

Interdisciplinaridade e competências na articulação entre universidade e serviço público: a experiência do Laboratório de Consultoria em Serviços Públicos¹

Sullivan Desirée Fischer²

Paula Chies Schommer³

Charles Roberto de Souza Mamede⁴

ST1: Ensino e extensão no Campo de Públicas

Resumo: Este trabalho analisa a experiência de consultoria de procedimentos em serviços públicos desenvolvida no curso de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (Udesc/Esag), desde 2008 até o presente. São sistematizadas aprendizagens relativas à (i) operacionalização de uma prática interdisciplinar que articula ensino, extensão e pesquisa, envolvendo as disciplinas Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos e Sistemas de *Accountability* e pelas interconexões dos conteúdos de diversas disciplinas do curso presentes nas ações, (ii) articulação continuada entre universidade e serviço público, com engajamento mútuo que possibilita a (iii) aquisição de competências de estudantes de administração pública (consultores), professores e gestores públicos (clientes), todos com papel ativo no desenvolvimento da prática. Os resultados indicam condições facilitadoras e inibidoras dos resultados e da aprendizagem, particularmente no que se refere ao tempo para o desenvolvimento da atividade, à delimitação das demandas, à coordenação do processo e a postura e experiência prévia em situações complexas dos envolvidos. Mostra, também, limitações da prática e elementos a serem observados pelos que desejam desenvolver iniciativas similares.

1. Introdução

O laboratório de consultoria em serviços públicos é uma prática interdisciplinar que articula ensino, extensão e pesquisa, desenvolvida desde 2008 no curso de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração

¹ Artigo apresentado no 1. Encontro Nacional do Campo de Públicas - ENEPCP, 30/11 a 02/12/2015. Brasília, DF.

² Professora UDESC, ESAG, sullivan.fischer@gmail.com

³ Professora UDESC, ESAG, paula.schommer@udesc.br

⁴ Graduando em Administração, UDESC, ESAG, charlesmamede84@gmail.com

e Socioeconômicas (Udesc/Esag). Seu foco é o atendimento a demandas de melhoria na qualidade da gestão em órgãos públicos. A prática é desenvolvida com base em metodologias de Schein (1973), Schön (2000) e Wenger (1998), privilegiando a aprendizagem mútua e o desenvolvimento organizacional. O propósito é o da integração entre teoria e prática na administração pública, como partes de um mesmo fenômeno. Essa integração ocorre por meio de experiência prática reflexiva. O engajamento dos participantes e o compartilhamento de conhecimento geram aprendizagem para gestores, professores e acadêmicos de administração pública envolvidos. O principal parceiro é a Secretaria de Saúde do município de Florianópolis.

A prática é desenvolvida com os estudantes da última fase do curso, no âmbito das disciplinas Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos e Sistemas de *Accountability*. Alinha-se com o fundamento teórico-conceitual do curso de administração pública da Instituição, o modelo do Novo Serviço Público (DENHARDT e DENHARDT, 2003), que destaca o engajamento cívico, a coprodução de bens e serviços públicos, a *accountability* e o servir ao público.

O objetivo deste trabalho é analisar essa experiência de consultoria de procedimentos em serviços públicos, desenvolvida no curso de Administração Pública da Udesc/Esag, sistematizando aprendizagens relativas a (i) operacionalização de uma prática interdisciplinar que articula ensino, extensão e pesquisa, (ii) articulação entre universidade e serviço público e (iii) aquisição de competências pelos estudantes de administração pública.

Os procedimentos metodológicos para a realização deste trabalho consistem em: observação participante de professores; instrumento de avaliação preenchido pelos 449 estudantes envolvidos, de 2008 a 2014 e avaliação dos gestores envolvidos com a prática.

A análise está estruturada em categorias, e em cada uma delas descreve-se características e aprendizagens identificadas: i) delimitação das demandas de consultoria e das responsabilidades dos envolvidos; ii) continuidade e confiança na relação entre os parceiros; iii) percepções sobre os tempos em uma atividade dessa natureza; iv) métodos de avaliação da prática e; v) competências desenvolvidas pelos envolvidos no processo.

Sumarizando a análise e visando contribuir para que essa prática possa inspirar e orientar o desenvolvimento de iniciativas similares, são apresentados dois quadros-síntese. O primeiro sumariza as condições que contribuem e as que inibe os resultados e a aprendizagem. O segundo indica aspectos cruciais a serem considerados em sua implantação em outros contextos, envolvendo o planejamento, a comunicação, a coordenação, o acompanhamento da execução e a entrega dos produtos finais.

As principais conclusões da análise da experiência são relativas a: i) interdisciplinaridade, desenvolvida pelo envolvimento das disciplinas de Teoria e prática de

administração de serviços públicos e Sistemas de *Accountability* em todas as etapas da consultoria, e pelas interconexões dos conteúdos de várias disciplinas do curso nas propostas de ação elaboradas; ii) relação entre universidade e serviço público possibilita a aquisição de competências de estudantes (consultores), professores e gestores públicos (clientes), todos com papel ativo no desenvolvimento das atividades.

Os resultados também evidenciam limitações à prática, associadas ao tempo para o desenvolvimento da atividade, à definição das demandas, à coordenação do processo e a postura e experiência prévia em situações complexas dos envolvidos.

O contexto da prática

As principais características do contexto em que se desenvolve a consultoria de procedimentos referem-se à natureza do curso de administração pública em questão e à relação estabelecida entre este e o serviço público. O curso se estrutura em bases ontológicas, fundamentos epistemológicos, teorias e métodos que emprestam ao preparo de administradores públicos os referenciais para a ação (SALM *et al.*, 2011). Essa orientação focaliza a coprodução de bens e serviços públicos como estratégia para atender o interesse público. Para atender a esses requisitos, o currículo é permeado pelo conhecimento de ciência básica; pela aquisição de teorias; pelo desejo do rigor do conhecimento de base científica; pelo conhecimento de ciência aplicada para o desenvolvimento de habilidades técnicas e práticas apropriadas ao preparo dos estudantes, visando atender às demandas da sociedade por meio do exercício da gestão pública e da cidadania (SALM *et al.*, 2011).

A consultoria de procedimentos é uma das práticas desenvolvidas no curso, buscando realizar os propósitos e métodos preconizados na concepção do mesmo. A prática teve início em 2008/1, em Florianópolis e Balneário Camboriú, quando a primeira turma do curso, inaugurado em 2004, chegou à última fase do curso. Foi continuada em 2008/2 e 2009/1, interrompida, em 2009/2 e 2010 e reiniciada em 2011/1. Desde 2012/2, é realizada somente em Florianópolis. Ocorrendo sempre em organizações públicas, envolveu desde o seu início órgãos do executivo municipal e estadual e do judiciário federal. Desde 2011, em Florianópolis, as ações estão focalizadas na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) deste município.

Essa opção de foco na SMS ocorreu em função dos resultados significativo alcançado nas consultorias realizadas, em face do profissionalismo, abertura e engajamento de gestores da Secretaria, em articulação com professores e estudantes. A interação mútua, contínua e contextualizada gerou desdobramentos nas práticas de gestão na SMS e de ensino na

universidade, motivando a continuidade dos trabalhos de consultorias por dez semestres consecutivos.

Entre 2008 e 2014, desenvolveu-se 100 trabalhos de consultoria, envolvendo 449 alunos. As principais demandas atendidas foram de: mapeamento de (macro e micro) processos; mapeamento de competências; programas de qualidade de vida no trabalho; estruturação de ouvidoria pública; metodologias para gestão de documentos; organização de oficinas para elaboração do Plano Municipal de Saúde; planos de *policy advocacy*; metodologias para monitoramento e controle da gestão e para o Pacto Municipal de Saúde; concepção e organização do 1º e do 2º Prêmio de Boas Práticas em Saúde; avaliação do Prêmio de Boas Práticas em Saúde; matriz de priorização de obras e de Recursos Humanos; estruturação de política e fluxo de revista científica; sistema de controle e manutenção de frota; sistemas de comunicação; avaliação de maturidade em gerenciamento de projetos; planejamento de sistemas de custos e sistemas financeiros; estruturação de banco de dados para recursos humanos, para educação permanente, controle de processos, análise de perfil de gestores, entre outros.

Para compreender como essa prática interdisciplinar impulsiona a aprendizagem individual e organizacional, bem como o desenvolvimento de competências pelos estudantes de administração pública, destacamos a seguir alguns elementos teórico-conceituais que a orientam e sustentam.

2. Fundamentos Teóricos

Os fundamentos da abordagem de consultoria utilizada, a consultoria de procedimentos, são de Schein (1972), que a define como um “conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente” (1972, p.8). Esta abordagem (SCHEIN, 1972), parte do princípio de que, para a consultoria ter êxito e produzir os efeitos esperados de aprendizagem mútua e desenvolvimento organizacional, é necessário que consultor (estudantes em processo de formação) e clientes (gestores da organização) tenham um papel ativo, engajando-se mutuamente. O envolvimento constante e contínuo do cliente no processo, desde a análise, até a tomada de decisão para a solução do problema, contribui para que a organização supere os desafios e problemas, promova melhorias na gestão dos órgãos públicos e se desenvolva.

De acordo com uma abordagem socioprática de aprendizagem (WENGER, 1998; SCHOMMER e BOULLOSA, 2009), que inclui a aprendizagem por *participação periférica legítima* (LAVE e WENGER, 1992) em comunidades de prática (WENGER, 1998), a

consultoria põe em contato pessoas com *backgrounds* diferenciados, mobilizando saberes dos gestores (clientes), que conhecem mais profundamente a prática, ao mesmo tempo em que se valoriza e legitima os novos participantes (consultores/graduandos) e seus repertórios. Contribui-se para a aprendizagem ao permitir que gestores, professores e estudantes engajem-se em um contexto socioprático, diante de um problema ou desafio compartilhado, articulando repertórios prévios (conceituais, metodológicos, instrumentais) e desenvolvendo novos repertórios, já como fruto da interação. A partir desse contexto socioprático, gera-se aprendizagem individual e coletiva (ANTONACOPOULOU, 2001), visível nas competências adquiridas pelos participantes, bem como na organização, que incorpora em seu cotidiano novos elementos conceituais, instrumentais e culturais (YANOW, 2000).

Analisando o processo a partir da contribuição de Schön (2000) e de Correia *et. al*, (2010), observa-se que essa interação possibilita, além da troca de conhecimentos entre universidade e serviço público, estudante e gestor, o desenvolvimento de novos conhecimentos que, reorganizados por meio de estímulos do ambiente, produz *insights*, derivados da aprendizagem cognitiva de cada membro. Estes tornam-se úteis a partir do momento que são interpretados e compartilhados, subsidiando a resolução de problemas ou inovações.

De acordo com uma abordagem social da aprendizagem, essa aprendizagem individual e tal utilidade do conhecimento ocorrem justamente porque são decorrentes do engajamento desses indivíduos, junto com outros indivíduos, em grupos e situações concretas, situadas. Os conhecimentos a que o grupo recorre e que o grupo produz conjuntamente tornam-se úteis porque tem significado, são contextualizados a algo concreto, vivenciado. A aprendizagem é significativa e situada (LAVE e WENGER, 1991; WENGER, 1998).

Nesse processo, entretanto, pode ocorrer posturas passivas, de inatividade, seja do consultor (aluno) ou do cliente (gestor), com pouco envolvimento e compartilhamento de conhecimento e de experiências. Essa postura tende a dificultar a geração de conhecimento, comprometendo a aprendizagem individual e organizacional, e gerar resultados frustrados e/ou soluções pouco úteis para a organização. Isto é, o engajamento mútuo entre estudantes e gestores em todos os estágios do processo, desde a diagnose, é crucial para que se promova a aprendizagem. Raramente o consultor pode conhecer suficientemente a organização, ou aprender todas as suas facetas com segurança para definir sozinho o curso de ação que permita a resolução do problema, e o desenvolvimento organizacional.

A participação do gestor durante todo o processo gera outros possíveis benefícios. De acordo com Schein (1972), contribui para que este encontre saídas para suas próprias dificuldades, e por consequência, a tendência é que essa solução permaneça válida por mais

tempo na organização. Também estimula o aprender a aprender (ARGYRIS e SCHÖN, 1996), permitindo que o gestor encontre novas soluções no futuro, ao vivenciar o método empregado.

O estudante tem a oportunidade de colocar em prática conhecimentos adquiridos durante a graduação e desenvolver habilidades transversais, como a interpessoal e a política. A interpessoal, pelo estabelecimento de relações com os gestores, próprias de uma atividade de consultoria. Essa habilidade requer refinamento da capacidade de comunicar para transmitir com clareza informações que levem ao entendimento correto de mensagens, o saber escutar; negociar e atuar na gestão de conflitos. A habilidade política, com a conversação diplomática entre os atores, aspecto natural em qualquer relação que envolve pessoas e um problema (SCHEIN, 1972).

A experiência propicia ao estudante vivenciar problemas reais e desafios singulares, nem sempre possíveis de repetição. O estudante se depara com restrições de recursos, principalmente o tempo; a influência da cultura institucional e o ambiente social, o que possibilita ao estudante revelar suas competências. Conforme Le Boterf (2003), a competência do indivíduo se realiza na ação.

Para Le Boterf (2003) e Fleury *et. al.* (2001), a competência é determinada pelo modo como o indivíduo mobiliza os recursos em um determinado contexto de trabalho; não está vinculada a um procedimento selado. Diz respeito à ação do indivíduo em uma situação específica.

Tradicionalmente, o conceito de competência esteve associado aos domínios do conhecimento adquirido na educação, sendo a qualificação formal uma das fontes de aquisição de competência. Le Boterf (2003) atenta para o fato de que a qualificação legitimada por diploma não garante que a pessoa saiba agir com competência ante a situações que fogem à rotina diária de trabalho ou situações de conflito ou de *stress*. Nesse sentido, os estudantes que, durante sua formação na universidade, vivenciarem situações desafiadoras, quando expostos a situações similares, futuramente, tendem a diferenciar-se. Isso porque a competência, sob essa perspectiva construtivista, é um processo dinâmico, resultante de uma ação, revelada na forma como o estudante (consultor) mobiliza os recursos aprendidos e experienciados durante sua vida para efetuar a ação (LE BOTERF, 2003; FLEURY *et. al.*, 2001).

Nesta situação prática de consultoria, os estudantes são levados a deixar o papel de espectadores passivos, o que muitas vezes ocorre em sala de aula, e desafiados a assumir posição de atores ativos, possibilitando a ampliação do conhecimento pelas novas relações que se estabelece com os conteúdos apreendidos, posto o enfrentamento do problema real com que interagem. É neste momento que os conteúdos aprendidos isoladamente, de forma

fragmentada, compartimentalizados pelas disciplinas, ganham novo sentido, tornam-se situados, contextualizados, significativos (LAVE e WENGER, 1991; ARAUJO, 1998).

Formalmente, como salientado, a atividade é desenvolvida nas disciplinas de Teoria e Prática de Administração de Serviços Públicos e Sistemas de *Accountability*, como prática interdisciplinar de ensino. Entretanto, os temas tratados nas consultorias, dado o objeto de demanda, requerem interdisciplinaridade com diversas disciplinas do curso, exigindo do estudante (consultor) a busca, articulação e integração de diferentes conteúdos, visando encontrar caminhos para os problemas complexos com que se depara na organização. Como resultado desse esforço, o saber fragmentado ganha novo sentido, pela reconstrução da totalidade tensionada pela prática (JAPIASSU, 2006).

No que se refere à relação com *accountability*, a depender da demanda focalizada, a conexão é direta ou indireta. Considerando que *accountability* envolve diferentes dimensões - transparência, controlabilidade, imputabilidade, responsabilidade e responsividade (KOPPELL, 2005; DENHARDT, 2012), pode-se supor que qualquer avanço em gestão em um órgão público potencialmente gera avanços em uma dessas dimensões, particularmente em responsividade - a capacidade de resposta às expectativas dos cidadãos (HEIDEMANN, 2009). Em certas demandas, é evidente que se promove transparência; em outras, como no mapeamento e aprimoramento de processos, gera-se mais controlabilidade e imputabilidade.

De modo geral, é possível observar uma progressiva incorporação da noção de *accountability* na cultura e nas práticas da SMS. Os gestores da SMS fazem referência frequente a dimensões da *accountability* e ao próprio termo. Algo que não é trivial, dadas as limitações da cultura política e da administração pública brasileira nesse sentido (PINHO e SACRAMENTO, 2009). Embora, atualmente, o tema seja mais presente na agenda política e administrativa nacional. Os estudantes, por sua vez, percebem mais concreta e claramente o que significa *accountability*, no dia a dia do cidadão e do gestor público. Visualizam, por exemplo, como uma melhoria aparentemente pequena em certo procedimento de gestão pode gerar um efeito importante em *accountability*.

Articulada ao ensino, diretamente, está uma atividade típica de extensão universitária, o atendimento a demandas das organizações, que permite difundir e ampliar conhecimento acadêmico para além do meio científico. Das reflexões e aplicações geradas, produz-se potencialmente melhorias na gestão pública. Ao mesmo tempo, as experiências vivenciadas pelos professores retornam ao ensino, compartilhadas no ambiente acadêmico com colegas e outros estudantes.

Já a integração com a pesquisa é desenvolvida pela busca de referenciais teóricos e empíricos associados aos problemas em questão. Ao mobilizar diferentes conhecimentos,

nem sempre consolidados, aprimora-se a capacidade (de estudantes e gestores) para buscar novos referenciais e para análise crítica e reflexiva sobre a aplicabilidade e relevância de conhecimentos que são oferecidos como “solução”. Articula-se, ainda os saberes teóricos às necessidades práticas de gestão, favorecendo o potencial de inovação nas organizações. Muitas vezes, as atividades de consultoria levaram ao desenho de novos projetos de pesquisa ou aprimoramento de projetos existentes na universidade, pois vários dos temas demandados pela Secretaria de Saúde são temas contemporâneos da pesquisa em administração pública.

A partir da experiência com a graduação em administração pública, alguns gestores da SMS, em sua maioria graduados na área da saúde, decidiram cursar mestrado em administração na Udesc/Esag. Com os estudantes de graduação, foi produzido um artigo sobre mapeamento de competências, publicado em revista científica (FISCHER *et al.*, 2014). A consultoria que deu origem ao artigo, foi também reconhecida no Prêmio de Boas Práticas em Saúde de Florianópolis. O mapeamento de competências foi uma demanda trabalhada por três semestres consecutivos e gerou um Programa de Capacitação Gerencial para a SMS, pela Udesc, com 04 (quatro) projetos, que capacitará 140 (centro e quarenta) gestores; 02 (dois) deles iniciados em outubro de 2015.

3. Características da prática e aprendizagem

3.1 As etapas do processo

As etapas nas quais se desenvolve a prática, que ocorre no curso de um semestre letivo, são: i) contato inicial com a organização do cliente para firmar o contrato (formal e informal); ii) diagnóstico; iii) *feedback* e decisão de agir; iv) ações priorizadas e implementação; v) avaliação e encerramento da consultoria. O Quadro 1 detalha essas etapas da consultoria de procedimentos.

Quadro 1: Etapas da Consultoria de Procedimentos

CONTATO INICIAL	
Momento 1	Apresentação da proposta de consultoria pelas professoras à organização. Firmar convênio (contrato formal). Reuniões entre professores e gestores para identificação das demandas. Definição do gestor principal e secundário(s) que participarão do desenvolvimento da atividade.
Momento 2	Apresentação das demandas aos estudantes (consultores). Escolha da demanda e formação do grupo (consultores) – duplas e/ou trios.

	<p>Reunião entre consultores (alunos) x gestores que participarão do desenvolvimento da atividade.</p> <p>Firmar o contrato (informal) do papel de cada um no processo, dos limites e possibilidades de atuação da consultoria e preparar os próximos passos.</p>
DIAGNÓSTICO	
<p>Escolha do método para coleta de informações: entrevista, questionário, observação ou outro; alinhada à demanda e de comum acordo (Consultor x Cliente).</p> <p>Coleta de dados – detalhada pormenorizadamente.</p>	
FEEDBACK e DECISÃO DE AGIR	
<p>Compartilhamento dos dados coletados (utilizando tecnologia compartilhada, emails), discussão das informações e identificação de alternativas para superar os problemas identificados (reuniões).</p> <p>Escolha de alternativas, estratégias para a solução do problema, analisando vantagens e desvantagens no uso dos diferentes caminhos possíveis.</p>	
AÇÕES PRIORIZADAS E IMPLEMENTAÇÃO	
<p>Momento de pôr em prática as decisões tomadas pelo grupo (gestores x consultores), as estratégias escolhidas.</p>	
AVALIAÇÃO E ENCERRAMENTO DA CONSULTORIA	
<p>Reflexão sobre as ações realizadas, a capacidade de a organização avançar sobre os propósitos das ações implementadas e promover o desenvolvimento organizacional.</p> <p>Apresentação do produto para todos os participantes (estudantes, gestores, professoras) e entrega do relatório final.</p>	

Fonte: Elaboração própria.

O contato inicial com a organização para identificar as demandas e formalizar o convênio é realizado pelas professoras envolvidas antes do início do semestre. No órgão parceiro, geralmente há um ou dois gestores que são responsáveis por dialogar previamente com outros gestores para identificar necessidades e interesse em participar da atividade de consultoria naquele semestre. Esses gestores são também os interlocutores preferenciais durante o processo para a articulação das atividades em conjunto, e também auxiliam na solução de algum problema na relação entre algum dos grupos e os gestores. No caso da SMS, em que as consultorias têm continuidade, na reunião inicial, há também uma breve avaliação do semestre anterior, destacando-se aprendizagens e necessidades de mudança no processo.

Identificadas as demandas, por meio de reunião entre gestores e professoras, e iniciado o semestre, levanta-se o perfil e as expectativas dos estudantes, o que influenciará posteriormente a composição dos grupos e eleição das demandas de cada grupo. Apresenta-se também um roteiro geral da consultoria de procedimentos, explicitando objetivos, etapas, produtos, responsabilidades de cada parte, prazos e critérios de avaliação.

A partir desse momento, criam-se pastas em ambiente virtual compartilhado para cada demanda. Cada pasta contém a especificação detalhada da demanda e do produto esperado como resultado da consultoria; nome e contatos do gestor principal e secundários envolvidos com a demanda; cronograma com datas de saídas de campo, orientação em sala, entrega de relatórios e apresentação final; e indicação de referenciais bibliográficos, documentais, legislação e padrões institucionalizados pela organização que devem ser observados. Esse material e a planilha síntese de gerenciamento das demandas são elaborados em conjunto pelas professoras e gestores envolvidos.

Em seguida, expõe-se detalhadamente aos estudantes cada demanda para que façam suas escolhas e formem os grupos de trabalho. Um gestor da SMS costuma participar de uma das aulas, quando expõe a estrutura, propósitos, funções e características gerais do órgão. Neste momento, a planilha é complementada com o nome dos estudantes e contatos, e passam a ser compartilhados por meio do uso de tecnologia específica.

As orientações sobre cada etapa da consultoria são apresentadas e discutidas com os estudantes por partes, de acordo com o estágio do desenvolvimento da consultoria. A prática trouxe essa aprendizagem às docentes: discutir a teoria/etapa do processo de consultoria de acordo com o momento da sua execução, não antecipadamente e em conjunto. Observou-se que a compreensão e a atenção por parte dos estudantes são maiores, em função das expectativas do que podem vir a encontrar na prática e da necessidade de preparar-se para cada momento específico.

Diversas orientações são apresentadas na semana que antecede a saída a campo. A primeira saída de campo corresponde à reunião entre cada gestor responsável pela demanda e cada grupo, com presença de uma professora, no setor em que será desenvolvida. Entre esse momento e o encerramento da consultoria decorrem aproximadamente (09) nove semanas.

As saídas de campo para realizar as reuniões com os gestores, coletar dados, etc., são intercaladas com atividades em sala de aula, acompanhadas pelas professoras. Além de conhecer os fundamentos teóricos e os instrumentos relativos a cada etapa, o momento em sala de aula volta-se ao acompanhamento, discussão, compartilhamento de conhecimento, dificuldades e dúvidas, entre os colegas e com as professoras. Também se utiliza o tempo para realizar a atividade necessárias à consultoria.

Para que o processo tenha bom andamento e a atividade atinja seus objetivos, é necessária uma boa organização logística, documental, do tempo e tecnológica.

A **logística** inclui o deslocamento dos estudantes até a organização. Observou-se que a proximidade física entre a universidade e o órgão público facilita o deslocamento, reduzindo custos para a universidade (que teria que providenciar o deslocamento para locais mais distantes) e evitando eventuais justificativas de ausências dos estudantes por dificuldades de horários e deslocamento.

A organização **documental** envolve disponibilizar e indicar antecipadamente referenciais bibliográficos de acordo com a demanda, além de recomendar atenção à legislação específica a ser observada em cada caso e aos padrões da organização. Esta organização possibilita alguma proximidade do estudante com conhecimentos especializados relativos à demanda, antes de sua saída a campo para a primeira interação com o gestor. A descrição detalhada do objeto da demanda da consultoria e seus resultados esperados também favorece a clareza para os estudantes sobre as expectativas da organização, os desafios que tende a encontrar e os conhecimentos prévios necessários.

O uso da **tecnologia** como ferramenta de apoio para compartilhar informações entre os estudantes, gestores e professoras é fundamental para que os envolvidos acompanhem e se mantenham atualizados sobre o estágio de desenvolvimento da consultoria. Ainda, estimula trocas e facilita o monitoramento pelas professoras e gestores. Costuma-se compartilhar todos os materiais produzidos ao longo da consultoria em pastas *online*, acessíveis a todos os envolvidos.

O **tempo** é exíguo para a realização da prática, por isso é um fator visto muitas vezes pelos estudantes como vilão. São comentários frequentes dos estudantes na avaliação da prática: “deveríamos ter mais tempo”; “é um tempo curto para o que se precisa entregar”; “a atividade deveria começar antes”. Toda a preparação destacada anteriormente ocorre também para maximizar o uso do tempo disponível no desenvolvimento das consultorias. É necessário, também, que os grupos se organizem bem para a atividade e aproveitem o tempo disponível nas aulas e sua experiência para agilizar as tarefas.

Recomenda-se aos estudantes, antes de ir a campo para a primeira coleta de dados, a elaboração de um roteiro semiestruturado para entrevista. Após, um cronograma detalhado, que deverá ser compartilhado e aprovado pelo gestor. Isso possibilita a distribuição do tempo para os estágios a serem percorridos para o desenvolvimento da consultoria. A cada encontro/reunião com o gestor, sugere-se elaborar um relato (como uma ata), para manter a memória das atividades desenvolvidas e dos acordos realizados, reduzindo os conflitos e ruídos na comunicação.

Usualmente, os grupos que se organizam bem e seguem essas recomendações conduzem com mais tranquilidade a consultoria. Muitos deles, inclusive, vão além do que foi

esperado inicialmente, pois, ao longo do processo, percebem a necessidade e a possibilidade de avançar em desdobramentos da demanda inicial.

Outra questão relativa ao tempo é a disponibilidade dos gestores. Por um lado, a concentração da consultoria em nove semanas produz mais envolvimento, participação e disponibilidade dos gestores, pela concentração de esforços. Esse esforço concentrado tem levado os gestores a apresentar demandas de problemas com os quais não conseguem lidar sozinhos, pois veem a possibilidade de articular mais pessoas em torno do problema, buscando uma solução de maneira rápida. A prática tem possibilitado ao gestor principal (da demanda) reunir em torno do problema servidores de diferentes áreas da Secretaria que tem relação com a demanda e/ou podem contribuir com ela. Esta mobilização em torno do problema, com a participação dos estudantes e professoras, possibilita a reflexão e o encontro de alternativas para a solução dos problemas prioritizados.

Por outro lado, as demandas muitas vezes precisam ser recortadas, ou delimitadas, para que possam ser trabalhadas nesse período. Uma alternativa diante de uma necessidade mais complexa é trabalhar a mesma em dois semestres. No primeiro, constrói-se uma espécie de protótipo, testando-o no semestre seguinte. A partir de então, a organização pode dar continuidade, aprimorando e ampliando sua aplicação. Exemplos de consultorias que seguiram essa lógica são: mapeamento de competências (envolvendo diferentes níveis, cargos e metodologias, em diferentes semestres), mapeamento de processos (macro e, posteriormente, microprocessos), pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho (piloto em uma unidade e ampliação para outras no semestre seguinte), regimento interno da Secretaria de Saúde, entre outros.

Há outro tipo de recorte que leva a desdobramentos e continuidade da consultoria em semestres seguintes, realizado em função da pouca ou nenhuma experiência da organização sobre o objeto da demanda. São exemplos: plano de *policy advocacy*, matriz de priorização de recursos humanos, plano de prevenção de riscos e infrações conexas, metodologia para monitoramento das propostas do Plano Municipal de Saúde, entre outros.

A etapa de avaliação e encerramento, que finaliza a consultoria, é apenas um marco para encerrar a atividade no semestre, na qual ocorre a entrega do produto da demanda, acompanhado de relatório e apresentação. A mesma demanda pode ser, portanto, retomada no semestre seguinte, dando continuidade e/ou desdobrando o trabalho iniciado.

Por isso, é de suma importância que, além do produto em si, seja entregue o relatório, contendo o diagnóstico, as alternativas e ações que foram priorizadas, a descrição detalhada do produto, com suas definições, características e utilidades; bem como as recomendações,

desdobramentos necessários identificados pelo grupo ou a necessidade de dar continuidade à demanda, devidamente justificados.

Observa-se que os resultados obtidos por essa prática continuada, para além de um único semestre, têm representado mudanças mais profundas, com impacto mais duradouro e mais abrangente para o órgão público. Isso é possível, além da documentação detalhada, pela continuidade da relação entre gestores dos órgãos e as professoras na universidade.

Ao final de cada semestre, ocorre uma apresentação geral de todos os grupos, com a presença de todos os gestores envolvidos, usualmente com a presença do principal gestor do órgão, no caso o Secretário de Saúde. É um momento enriquecedor, pois permite que todos vejam o que foi desenvolvido por outros grupos e nos diversos setores da organização, debatendo-se elementos do processo, dos resultados e das perspectivas sobre os efeitos da implementação e de continuidade. É também um momento em que os grupos recebem *feedback* dos gestores e das professoras. Usualmente, este é um momento de intensa aprendizagem para todos, o que reafirma o compromisso de manter a parceria, apesar da dedicação envolvida.

O estudante também tem oportunidade de avaliar o processo e os resultados, além de apontar os diferentes níveis de contribuição de cada colega. As professoras, por sua vez, atribuem nota aos estudantes, considerando critérios relativos ao processo e ao resultado, definidos desde o início do semestre, considerando variações na dedicação e no desempenho entre os grupos e dentro de cada grupo. A superação das dificuldades enfrentadas pelo grupo e o cumprimento dos objetivos estabelecidos são considerados. São raras as situações, mas há casos em que o grupo não alcança o nível esperado do desenvolvimento e a entrega do produto nos termos acordados. Quando isso ocorre, há uma conversa com o grupo para que possa refletir sobre o desenvolvimento da prática e compreender a avaliação das professoras. Reflexão similar é efetuada com os gestores, parceiros envolvidos com a prática, para perceber quais as possíveis causas, onde ocorreram falhas e, se for percebida a necessidade, promover mudanças, buscando evitar situações similares no futuro.

3.2 O que essa prática nos ensina

Considerando o que foi descrito sobre cada etapa do desenvolvimento da prática de consultoria de procedimentos, sintetiza-se a seguir algumas das principais aprendizagens nesses anos de experiência. São elementos que se considera importantes para os que desejarem desenvolver práticas similares.

3.2.1 Delimitação da demanda e das responsabilidades

Um aspecto fundamental é definição da demanda a ser atendida por cada um dos grupos de estudantes. A demanda deve ser: **delimitada** (específica, clara, pontual, exequível em termos de prazos e viabilidade - recursos, decisão); **desafiadora** para os acadêmicos, no sentido de exigir uma análise, busca de referenciais teóricos e instrumentais (uma demanda simples demais é desestimulante); **orientada à solução de um problema** ou à uma **inovação** percebida como necessária e relevante pelos gestores; e **significativa** para a formação dos estudantes e para os gestores envolvidos, ou seja, alinhada com os conhecimentos adquiridos na graduação, com as expectativas de ambos os lados e geradora de aprendizagem mútua.

São exemplos de demandas que reúnem esses elementos: construção de uma matriz de critérios para priorização de obras; estruturação da Revista de Saúde Pública de Florianópolis (política editorial, *design*, sistema de submissão e difusão); concepção e realização da primeira edição do Prêmio de Boas Prática em Saúde de Florianópolis; avaliação das edições realizadas do Prêmio de Boas Práticas em Saúde e sugestões de aprimoramento; elaboração de modelo de avaliação de maturidade de planejamento das unidades da Secretaria Municipal de saúde; mapeamento de processos em diversas áreas (como são e sugestão de alterações); desenvolvimento de banco de dados e de plataformas para sua utilização; mapeamento de competências; análise de perfil de coordenadores de unidades básicas de saúde.

Outros aspectos importantes na definição das demandas, já comentados anteriormente, são: **clareza dos resultados esperados**, tangibilizados na forma de um produto (matriz, sistema, processo mapeado, regulamento, manual, banco de dados etc); **interesse e ou experiência** prévia de integrantes do grupo com o tema da demanda; **cronogramas e entregas** bem definidas, articuladas às etapas sugeridas por Schein (1972), definindo-se as operações, os objetivos e os prazos de cada etapa; disponibilização de **referenciais** teóricos, legais e instrumentais relacionados à demanda (muitas vezes, os estudantes recorrem a especialista na área para localizar referenciais mais atuais); possibilidade de dar **continuidade** a demandas mais complexas, em mais de um semestre, envolvendo diferentes grupos de estudantes, em diferentes etapas relativas à demanda.

Tudo isso associado à **definição clara de quais são as responsabilidades de cada parte** durante o processo - estudantes, professoras e gestores.

Essas foram aprendizagens ao longo do processo. Progressivamente, professoras e gestores envolvidos alcançaram mais clareza e precisão na definição das demandas e sua apresentação aos alunos, buscando-se equilíbrio entre o desafio e a exequibilidade, nos prazos definidos.

3.2.2 Continuidade e Confiança

Um dos fatores que se revela crucial para os resultados já alcançados nessa prática é o da continuidade na relação de parceria entre a universidade e o órgão público (no caso, a Secretaria de Saúde), por meio de algumas pessoas que se mantêm à frente da atividade desde seu início.

A continuidade é importante porque: permite a construção de **confiança** entre as instituições, por meio do compromisso assumido e correspondido entre as pessoas envolvidas com a prática; permite dar continuidade a **demandas mais complexas**, em mais de um semestre; permite o **aprimoramento contínuo** da metodologia de consultoria e da coordenação do processo. Cabe lembrar que esta prática de consultoria de procedimentos é desenvolvida desde 2008/1, com uma pequena interrupção de dois semestres, sendo desde 2011 com o mesmo órgão, a Secretaria de Saúde de Florianópolis.

A **comunicação** entre gestores e professoras é aberta e contínua, ao longo de todo o processo, o que minimiza falhas de comunicação e informações truncadas ou incompletas, intencionalmente, para justificar atrasos, por exemplo. Os estudantes percebem que há um canal de diálogo franco e rápido entre professoras e gestores e passam a adotar postura também mais aberta e responsável. Algumas vezes, há problemas na comunicação entre os integrantes dos grupos e destes com os gestores, momento em que as professoras e gestores interlocutores na Secretaria contribuem para esclarecer e mediar, sempre reforçando a corresponsabilidade dos estudantes.

Outro fator que constrói e ao mesmo tempo expressa confiança é a **abertura** dos gestores da Secretaria de Saúde **para desnudar fragilidades** da organização e o **real interesse em aprimorar os serviços** que prestam. Na avaliação da prática, os estudantes destacam frequentemente o quanto se impressionaram com a abertura e dedicação dos gestores públicos com os quais trabalharam. Isso pode ser observado nas seguintes observações, extraídas das avaliações feitas pelos estudantes sobre a atuação dos gestores com os quais trabalharam: “Receptividade, abertura de informação e interesse pelo trabalho”; “Abertura, comprometimento, flexibilidade da organização”, “Engajados, dedicados, comunicativos e atenciosos ao que deveria ser feito”; “Abertura para sugestões identificadas”; “Participação, trabalhei em equipe com o gestor”; “Os gestores envolveram-se bastante e estavam dispostos a ajudar no que fosse preciso”; “Abertura da instituição ao nosso trabalho”. Essa postura de envolvimento e abertura dos gestores para aprimorar o serviço que realizam contribui para os resultados e para a aprendizagem. Além disso, torna-se fonte de inspiração profissional aos estudantes em fase final de formação em administração pública.

Alguns gestores são mais resistentes a mostrar os problemas e promover mudanças, o que limita o processo e os resultados. Quando essa resistência é identificada, busca-se colocar o problema em discussão e buscar alternativas, de maneira transparente.

3.2.3 Tempos

Talvez o fator tempo seja um dos mais desafiadores desta prática. Além de conciliar as agendas de todos os envolvidos durante um semestre letivo, o equilíbrio entre a exequibilidade e o grau de desafio presente na demanda é fundamental, conforme já foi detalhado.

Há resistência de parte dos estudantes quanto a esse equilíbrio, o que se reflete em falas como “é uma tarefa muito difícil para um período tão curto”. Outras vezes, o que parecia complicado inicialmente, mostra-se atingível em menos tempo, superando-se os resultados previstos.

Fatores que contribuem para maximizar o tempo disponível, conforme detalhado anteriormente, são: definição clara das demandas, organização e clareza de atividades, prazos e produtos em cada etapa; responsabilidades bem definidas; organização e compartilhamento de todos os documentos em pastas virtuais acessíveis aos envolvidos; disponibilização de referenciais sobre cada demanda; estímulo a uma postura comprometida e responsável; desestímulo a uma postura de queixas (por exemplo, a de que alguns colegas não são dedicados) e neste caso, estimula-se que o grupo resolva o conflito interno buscando desenvolver uma relação franca e aberta e foco na solução dos problemas; comunicação facilitada e ágil entre os envolvidos; agenda que intercala trabalho de campo com orientação e construção em sala de aula.

Frequentemente os estudantes sugerem que a atividade deveria ocorrer desde o início do semestre, ou em dois semestres. Um fator complicador é que a prática ocorre no último semestre do curso. Muitos estudantes já estão trabalhando ou buscando inserção profissional. Além disso, é um semestre com diversas outras disciplinas e finalização do estágio curricular. Tudo isso gera sobrecarga para os estudantes. Algo que está sendo revisto na reforma curricular do curso.

Embora, de fato, seja um tempo relativamente curto para o que se realiza, o foco em nove semanas evita dispersão e contribui para que todos busquem se organizar para maximizar o tempo disponível. Possivelmente, dada a possibilidade de procrastinação, um tanto comum na vida acadêmica, mais tempo não necessariamente levaria a melhores resultados. E, talvez, mais tempo levaria a um distanciamento dos gestores no envolvimento com a prática.

3.2.4 Avaliação

A avaliação contínua da prática é outro fator relevante para os resultados que vem sendo obtidos.

Além do monitoramento dos grupos pelas professoras e gestores durante todo o processo, ao final de cada semestre, realiza-se uma avaliação do desempenho do tipo *feedback 360°* (SILVA, 2001). Os estudantes avaliam, por meio de formulário próprio para esse fim: sua aprendizagem no processo, a contribuição de seus colegas e a sua própria para o processo e os resultados, a orientação das professoras, e a postura e contribuição dos gestores. Nesse formulário, preenchido individualmente e sem identificação do respondente (apenas do grupo a que faz parte), cada estudante distribui 100 pontos entre os integrantes do grupo, de acordo com a contribuição de cada um para os resultados e a aprendizagem. Essa distribuição, somada à observação das professoras ao longo do processo, contribui para atribuir nota ao desempenho de maneira diferenciada a cada integrante do grupo, quando é o caso.

Os gestores e as professoras apresentam seus comentários de avaliação a cada grupo, na apresentação final. As professoras também enviam comentários avaliativos por email, ao final do processo, destacando os principais aspectos positivos e fragilidades no processo e resultados. Gestores e professores avaliam a prática como um todo, em reunião que fazem no semestre seguinte, na qual definem as novas demandas e as melhorias a serem implementadas na metodologia e na coordenação do processo.

3.2.5 Competências

A prática permite observar a competência individual de cada estudante, manifesta por sua ação, pela forma como mobiliza e articula seus conhecimentos frente à situação, muitas vezes alavancada por experiência profissional prévia. Também, a competência coletiva, desenvolvida pela sinergia do grupo, sua coesão e articulação com o gestor. Quando ocorre, esta potencializa a capacidade do grupo para realizar e desenvolver o produto, elevando o desempenho e promovendo a aprendizagem entre os membros.

O conhecimento especializado, proveniente de experiência profissional prévia por alguns estudantes, contribui para a aprendizagem dos envolvidos. A avaliação dos estudantes mostra que este é um fator que favorece o atendimento da demanda: “Conhecimento prévio em aplicação de questionário”; “Conhecimento prévio de legislação do SUS”; “Conhecimento prático da administração pública”; “Minha expertise em pesquisa. Além das questões do trabalho, tive a demanda pessoal de analisar estatisticamente todos os resultados, verificar significância estatística, comparar com estudos dentre outras questões técnicas específicas que foram pontos-chave”; “segurança em relação ao assunto e demanda solicitada”; “Conhecimento em consultoria e na vivência dos coordenadores de atenção primária”.

Por outro lado, lacunas na formação acadêmica são observadas pelas professoras e relatadas pelos discentes como fatores que dificultaram o processo: “Não tinha

conhecimento prévio sobre mapeamento de processos e utilização da ferramenta bizagi”; “Falta de domínio do conhecimento técnico”; “Pouco conhecimento sobre o que realmente é banco de talentos”.

As dificuldades enfrentadas, observadas como lacunas na formação, são tratadas pelas professoras, ofertando suporte ao grupo em horários extras; por meio de contato com professores do curso que detém domínio sobre o tema e passam a dar suporte ao grupo, mantendo estreita relação com as professoras; e/ou acessado profissional externo à universidade e ao órgão que está sendo realizada a consultoria.

O envolvimento de outros profissionais (externos à universidade) para suporte aos estudantes possibilitou novas parcerias e novas aprendizagens, dos estudantes e das professoras, pela articulação com novos repertórios trazidos e pela oportunidade de refletir sobre as práticas. As lacunas mais frequentes na formação foram relatadas aos demais docentes do curso e estão sendo consideradas na reforma do curso.

Outro componente é o atitudinal. A depender da postura de cada membro do grupo e do gestor, o processo de aprendizagem e os resultados da consultoria são facilitados ou não. Normalmente, os estudantes têm um comportamento positivo frente à prática proposta, proveniente do interesse pelo tema, do desafio que representa, e da orientação, como pode ser observado: “Interesse pelo tema”; “Interesse pela área”; “tema importante para desenvolvimento na organização; “muito interesse voltado ao tema que contribuiu para o andamento das atividades”; “trabalho só foi possível devido ao empenho da equipe e participação da gestora, que trouxe o trabalho para a realidade”; “Interesse em conhecer a organização e aprender o funcionamento de uma consultoria”.

Ocorrem, entretanto, manifestações de resistência, sobretudo de discentes; em alguns casos, também de gestores. As situações de resistência dos discentes são examinadas conjuntamente pelas professoras, definindo a abordagem que será utilizada. Usualmente, há conversas com o grupo ou com um dos discentes, em particular, a fim de conhecer suas percepções. Busca-se promover reflexão sobre a oportunidade de aprendizagem, inclusive com os desafios a serem superados, reforçando que o grupo tem capacidade para tal.

Já quando se percebe resistência de um gestor, por exemplo, demonstrando pouco interesse ou recusando-se a fornecer certas informações, as professoras comunicam aos interlocutores responsáveis pela parceria no órgão, solicitando que dialoguem com os gestores responsáveis pela demanda em questão. Situações como essa são raras e, quando aconteceram, decidiu-se não desenvolver novas consultorias naquele setor enquanto as causas permanecem.

Os trabalhos realizados tornaram visíveis, portanto, a aprendizagem dos estudantes, o desenvolvimento de competência, os pontos fortes e as lacunas na formação em

administração pública, as forças e capacidades dos servidores do órgão, que podem ser mais bem aproveitados, bem como as necessidades de capacitação e aprimoramento.

4. Recomendações

Apresentados os fundamentos teóricos da prática, descritas as etapas da consultoria de procedimentos e destacadas aprendizagens com o processo, resume-se a seguir algumas recomendações aos que desejarem desenvolver práticas similares. No Quadro 2, são sintetizadas as condições facilitadoras e inibidoras dos resultados e da aprendizagem. No Quadro 3, apresenta-se algumas das recomendações, dividindo-as em planejamento, comunicação, coordenação, monitoramento e avaliação; e entregas.

Quadro 2: Condições facilitadoras e inibidoras dos resultados e da aprendizagem

Condições que favorecem os resultados	Condições que inibem os resultados
A demanda é definida de maneira clara, orientada à solução de um problema, com certo grau de desafio.	A demanda é vaga, confusa e pouco é desafiadora.
A demanda é significativa para os gestores na organização parceira, tornando-se significativa também para os estudantes.	A demanda não é relevante para os gestores na organização parceira e para os estudantes
As responsabilidades, etapas, produtos de cada etapa e prazos são claramente definidas.	Os estudantes envolvidos têm pouca experiência prévia em situações complexas em ambiente de trabalho/estágio.
Todo o grupo se engaja e assume a responsabilidade, eventualmente com uma liderança que se destaca.	Os estudantes demonstram resistência e insegurança diante de desafios na condução do trabalho
Há proatividade e flexibilidade dos envolvidos.	Os grupos organizam as atividades e o uso do tempo de maneira desequilibrada entre os

<p>Há transparência e abertura para compartilhar informações, inclusive sobre os problemas e desafios no contexto.</p> <p>As informações e referenciais são compartilhados eletronicamente e acessíveis por todos.</p> <p>Há abertura dos envolvidos para construção conjunta e para superação de obstáculos e melhorias.</p> <p>Os conflitos são mediados e vistos como oportunidades para avançar.</p> <p>A comunicação é fluida, transparente e rápida.</p>	<p>membros e adiam o cumprimento de compromissos</p> <p>O gestor parceiro não dedica tempo e engajamento à prática ou não tem interesse em refletir e alterar suas práticas.</p> <p>Os gestores têm receio de compartilhar informações, mostrando apenas o que “é bonito”.</p> <p>Há ruídos de comunicação entre os participantes.</p> <p>As professoras não acompanham a condução do processo de maneira próxima e não encaminham a mediação de conflitos e resistências.</p>
--	--

Fonte: elaboração própria

Quadro 3: Fatores a observar no desenvolvimento de práticas similares

Planejamento	<p>Definição prévia das demandas com os gestores.</p> <p>Elaboração de cronograma detalhado de todo o processo.</p> <p>Roteiro/planilha da atividade detalhado e claro, contendo atividades e natureza de cada etapa, entregas esperadas, responsabilidades, datas, sistemática e critérios de avaliação.</p>
Comunicação	<p>Compartilhamento de arquivos por meio de plataforma <i>online</i>, de modo que todos os envolvidos tenham acesso aos documentos utilizados no processo, com atualização constante.</p> <p>Contínua animação do processo, por meio de reuniões periódicas e mensagens.</p> <p>Identificação e discussão de ruídos de comunicação e potenciais conflitos de maneira imediata.</p>
Coordenação	<p>Há cinco níveis de coordenação:</p> <p>i) entre todos os envolvidos nas atividades (coordenação geral do processo, exercida pela professora de Teoria e Prática e por um gestor no órgão parceiro);</p> <p>ii) entre os gestores do órgão;</p>

	<p>iii) entre as professoras das disciplinas envolvidas e estas, de acordo com a necessidade, com os docentes acessados;</p> <p>iv) entre os integrantes do grupo de estudantes;</p> <p>v) entre os gestores e o grupo responsável por cada demanda.</p>
Acompanhamento e Avaliação	<p>As professoras e os gestores acompanham todas as etapas da execução, orientando, esclarecendo dúvidas, sugerindo, mediando conflitos etc.</p> <p>A avaliação ocorre: durante o processo (elogiando ou apontando pontos a serem melhorados e posturas pouco assertivas ou inadequadas, por exemplo; indicando necessidade de buscar outros referenciais; redefinindo aspectos da demanda e do produto final etc) e; ao final (avaliação 360o, por meio de <i>feedback</i> no relatório, em formulário próprio e verbalmente, ao final da apresentação).</p>
Entregas	<p>Os produtos finais a serem entregues dependem da natureza de cada demanda (mapa, processo mapeado, banco de dados, sistema, matriz etc) e sua natureza é aplicada.</p> <p>O relatório final segue modelo padrão, definido no início do semestre. Contém, de maneira sucinta: Introdução (apresentação), descrição da organização (focalizada), delimitação da demanda, diagnóstico da situação-problema, alternativas de solução, soluções priorizadas, especificações do produto e sua implementação, recomendações para aprimoramento, desdobramentos, implementação mais ampla e continuidade, se for o caso.</p>

Fonte: Elaboração própria.

5. Conclusões

As principais conclusões da análise da experiência são relativas a:

i) interdisciplinaridade, desenvolvida pelo envolvimento das disciplinas de Teoria e prática de administração de serviços públicos e Sistemas de *Accountability* em todas as etapas da consultoria, e pelas interconexões dos conteúdos de diversas disciplinas do curso nas ações elaboradas. A prática exige dos acadêmicos o acesso a conteúdos de diferentes disciplinas da graduação e a busca de referenciais adicionais para a intervenção organizacional e o atendimento da demanda do órgão público. Essa articulação de conceitos, métodos, técnicas e metodologias promove aprendizagem e desenvolvimento de competências para um pensamento e uma prática mais integrados e integradores. Na visão dos alunos, nessa combinação de diferentes saberes disciplinares, os conteúdos ganham mais sentido. Ao mesmo tempo, a prática permite identificar pontos fortes e avanços

necessários na gestão da organização pública, além de pontos fortes e lacunas na formação dos acadêmicos, o que pode orientar aprimoramentos no curso.

ii) a relação entre universidade e serviço público, de maneira continuada e baseada em relação de confiança e engajamento mútuo, possibilita a aquisição de competências de estudantes (consultores), professores e gestores públicos (clientes), todos com papel ativo no desenvolvimento da prática. Ao trabalharem juntos em torno de desafios concretos e soluções construídas colaborativamente, refletem e agem em torno de uma prática compartilhada. Algo essencial para a aprendizagem, de acordo com uma abordagem socioprática, significativa e situada. Nessa relação, saberes são mobilizados pelos gestores (clientes), que conhecem mais profundamente a prática, revelam lacunas e abrem-se para aprender e mudar; ao mesmo tempo em que os estudantes/consultores e professores, com outros repertórios, contribuem para a resolução do problema e para a difusão de metodologias de gestão, para a aprendizagem e a inovação. Assim, coproduzindo caminhos para a melhoria da qualidade na gestão pública e da formação em administração pública.

Os resultados evidenciam fatores que facilitam e fatores que inibem os resultados e a aprendizagem, bem como aspectos a serem observados pelos que desejam construir práticas similares. Em particular, destaca-se a relevância na definição clara, exequível e desafiadora da demanda a ser atendida. Entre as limitações à prática, destacam-se aquelas relativas ao tempo para o desenvolvimento da atividade, à postura de alguns dos envolvidos e à limitada experiência prévia de alguns participantes em situações complexas.

6. Referências

ANTONACOPOULOU, E. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de três grandes bancos varejistas. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001 (pp. 263-92).

ARAUJO, L. Knowing and learning as networking. **Management learning**, v. 29, n. 3, pp. 317-36, sept., 1998.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading, Mass: Addison Wesley, 1996.

CORREIA, F.B.C.; FEITOSA, M.G.G.; VIEIRA, N.S. A consultoria como oportunidade de aprendizagem para as organizações não governamentais: Um estudo na cidade de Recife/PE. **Revista Administração**, Santa Maria, v. 3, n.2., pp.245-259, mai./ago.,2010.

DENHARDT, J. V.; DENHARDT, R. B. **The new public service: Serving not steering**. Armonk: M. E. Sharpe, 2003.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. Tradução de 6a edição norte-americana por Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FISCHER, S. D.; HORN, F.B.; SCHOMMER, P.C.; SANTOS, J. G.M dos. Competências para o Cargo de Coordenador de Unidade Básica de Saúde. **TAC**, Rio de Janeiro, v.4, nr.2, art. 3, pp. 117-31, Jul./Dez. 2014.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M.; FLEURY, A.C.C. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

HEIDEMANN, F. G. Ética de responsabilidade: sensibilidade e correspondência a promessas e expectativas contratadas. In: HEIDEMANN F. G.; SALM, J. F. (Orgs.), **Políticas públicas e desenvolvimento**: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Editora UnB, 2009, (pp. 301-9).

KOPPELL, J. G. S. Pathologies of accountability: ICANN and the challenge of “multiple accountabilities disorder”. **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 94-108, 2005. doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00434.x

JAPIASSU, H. O espírito interdisciplinar. **Cad. EBAPE.BR** . v.4, n.3, pp. 01-09, 2006.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. 11a reimpr. New York: Cambridge University Press, 1991.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. (rev. e amp.). Porto Alegre: Artmed, 2003.

PINHO, J.A.G.; SACRAMENTO, A.R.S. *Accountability*: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, pp. 1343-68, nov./dez. 2009.

SALM, J. F.; SCHOMMER, P. C.; HEIDEMANN, F. G.; VENDRAMINI, P.; MENEGASSO, M. E. Curso de Administração Pública da Universidade do Estado de Santa Catarina: uma construção à luz da “coprodução do bem público” e do “novo serviço público”. **Revista Temas em Administração Pública**, Araraquara, ed. Especial, v. 2, n. 6, p. 1-30, ago. 2011.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional**. Editora Edgard Blucher Ltda. 1973.

SCHOMMER, P.C.; BOULLOSA, R. de F. Com quantas andorinhas se faz um verão? Práticas, relações e fronteiras de aprendizagem. In: SCHOMMER, P.C.; SANTOS, I.G. dos. (Orgs.) **Aprender se aprende aprendendo**: construção de saberes na relação entre universidade e sociedade. Salvador: CIAGS-UFBA; FAPESB, SECTI; CNPq: 2010. (pp. 17-41).

SILVA, Magda. **Avaliação de desempenho**: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, Ana et al. Tendências em recursos humanos. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

WENGER, E. **Communities of practice: learning, meaning and identity**. New York: Cambridge University Press, 1998.

YANOW, D. Seeing organizational learning: a ‘cultural’ view. **Organization**, v. 7, n. 2, pp. 247-68, 2000.