral, como observamos no início, os elementos singulares do modelo constituem um caso sem precedentes.

O povo canadense acredita que a reforma administrativa e as medidas de enxugamento têm sido moderadas, de modo geral. A principal exceção seria a da Avaliação Programática, mas mesmo nesse caso tivemos uma reação típica ao nos preocuparmos com a “crise silenciosa” do serviço público. Essa moderação pode ser benção ou problema. Se ela nos impedir de criar todas as oportunidades possíveis para colhermos os benefícios de reformas como a dos órgãos operacionais especiais, ou de assumir postura holística em relação a questões, como a das negociações com aborígenes, ela criará problemas em decorrência de sua timidez. A falta de política clara para a imigração, segundo Geneviève Bouchard e Barbara Wake Carroll, transfere a tarefa de formular políticas para os servidores da linha de frente¹⁴¹. Se, por outro lado, essa moderação tem suas origens no conservadorismo tradicional dos canadenses, que é o oposto do espírito revolucionário que nossos dois vizinhos do Sul tanto veneram, ela pode oferecer vantagens de continuidade e apoio ao regime. Segundo Peter Aucoin, a moderação nos deixou prontos e preparados para pegar a próxima onda¹⁴².

Do ponto de vista da administração pública, espera-se que o modelo que identificamos permaneça basicamente intacto. O que sabemos com certeza é que ele continuará a evoluir. No passado, tivemos uma administração colonial, uma administração partidária surgida com a concessão do governo responsável, uma administração burocrática durante cinquenta anos após 1918 e posteriormente uma administração cada vez mais híbrida, na qual esperava-se que os servidores conciliassem as virtudes burocráticas da imparcialidade, probidade e legalidade com os valores gerenciais da eficiência, eficácia, flexibilidade e inovação¹⁴³. Ficamos bem longe de permitir que o modelo gerencial fosse levado ao extremo de tratarmos a administração pública simplesmente como empresa, mas fomos longe o suficiente nessa visão para criar muitas situações de confusão e ambigüidade. Soluções para,

pelo menos alguns, desses dilemas podem ser encontradas em práticas adotadas em outros países (como, por exemplo, nas normas de *accountability* parlamentar aplicadas a ministros permanentes na Grã-Bretanha¹⁴⁴ ou na dinâmica completamente diferente dos órgãos autônomos da Suécia). No entanto, temos um país difícil de governar e pode ser que a busca constante pelo caminho do meio reflita sabedoria diante dessa realidade.

O modelo pode-se adaptar a mudanças ou seria ele obstáculo de tal grandeza que seria necessário substituí-lo por novo modelo? Ninguém pode responder a essa pergunta, porque a resposta dependerá da evolução de fatores externos a cada administração. Alguma forma de representação proporcional, por exemplo, provavelmente estabilizaria uma representação básica na Câmara dos Comuns e tornaria mais estáveis as relações entre o Parlamento e o serviço público. Na medida em que o modelo tranquiliza os políticos e permite que eles exerçam controle sobre os servidores, ele oferece alguma garantia de que teremos evolução natural e não mudanças radicais.

Notas

O autor gostaria de agradecer às seguintes pessoas por suas orientações e estímulo na elaboração desta publicação: Patrice A. Dutil, Diretora da área de pesquisas do Institute of Public Administration of Canada; Jocelyne Bourgon, Presidente Emérita, da Canada School of Public Service (CSPS), Jill Inget e Geoff Dinsdale, da CSPS; e os professores J. E. Hodgetts, Sharon Sutherland, Sandford Borins, Peter Aucoin, Jacques Bourgault e Christian Rouillard.

- ¹ GAUTHIER, Benoit (Ed.). *Recherche social*. Sillery: Les Presses de l'Université du Québec, 1986. MEHL, Lucien. Pour une cybernétique de l'administration. In: AUBY, J. M. et al. *Traité de science administrative*. Paris: Mouton, 1966. p. 786.
- ² DEUTSCH, Karl. *The nerves of government*. Nova York: Free Press, 1966. p. 10.
- ³ WIENER, Norbert. *The human use of human beings. Cybernetics and Societ*. Nova York: Discus, 1967.
- ⁴ LANDRY, Réjean. La simulation sur ordinateur. In: GAUTHIER, Benoit (Ed.). *Recherche social*. Sillery: Les Presses de l'Université du Québec, 1986. p. 423-424; WEBER, Max. *De Max Weber: Essays in Sociology*. Nova York: Oxford University Press, Galaxy Books, 1958. p. 196-204. NISKANEN, William. *Bureaucracy and representative government*. Chicago: Aldine, 197. TIMSIT, Gérard. *Administrations et États: étude comparée*. Paris: Presses Universitaires de France, 1987. p. 25.
- ⁵ PAQUET, Gilles. Tectonic changes in Canadian governance. In: PAL, Leslie A. (Ed.). *How Ottawa spends 1999-2000*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 1999. p. 87; DWIVEDI, O.P.; GOW, J. I. *From bureaucracy to public management: the administrative culture of the government of Canada*. Peterborough, Ont.: Broadview Press, 1999. p. 19-20.
- ⁶ BOURGON, Jocelyne. *Fifth annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*. Ottawa: Privy Council Office, 1998. p. 1.

- ⁷ AUCOIN, Peter. Beyond the “new” in public management reform in Canada: catching the next wave? In: DUNN, Christopher (Ed.). *The Handbook of Canadian Public Administration*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 2002. p. 36-52.
- ⁸ Ver especialmente: BERGERON, Gérard. *Fonctionnement de l'État*. Paris: Armand Colin, 1965. Id. *La gouverne politique*. Paris e Quebec: Mouton and Les Presses de l'Université Laval, 1977.
- ⁹ GOW, James Iain. *Learning from others: administrative innovations among Canadian governments*. Monografias sobre a Administração Pública Canadense, n. 16. Toronto: Institute of Public Administration of Canada e Canadian Centre for Management Development, 1994.
- ¹⁰ BOZEMAN, Barry. Theory, ‘wisdom’ and character of knowledge in public management: a critical review of the theory-practice linkage. In: BOZEMAN, Barry (Ed.). *Public management: the state of the art*. São Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 362.
- ¹¹ BOURGAULT, Jacques; DION, Stéphane. Canadian senior civil servants and transitions of government: The Whitehall model as seen from Ottawa. *International Review of Administrative Scienc*, v. 56, n.1, p. 149-169, Mar.1990.
- ¹² KERNAGHAN, Kenneth. East Block and Westminster: conventions, values and public service. In: DUNN, Christopher (Ed.). *The handbook of Canadian Public Administration*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 2002. p.105.
- ¹³ DAWSON, R. MacGregor. *The Government of Canada*. Toronto: University of Toronto Press, 1952. p. 22, 72, 169-173. BORGEAT, Louis; DUSSAULT, René. *Traité de droit administrative*. 2nd edition. Quebec: Les Presses de l'Université Laval, 1984. vol. 1, p. 398-402.
- ¹⁴ MOCHLE, Daniel. La réforme du statut juridique de l'administration fédérale: observations critiques sur les causes du blocage actuel. In: *Canadian Public Administration* 29, n. 2, Summer 1986, p. 291.
- ¹⁵ SAVOIE, Donald J. *Governing from the centre: the concentration of power in Canadian politics*. Toronto: University of Toronto Press, 1999). SIMPSON, Jeffrey. *The friendly dictatorship*. Toronto: McClelland e Stewart, 2001. BAKVIS, Herman. Prime minister and cabinet in Canada: an autocracy in need of reform? *Journal of Canadian Studies* 35, n. 4, p. 60-79, Winter 2000-2001.
- ¹⁶ BLAIS, André et al. *Anatomy of a liberal victory: making sense of the vote in the 2000 Canadian election*. Montreal and Kingston: Editora McGill-Queen's University Press, 2002.

- ¹⁷ WHITAKER, R.W. *The government party: organizing and financing the Liberal Party of Canada, 1930-1958*. Toronto: University of Toronto Press, 1977.
- ¹⁸ CLIFT, Dominique. Public Service Rivalry – Quebec vs. Ottawa. *Montreal Star*, p. B3, 16 ago.1975. ADAM, Marcel. Les fonctionnaires et le sens de l'État. *La Presse*, Montreal, 14 Aug. 1975, p. A4.
- ¹⁹ BAKVIS, Herman. Prime minister and cabinet in Canada: an autocracy in need of reform? *Journal of Canadian Studies*
- ²⁰ SUTHERLAND, S. L. The consequences of electoral volatility: inexperienced ministers, 1949-1990. In: BAKVIS, Herman (Ed.). *Representation, integration and political parties in Canada*. Toronto: Dundurn Press, 1991. DOCHERTY, David C. Parliamentarians and government accountability. In: WESTMACOTT, M.W.; MELLON, H.(Ed.). *Public administration and policy: governing in challenging times*. Scarborough, Ont.: Prentice-Hall Canada, 1999. p. 38-52.
- ²¹ CLARK, David. Neoliberalism and public service reform: Canada in comparative perspective. *Canadian Journal of Political Science*, 35, n. 4, Dec. 2002, p. 791.
- ²² BOISMENU, Gérard. Systèmes de représentation des intérêts et configurations politiques: les sociétés occidentales en perspective comparée. *Canadian Journal of Political Science* 27, n. 2, p.309-343, June. 1994.
- ²³ ROBERTS, Alasdair. Administrative discretion and the access to Information Act: an “internal law” on open government? *Canadian Public Administration* 45, n. 2, p. 175-194, Winter 2002.
- ²⁴ ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Economic Outlook*. Paris: OCDE, 2002.
- ²⁵ GOW, J. I.; SUTHERLAND, S.L. Public employment in Canada: downsizing in a multi-layered State. In: DERLIEN, Hans Ulrich; PETERS, B. Guy (Ed.). *Comparative public services*. Northhampton, Mass.: Edward Elgar Publisher (a ser publicado). v. 1.
- ²⁶ PEW RESEARCH CENTRE. *Pew Global Attitudes Project: what the world thinks in 2002*. Washington, D.C.: Pew Research Centre, 2002. De acordo com a pesquisa, “o Canadá é o único país ocidental no qual a maioria dos entrevistados (56%) está satisfeita com a maneira como as coisas estão indo” (p. 27). Essa verificação foi confirmada por uma pesquisa CRIC recente relatada no *The Globe and Mail*, edição de 7 de junho de 2003, p. F7, segundo a qual 67% dos entrevistados afirmaram estar próximos “da melhor vida possível”.

- ²⁷ NEVITTE, Neil. *The decline of deference*. Peterborough, Ont.: Broadview Press, 1996. Id. Value change and reorientations in citizen-state relations. *Canadian Public Policy* 26, Supplement 2, Aug. 2000, p. 73-94. KERNAGHAN, Kenneth. *Rediscovering public service: recognizing the value of an essential institution*. Toronto: Institute of Public Administration of Canada, [2000].
- ²⁸ MANCUSO, Maureen et al. *A question of ethics: Canadians speak out*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 1998, p. 41. PHARR, Susan J.; PUTNAM, Robert (Ed.). *Disaffected democracies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2000. EKOS RESEARCH ASSOCIATES INC. *Perception publique du gouvernement et de la fonction publique*. (Documento preparado para *workshops* sobre orgulho e reconhecimento no setor público, 1999.)
- ²⁹ INGLEHART, Ronald. *Modernization and postmodernization: cultural, economic and political change in forty-three societies*. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1997. p. 335. HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1980. p. 214, 219.
- ³⁰ BAKVIS, Herman. Prime minister and cabinet in Canada. *Journal of Canadian Studies*. DUNN, Christopher. *The institutionalized cabinet: governing in the western provinces*. Montreal e Kingston: McGill-Queen's University Press, 1995. p. 3.
- ³¹ DUNN, Christopher, op. cit., p. 323.
- ³² Para o Canadá, veja SAVOIE, Donald J., op. cit., p 43-45.
- ³³ AUCOIN, Peter, op. cit., p. 41.
- ³⁴ CLARK, David, op. cit. LINDQUIST, Evert. How Ottawa plans: the evolution of strategic planning. In: PAL, Leslie A. (Ed.). *How Ottawa spends 2001-2002*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 2001, p. 61-94; POTTER, Evan. Treasury board as a management board: the reinvention of a central agency. In: PAL, Leslie A. (Ed.). *How Ottawa spends 2000-2001*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 2000. p. 94-129.
- ³⁵ Curiosamente, Bourgault verificou que, à medida que os ministros do governo de Mulroney adquiriam experiência e autoconfiança, eles tornavam-se mais críticos nas avaliações de seus secretários executivos. BOURGAULT, Jacques. *The satisfaction of ministers with the performance of their deputy ministers during the Mulroney government years*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 1998. p. 22.
- ³⁶ SAVOIE, Donald J. (Ed.). *Taking power: managing government transitions*. Monografias. Administração Pública Canadense, n. 14. Toronto e Ottawa:

Institute of Public Administration of Canada e Canadian Centre for Management Development, 1993. AUCCOIN, Peter, op. cit.

- ³⁷ BOURGAULT, Jacques. *Le profil du sous ministre du gouvernement du Canada*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2003, p. 28-33.
- ³⁸ BOURGAULT, Jacques; DION, Stéphane. Governments come and go, but what of senior civil servants? *Governance* 2, n. 2, abr.1989, p. 124-151. BOURGAULT, Jacques; DION, Stéphane; LEMAT, J. Creating a corporate culture: lessons from the Canadian federal government. *Avaliação da Administração Pública* 53, n. 1, jan. /fev. 1993, p. 73-80. AUCCOIN, Peter. *The new public management: Canada in comparative perspective*. Montreal: Instituto de Pesquisas sobre Políticas Públicas, 1995. Id. Beyond the “new” in Public Management Reform in Canada”. In: DUNN, Christopher (Ed.). *The handbook of Canadian Public Administration*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 2002. FLEURY, Jean-Guy. *Performance Management Program in the Canadian Federal Public Service*. Paris: Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (PUMA/HRM), 2002.
- ³⁹ AUCCOIN, Peter, op. cit., p. 79. SUTHERLAND, S. L. Responsible government and ministerial responsibility: every reform is its own problem. *Canadian Journal of Political Science* 24, n. 1, Mar. 1991, p. 91-120.
- ⁴⁰ SUTHERLAND, S. L. The evolution of program budget ideas in Canada: does Parliament benefit from estimates reform? *Canadian Public Administration* 33, n. 2, winter 1990), p.159-160. THOMAS, Paul G. Parliament and the public service. In: DUNN, Christopher (Ed.), op. cit., p. 364. LINDQUIST, Evert. Getting results right: reforming Ottawa’s estimates. In: PAL, L. (ED.). *How Ottawa spends 1998-1999*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 1998. p. 173.
- ⁴¹ CARROLL, Barbara Wake; DEWAR, David J. Performance Management: panacea or fool’s gold?. In: DUNN, Christopher (Ed.), op. cit., p. 418.
- ⁴² COHN, Daniel. Creating crises and avoiding blame: the politics of public service reform and the new public management in Great Britain and the United States. *Administration and Society* 29, n. 5, Nov.1997), p. 584-616.
- ⁴³ SUTHERLAND, S. L. Responsible government and ministerial responsibility. *Canadian Journal of Political Science*, p. 103.
- ⁴⁴ ROBERTS, Alasdair. Worrying about misconduct: the control lobby and PS 2000 reforms. *Canadian Public Administration* 39, n. 4, Winter 1996), p. 489-523. BAKVIS, Herman, op. cit.

- ⁴⁵ SUTHERLAND, S. L. The office of the auditor general of Canada: the results trail. Universidade de Saskatchewan, nov. 2001. (Documento apresentado à Conferência sobre os Dignitários do Parlamento.) SAINT-MARTIN, Denis. *Building the new managerialist State: consultants and the politics of public sector reform in comparative perspective*. Oxford: Oxford University Press, 2000. Id. Managerialist advocate or “control freak”? The office of the auditor general as a case of schizophrenia”. Montreal: Department of Politicas Science, University of Montreal, 2002.
- ⁴⁶ SUTHERLAND, S. L. The evolution of program budget ideas in Canada. *Canadian Public Administration*, p. 160-164. SAINT-MARTIN, Denis. Managerialist advocate or “control freak”?
- ⁴⁷ GOW, James Iain. *Learning from other*.
- ⁴⁸ ZUSSMAN, David; JABES, Jak. *The vertical solitude: managing in the public sector*. Halifax: Institute for Recherche on Public Policy, 1989.
- ⁴⁹ DWIVEDI, O.P.; Gow, J. I. *From bureaucracy to public management: the administrative culture of the government of Canada*. Peterborough, Ont.: Broadview Press, 1999.
- ⁵⁰ DUPRÉ, J. S. (Ed.). *Federalism and policy development: the case of adult occupational training in Ontario*. Toronto: University of Toronto Press, 1973. HADDOW, Rodney. *Canada’s experiment in labour market neo-corporatism: institutional, societal and programmatic constraints on organizational innovations*. Dissertação apresentada na Conferência sobre a Polarização do Mercado de Trabalho e Políticas Sociais, Universidade de Queen, Kingston, 27-28 de janeiro de 1994. MARC, Magali. *La pratique des chevauchements intergouvernementaux: analyse des relations entre fonctionnaires fédéraux et provinciaux dans la formation de la main-d’œuvre au Québec et en Ontário*. 2000 (Tese de doutorado). University of Montreal.
- ⁵¹ CHOLETTE, Gaston. *Au service du Québec*. Sillery: Éditions du Septentrion, 1994.
- ⁵² BOURGAULT, Jacques (Ed.). *Horizontalité et gestion publique*. Quebec e Toronto: Les Presses de l’Université Laval and Institute of Public Administration of Canada, 2002).
- ⁵³ GLOR, Eleanor. Codes of conduct and generations of public servants. *International Review of Administrative Science* 67, n. 3, Sept. 2001, p. 525-541.
- ⁵⁴ MANCUSO, Maureen et al., op. cit.
- ⁵⁵ GLOR, Eleanor, op. cit.

- ⁵⁶ DEMERS, Jacynthe; GOW, J.I. Gestion des ressources humaines et nouveau management public: opinions de gestionnaires francophones fédéraux et provinciaux au Québec. *Canadian Public Administration* 45, n. 4, Winter 2002, p.512-537.
- ⁵⁷ PAQUET, Gilles, op. cit., p. 76.
- ⁵⁸ CLARK, David, op. cit., p. 791.
- ⁵⁹ COHN, Daniel, op. cit, p. 611.
- ⁶⁰ Ibid., p. 585.
- ⁶¹ MCQUAIG, Linda. *Shooting the Hippo*. Death by deficit and other Canadian myths. Toronto: Penguin, 1995. Uma jornalista foi acusada de ser polêmica demais e de merecer pouca confiança. No entanto, ela é precisa e convincente em sua narrativa (p. 41-46) de como um especial intitulado *W5* da CTV sobre a crise financeira na Nova Zelândia foi distribuído a todos os membros do Instituto Howe e promovido por grupos pró-empresas e como a empresa Moody's Investor Services foi pressionada pela comunidade financeira canadense a abaixar a classificação da taxa de risco de empréstimos ao governo federal. Em junho de 1993, a Moody's emitiu um comentário especial afirmando que o Canadá não estava enfrentando uma crise financeira e que as suas dívidas não estavam fora de controle. Veja também TAFT, Kevin. *Shredding the public interest: Ralph Klein and twenty-five years of one party government*. Edmonton: University of Alberta Press e Parkland Institute, 1997.
- ⁶² SUTHERLAND, S.L. The Al-Mashat affair: administrative accountability in parliamentary institutions. *Canadian Public Administration* 34, n. 4, Winter 1991, p. 573-603.
- ⁶³ AUCOIN, Peter, op. cit. BORINS, Sandford. Transformation of the public sector: Canada in comparative perspective. Ibid., p 3-17.
- ⁶⁴ SCHICK, Alan. Micro-budgetary adaptations to fiscal stress in industrialized democracies. *Public Administration Review* 48, n. 1, Jan./Feb. 1988, p. 532.
- ⁶⁵ PRINCE, Michael. Canada's public finances under restraint: has Ottawa shrunk? In.: BERNIER, Robert; GOW, J.I. (Ed.). *Un État réduit? A downsized State?* Sillery: Presses de l'Université du Québec, 1994, p. 15-33.
- ⁶⁶ STANBURY, William. Privatization by federal and provincial governments in Canada: an empirical study. Ibid., p. 165-219; SCHULTZ, Richard. Deregulation Canadian style: State reduction or recasting? Ibid., p. 129-147.

- ⁶⁷ GOW, J. I. Managing all those contracts: beyond current capacity? In: CHARIH, Mohamed; DANIELS, Art (Ed.). *The new public management and public administration in Canada*. Monografias sobre a Administração Pública Canadense, n. 20 (Toronto e Quebec: Institute of Public Administration of Canada e École Nationale d'Administration Publique). p. 235-261.
- ⁶⁸ BORINS, Sandford. *Innovating with integrity: how local heroes are transforming American government*. Washington, D.C.: Georgetown University Press, 1998. Idem. Transformation of the public sector. In: DUNN, Christopher (Ed.), op. cit.
- ⁶⁹ CHEYNG, Anthony. Understanding public sector reforms: global trends and divers agendas. *International Review of Administrative Science* 63, n. 4, Dec. 1997, p. 435-457.
- ⁷⁰ BORINS, Sandford. Transformation of the public sector. In: DUNN, Christopher (Ed.), op. cit.
- ⁷¹ AUCOIN, Peter, op. cit. p. 44-46. SAINT-MARTIN, Denis. *Building the new managerialist State*. SAVOIE, Donald J. Public Administration: a profession looking for a home. In: DOBUZINSKI, L.; HOWLETT, M.; LAYCOCK, D. *Policy studies in Canada: the state of the art*. Toronto: University of Toronto Press, 1996. p.. 123-146; HODGETTS, J. E. Implicit values in the administration of public affairs. In: KERNAGHAN, K. (Ed.). *Canadian public administration: discipline and profession*. Toronto: Butterworths, 1983. p. 36-38.
- ⁷² AUCOIN, Peter, op. cit.
- ⁷³ SUTHERLAND, S. L. Biggest scandal in Canadian history: HRDC starts probity war. *Journal of Critical Perspective on Accounting* 14, n. 1-2, Jan. 2003, p. 187-224.
- ⁷⁴ GOW, J. I. *Learning from others*. p 152-155.
- ⁷⁵ SAINT-MARTIN, Denis. *Building the new managerialist State*. p. 162. Id. Managerialist advocate or “control freak”?
- ⁷⁶ Embora as despesas federais tenham subido lentamente desde sua baixa em 1996–1997, o número de funcionários continua a cair. A queda total de março de 1995 a março de 2001 foi de 70.259, ou de 31%, num serviço público de 225.619 funcionários. Em grande parte, essa diminuição foi provocada pela criação da Secretaria da Alfândega e Receita Federal do Canadá, pelo estabelecimento de parcerias (Ministério dos Parques do Canadá, Secretaria de Inspeção Alimentar do Canadá) ou por privatizações (Nav Canada) (Estatísticas de Emprego do Serviço Público Federal, 2002). CANADÁ, Conselho do Tesouro,

Federal Public Service Employee Survey. Ottawa: Conselho do Tesouro do Canadá, 2002.

- ⁷⁷ BRUCE, C.T.; KNEEBONE, R.D.; MCKENZIE, K.T. (Ed.) *A government reinvented: a study of Alberta's Deficit Elimination Program*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 1997. MACDERMID, Robert; ALBO, Greig. Ontario: divided province, growing protests: Ontario moves right. In: BROWNSEY, Keith; HOWLETT, Michael (Ed.). *The provincial state in Canada: politics in the provinces and territories*. Peterborough, Ont.: Broadview Press, 2001. p. 163-202.
- ⁷⁸ AUCOIN, Peter; SAVOIE, Donald (Ed.). *Managing strategic change: learning from program review*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 1998.
- ⁷⁹ PICHER, Claude. Le spectaculaire revirement du Canada. *La Presse*, Montreal, 26, Apr. 2003, p. E5.
- ⁸⁰ RUSSELL, Bob. From the workhouse to workfare: the welfare state and shifting policy terrains. In: BURKE, M.; MOOERS, C.; SHIELDS, J. *Restructuring and resistance: Canadian public policy in an age of global capitalism*. Halifax: Fernwood, 2000. p. 26-49.
- ⁸¹ PRINCE, Michael. From health and welfare to stealth and farewell: federal social policy 1980-2000. In: PAL, Leslie A. (Ed.), op. cit. p. 151-196.
- ⁸² KNEEBONE, R.D.; MCKENZIE, K.J. The process behind institutional reform in Alberta. In: BRUCE, C.T.; KNEEBONE, R.D.; MCKENZIE, K.T. (Ed.), op. cit. p. 205.
- ⁸³ ARMIT, Amelita; BOURGAULT, Jacques (Ed.). *Hard choices or no choices: assessing program review*. Monografias sobre a Administração Pública Canadense, n. 17 (Toronto e Regina: Institute of Public Administration of Canada e Centro de Pesquisas das Planícies Canadenses, 1996). AUCOIN, Peter; SAVOIE, Donald (Ed.). *Managing strategic change*.
- ⁸⁴ AUCOIN, Peter. Beyond the "new" in public management reform in Canada. In: DUNN, Christopher (Ed.), op. cit., p. 43.
- ⁸⁵ NAUSS, David. *Management accountability and political development: how the provinces are using performance information*. Ottawa: 1998. (Documento de Trabalho do Pessoal do Conselho do Tesouro do Canadá.)
- ⁸⁶ POTTER, Evan. Treasury board as a management board: the reinvention of a central agency. In: PAL, Leslie A. (Ed.). *How Ottawa spends 2000-2000*. Don Mills, Ont.: Oxford University Press Canada, 2000.
- ⁸⁷ LINDQUIST, Evert. Op. cit. .
- ⁸⁸ POTTER, Evan, op. cit, p. 108.

- ⁸⁹ SUTHERLAND, S. L. The evolution of program budget ideas in Canada. *Canadian Public Administration*; THOMAS, Paul G. Parliament and the public service. In: DUNN, Christopher (Ed.), op. cit. CARROLL, Barbara Wake; DEWAR, David J. Performance Management: panacea or fool's gold?. In: DUNN, Christopher (Ed.), op. cit. LINDQUIST, Evert, op. cit.
- ⁹⁰ GOW, J.I. Avantages de l'approche socio-anthropologique dans l'étude de la corruption administrative. In: Landry, R. (Ed.). *La science politique au Québec: Hommage à Vincent Lemieux le dernier des maîtres fondateurs*. Quebec: Les Presses de l'Université Laval, 2003. p. 123-154.
- ⁹¹ SUTHERLAND, S. L. The office of the auditor general of Canada: the results trail. SAINT-MARTIN, Denis. Managerialist advocate or 'control freak'?
- ⁹² BOURGON, Jocelyne. *A unified public service: soes it matter?* Dissertação apresentada na conferência Bienal do CAPAM, Glasgow, 2002. Public Service Commission Of Canada. *Executive succession reconsidered: planning for public service renewal*. Ottawa: Ministério de Obras Públicas e Ministério dos Serviços Governamentais do Canadá, 2002.
- ⁹³ BOURGAULT, Jacques; DION, Stéphane. Governments come and go, but what of senior civil servants? *Governance*. BOURGAULT, Jacques, *Le profil du sous-ministre du gouvernement du Canada*.
- ⁹⁴ GOW, J. I.; SIMARD, François. Where old and new management meet: temporary staff in the Canadian federal administration. *International Review of Administrative Science* 65, n. 1, Mar.1999, p. 71-86.
- ⁹⁵ Comissão Gordon citada em V.S. Wilson, Lloyd Stanford e O.P. Dwivedi, From witchcraft to proposed twenty first century reforms: the ongoing saga of training and development in Canadian government. *International Journal of Public Administration*, 27, n. 3-4, 2004, p. 259-285.
- ⁹⁶ Comissão do Serviço Público do Canadá, *Executive Succession Reconsidered*.
- ⁹⁷ BOURGON, Jocelyne. *Fifth annual report to the Prime Minister on the public service of Canada*. LINDQUIST, Evert (Ed.). *Government Restructuring and Career Public Services in Canada*. Monografias sobre a Administração Pública Canadense, n. 23, Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 2000.
- ⁹⁸ DWIVEDI, O.P.; GOW, J. I. *From Bureaucracy to Public Management*. p. 148-149.
- ⁹⁹ ROUILLARD, Christian. *Le syndrome du survivant et la fonction publique fédérale du Canada: une étude théorique à la lumière de la théorie critique et de la déconstruction derridienne*. 1999.(Tese de doutorado)

- Universidade de Carleton. Id. Sur la reconduction de la continuité à travers la rupture: une analyse critique de *La Relève*. In: CHARIT, M.; TREMBLAY, P. (Ed.). *Enjeux de l'administration publique*. Quebec: École Nationale d'Administration Publique, 2001. p. 215-238.
- ¹⁰⁰ LARSEN, Peter. *Ten tough jobs*. Ottawa: Public Policy Forum, 2002.
- ¹⁰¹ WISON, V.S.; STANFORD, Lloyd; DWIVEDI, O.P. From witchcraft to proposed twenty-first century reforms. *International Journal of Public Administration*.
- ¹⁰² BOURGON, Jocelyne. *Fifth annual report to the Prime Minister on the public service of Canada*. Id. *A unified public service: does it matter?* (Dissertação).
- ¹⁰³ AUCOIN, Peter, op. cit.
- ¹⁰⁴ ROUILLARD, Christian. Sur la reconduction de la continuité à travers la rupture. In: CHARIH, Mohamed; TREMBLAY, P. *Enjeux de l'administration publique*.
- ¹⁰⁵ Comissão do Serviço Público do Canadá, *Executive Succession Reconsidered*.
- ¹⁰⁶ WISON, V.S.; STANFORD, Lloyd; DWIVEDI, O. P. From witchcraft to proposed twenty-first century reforms. *International Journal of Public Administration*. Canadá, Grupo de Trabalho para o tema da Organização de Aprendizagem no Serviço Público (Jocelyne Bourgon, Presidente), *A Public Service Learning Organization From Coast to Coast: Directions for the Future*. Ottawa: Ministério de Obras Públicas e Ministério dos Serviços Governamentais do Canadá, 2000.
- ¹⁰⁷ AUCOIN, Peter. The public service as a learning organization: maintaining the momentum in Public Service Reform. In: JENSON, Jane et al. *Modernizing Governance*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2000.
- ¹⁰⁸ WISON, V.S.; STANFORD, Lloyd; DWIVEDI, O. P., op. cit., p. 272.
- ¹⁰⁹ KERNAGHAN, Kenneth. *International comparison in human resource management reform*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2001.
- ¹¹⁰ UNITED STATES MERIT SYSTEMS PROTECTION BOARD. *To meet the needs of nations: Staffing the U. S. Civil Service and the public service of Canada*. Washington, D.C.: Merit Systems Protection Board, 1992.
- ¹¹¹ ZUSSMAN, David. Public service renewal in Canada. *PA Times* 26, n. 3, Mar.2003, p. 9.
- ¹¹² KERNAGHAN, Kenneth, op. cit.

- ¹¹³ WISON, V.S.; STANFORD, Lloyd; DWIVEDI, O. P., op. cit
- ¹¹⁴ Comissão do Serviço Público da Canadá, *Executive Succession Reconsidered*. Canadá, Comissário dos Idiomas Oficiais, *Annual Report 2001-2002*. Ottawa: Ministério das Obras Públicas e Ministério dos Serviços Governamentais do Canadá, 2002. p. 67-69.
- ¹¹⁵ PRÉVOST, Jean-Guy; BEAUD, Jean-Pierre. Statistical inquiry and the management of linguistic plurality in Canada, Belgium and Switzerland. *Journal of Canadian Studies* 36, n. 4, Winter 2002, p.. 88-117.
- ¹¹⁶ WEINER, Nan. Workplace equity: human rights, employment and pay equity. In: DUNN. *The Handbook of Canadian Public Administration*. GOW, J. I.; SUTHERLAND, S. L. Minority representation: language, race and ethnicity. In: DERLIEN, Hans-Ulrich; PETERS, B. Guy. *Comparative public services*. Northhampton, Mass.: Edward Elgar Publisher (a ser publicado). v. 2.
- ¹¹⁷ WEINER, Nan. Workplace equity. In: DUNN. *The Handbook of Canadian Public Administration*, p. 511.
- ¹¹⁸ BOURGAULT, Jacques. *Le profil du sous-ministre du gouvernement du Canadá*. p. 61.
- ¹¹⁹ ZUSSMAN, David. Public service renewal in Canada. *PA Times*.
- ¹²⁰ Ibid.; BORINS. Transformation of the Public Sector. In: DUNN. *The Handbook of Canadian Public Administration*. DELACOURT, Susan; LENIHAN, Donald G. *Collaborative government: is there a Canadian way?* Toronto: Institute of Public Administration of Canada, 1999 (New Directions, n. 6). SEIDLE, Leslie (Ed.). *Rethinking Government: reform or reinvention*. Montreal: Instituto de Pesquisas sobre Políticas Públicas, 1993.
- ¹²¹ ALEXANDER, Cynthia J. Cents and sensibility: the emergence of e-government in Canada. In: PAL, *How Ottawa Spends 2000–2001*, p. 185-209. BORINS, Sandford. On the frontiers of electronic governance: a report on the United States and Canada. *International Review of Administrative Science* 68, n. 2, June 2002, p. 199-11. Secretaria de Reestruturação do Serviço Público de Ontário. Escritório do Conselho de Ministros. *Transforming public service for the 21st century*: Toronto: Queen's Printer, 2000.
- ¹²² GOVERNMENT ON LINE (GOL). *Annual Report 2003*. Ottawa: Conselho do Tesouro, 2003.
- ¹²³ ALEXANDER, Cynthia J. Cents and sensibility. In: PAL. *How Ottawa Spends 2000–2001*. p. 198.
- ¹²⁴ SNELLEN, Ignace. Public service in an information society. In: PETERS, B. Guy; SAVOIE, Donald J. *Governance in the twenty-first century*:

revitalizing the public service. Montreal, Kingston e Ottawa: McGill-Queen's University Press e Canadian Centre for Management Development, 2000. p. 209-243.

- ¹²⁵ BORINS. On the frontiers of electronic governance. *International Review of Administrative Science*.
- ¹²⁶ ESCRITÓRIO DO AUDITOR GERAL. *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons for September and November 1999*. Ottawa: Ministério de Obras Públicas e Ministério de Serviços Governamentais do Canadá, 1999, capítulo 23.
- ¹²⁷ BARRADOS, Maria; MAYNE, John; WILEMAN, Tom. Accountability for collaborative program delivery arrangements in Canada's federal government: some consequences of sharing the business of government. *International Review of Administrative Science* 66, n. 3. Sept. 2000, p. 507.
- ¹²⁸ BRODIE, Ian. Interest group litigation and the embedded state: Canada's Court Challenge Program. *Canadian Journal of Political Science* 34, n. 2, June 2001, p. 357-376.
- ¹²⁹ Ibid., p. 361.
- ¹³⁰ PHILLIPS, Susan D. More than stakeholders: reforming state-voluntary sector relations. *Journal of Canadian Studies* 35, n. 4, Winter 2000-2001, p. 186.
- ¹³¹ BROCK, Kathy L. State, society and the third sector: changing to meet new challenges. *Journal of Canadian Studies* 35, n. 4, Winter 2000-2001, p. 203-220.
- ¹³² FOX, Stephanie Irlbacher. Self-government in the circumpolar world. Relatório da Comissão Nativa de Avaliação do Alasca, 2001.
- ¹³³ CLANCY, Peter. The politics and administration of aboriginal claims settlements. In: WESTMACOTT; MELLON. *Public administration and policy*. p. 61.
- ¹³⁴ WHITE, Graham. And now for something completely northern: institutions of governance in the territorial north. *Journal of Canadian Studies* 35, n. 4, Winter 2000-2001, p. 80-99.
- ¹³⁵ WHITE, Graham. Revolutionary Change in the Ontario public service. In: LINDQUIST. *Government restructuring and career public services in Canada*. P. 310-345. Ibid.
- ¹³⁶ WHITE, Graham. And now for something completely northern. *Journal of Canadian Studies*.
- ¹³⁷ BOURGON. *Fifth annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada*.

- ¹³⁸ TREASURY BOARD OF CANADA SECRETARIAT. *Treasury Board of Canada Secretariat: management accountability framework*. Ottawa: Conselho do Tesouro do Canadá, 2003. CANADÁ. Escritório do Conselho Privado. *Guidance for Deputy Ministers*. Ottawa: Escritório do Conselho Privado, 2003. HODGETTS J.E. *The Canadian Public Service: a physiology of government 1867-1970*. Toronto: University of Toronto Press, 1973. Capítulo 7.
- ¹⁴⁰ CARROLL, Barbara Wake; SIEGEL, David. *Service in the field: the world of front-line public servants*. Toronto, Montreal e Kingston: Institute of Public Administration of Canada e McGill-Queen's University Press, 1999.
- ¹⁴¹ BOUCHARD, Geneviève; CARROLL, Barbara Wake. Policymaking and administration discretion: the case of immigration in Canada. *Canadian Public Administration* 45, n. 2, Summer 2002, p 239-259.
- ¹⁴² AUCOIN. Beyond the “new” in public management reform in Canada. In: DUNN. *The Handbook of Canadian Public Administration*.
- ¹⁴³ CÔTÉ, André. *Fondements de la légitimité de l'administration fédérale canadienne*. 2001.(Tese de doutorado) University of Montreal.
ROUILLARD, Christian; Lemire, Louise. Le syndrome du survivant et les fonctionnaires fédéraux du Québec: vers une répudiation du discours managérial dominant. *Canadian Public Administration* 44, n. 4, Winter 2001, p. 441-461.
- ¹⁴⁴ FRANKS, C.E.S. *Boxed in a five-cornered circle: accountability of the public service and parliamentary government in Canada*. Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 1995.

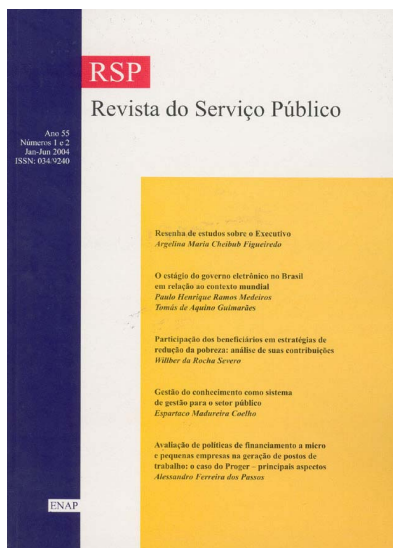
Cadernos ENAP

Números publicados

25. *Do heróico ao cotidiano: lições aprendidas na condução de projetos horizontais*
Mark Hopkins, Chantal Couture e Elizabeth Moore – 2003
24. *Do heróico ao cotidiano: lições aprendidas na condução de projetos horizontais*
Mark Hopkins, Chantal Couture e Elizabeth Moore – 2003
23. *Uma base para o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem para a gestão de riscos no serviço público*
Stephen Hill e Geoff Dinsdale – 2003
22. *Relatório de avaliação da política de Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa (GDATA)*
Pesquisa ENAP – 2003
21. *Desenvolvimento gerencial no setor público: tendências internacionais e organizações-líderes*
Donald Hall – 2002
20. *Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros*
Geoff Dinsdale & D. Brian Marson e Faye Schmidt & Teresa Strickland – 2000
19. *Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal*
Pesquisa ENAP – 2000
18. *Reforma administrativa e relações trabalhistas no setor público*
Zairo B. Cheibub & Richard M. Locke – 1999
17. *Gerenciando a alta Administração Pública: uma pesquisa em países da OCDE*
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico – 1999

16. *Flexibilidade na gestão de pessoal da Administração Pública*
OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento
Econômico – 1998
15. *O processo decisório da reforma tributária e da previdência social*
Marcus André de Melo e Sérgio de Azevedo – 1998
14. *Gerência de recursos humanos no setor público:
lições da reforma em países desenvolvidos*
Barbara Nunberg – 1997
13. *Reforma do Estado no setor de saúde: os casos da Catalunha,
Canadá, Reino Unido e Estados Unidos*
Samuel Husenman & Emili Sullà e outros – 1997
12. *Normas de conduta para a vida pública*
Lord Nolan – 1997
11. *A seguridade social no Brasil e os obstáculos
institucionais à sua implementação*
Pedro César Lima de Farias – 1997
10. *O impacto do modelo gerencial na Administração Pública*
Fernando Luiz Abrucio – 1997
9. *Progressos recentes no financiamento da previdência
social na América Latina*
Manfred Nitsch & Helmut Schwarzer – 1996
8. *Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil*
Luciano Martins – 1997
7. *Reforma do Estado*
Evandro Ferreira Vasconcelos e outros – 1994
6. *Planejamento e orçamento*
Fábio Chaves Holanda e outros – 1994
5. *Recursos humanos no setor público*
Marcelo Viana Estevão de Moraes e outros – 1994
4. *A questão social no Brasil*
Marcos Torres de Oliveira e outros – 1994

3. *Gestão municipal e revisão constitucional*
Luíza Erundina de Souza e outros – 1993
2. *Cultura e memória na Administração Pública brasileira*
Iveraldo Lucena e outros – 1993
1. *Gestão de recursos humanos, relações de trabalho e direitos sociais dos servidores públicos*
Técnicos da ENAP e colaboradores – 1993



Assine a

Revista do Serviço Público *Conhecimento atualizado em administração pública*

A **RSP Revista do Serviço Público** é uma publicação voltada para a divulgação e o debate de temas relacionados ao Estado, à administração pública e à gestão governamental. Reúne artigos de autores brasileiros e estrangeiros que apon-tam as tendências contemporâneas no debate sobre a área.

Publicada desde 1937, a **RSP** passou por uma profunda reforma editorial em 1996, inspirada pela consciência da necessidade crescente de manter a função pública em contato regular com análises dos grandes temas político-administrativos de nossa época.

Conheça esta e outras publicações ENAP no *site* www.enap.gov.br.

Cartão de assinatura da RSP

Para assinar a **RSP**, preencha este cartão e o envie para o endereço abaixo por fax ou pelo correio.

Periodicidade: trimestral
Assinatura anual: R\$ 40,00
Exemplar avulso: R\$ 12,00
Exemplar anterior a 1997: R\$ 8,00

ENAP Escola Nacional de
Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS — Área 2-A
70610-900 — Brasília - DF
Tel.: (61) 445 7096
Fax: (61) 445 7178
E-mail: publicacoes@enap.gov.br

Nome/Instituição: _____

CPF/CNPJ: _____

Endereço: _____

Cidade: _____

UF: _____

CEP: _____

Telefone: _____

Fax: _____

E-mail: _____

Tipo de solicitação:

- Assinatura RSP Ano 55 - 2004
 Alteração de cadastro

Formas de pagamento:

1. Cheque nominal à ENAP Fundação Escola Nacional de Administração Pública.
2. Enviar ordem de pagamento (anexar cópia do depósito) em nome de: ENAP Escola Nacional de Administração Pública, pelo Banco do Brasil S/A, agência Ministério da Fazenda nº 4201-3, conta corrente nº 170500-8, depósito identificado (código - dv) finalidade: 11470211401002-2.
3. Enviar nota de empenho (anexar original) em nome de: ENAP Escola Nacional de Administração Pública — CNPJ: 00.623.612/0001-09 UG: 114702 — Gestão: 11401.