

## APLICAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA E DA METODOLOGIA DE SISTEMAS FLEXÍVEIS NA REESTRUTURAÇÃO DA PÓS-GRADUAÇÃO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Roberto Campos da Rocha Miranda<sup>1</sup>  
André Rehbein-Sathler<sup>2,3</sup>

### Resumo:

A necessidade de modernização, ampliação da eficiência e busca de maior efetividade na atuação leva a administração pública a frequentemente adotar instrumentos acadêmicos que auxiliem nesse processo. Este artigo relata a aplicação da investigação apreciativa (IA) e da metodologia de sistemas flexíveis (SSM) na reestruturação da Coordenação de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados (CEFOR). Apresentando-se de forma descritiva as fases e os resultados alcançados no desenvolvimento do projeto "Nova Pós", relatam-se as possibilidades de utilização da IA, como fomentadora do pensar o "sonho" de um novo órgão da SSM, como instrumento pragmático de planejamento e implantação das mudanças requeridas. Observou-se que ambas foram úteis e adequadas à tarefa, atuando como instrumentos robustos na reestruturação do órgão.

**Palavras-chaves:** Investigação apreciativa; Metodologia de sistemas flexíveis, Câmara dos Deputados, Legislativo, Estudo de Caso.

### Abstract:

The needs of upgrading, increasing efficiency and seeking for greater effectiveness leads public administration to often adopt academic tools in order to help in this process. This article reports the application of appreciative inquiry (AI) and soft systems methodology (SSM) in the restructuring of postgraduate coordination of the Training and Improvement of the Brazilian Chamber of Deputies (CEFOR). Using a descriptive method, phases and results achieved in the development of the project "New Post-Graduation" are reported. In addition, possibilities of use of AI, as fuels of the "dream" of a new organ, and the SSM as pragmatic instrument for planning and implementation of changes required are presented. Conclusions show that both were useful and appropriate to the task, acting as robust tools in the restructuring of the department.

**Keywords:** Appreciative Inquiry, Soft System Methodology, Brazilian Chamber of Deputies, Legislative, Case Study.

## 1 Introdução

O estudo visa apresentar a aplicabilidade de duas metodologias de diagnóstico, análise e intervenção em ambientes organizacionais, eminentemente centradas na iniciativa privada, e trasladadas para o setor

---

<sup>1</sup> Roberto Miranda é Analista Legislativo da Câmara dos Deputados na área de Recursos Humanos, atuando na Comissão de Esporte (rcmiranda@gmail.com).

<sup>2</sup> André Sathler é Analista Legislativo da Câmara dos Deputados na área de Recursos Humanos e professor do Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações do IESB (andre.sathler@gmail.com).

<sup>3</sup> Os autores agradecem à equipe da Pós-Graduação do Cefor que à época participou do planejamento e da implantação do projeto: Ana Regina Villar Peres Amaral, Natércia Micheletti Viana, Ricardo Pereira Dias, Ricardo Senna Guimarães e Rubens Moreira dos Santos Ribeiro.

público, mormente o Poder Legislativo. A proposta é indicar o contexto geral de integração das metodologias, a visão geral do projeto 'Nova Pós', o método adotado de aplicação e os resultados alcançados.

Assim, em primeiro momento, traça-se um paralelo teórico entre a Investigação Apreciativa (AI) e a Metodologia de Sistemas Flexíveis (SSM)<sup>4</sup>, indicando-se as fases e contribuições de cada instrumento na construção de um 'modelo sistêmico' da 'Nova Pós', no qual atores, preocupações, conflitos, mudanças possíveis e desejáveis, bem como linhas de ações são manifestadas.

Em segundo estágio, as justificativas para a realização do projeto e os objetivos a serem alcançados são elencados, focando-se a evolução pretendida em um contexto de mudança vivida pelo Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor) da Câmara dos Deputados. Segue o texto, descrevendo o *modus operandi* da aplicação das metodologias e respectivos produtos derivados de cada fase, culminando com a proposta geral de ações a serem implementadas.

Ressalta-se que, finalmente, são indicadas nas considerações finais deste estudo os resultados, ainda que parciais, da implantação inicial dos sistemas relevantes, considerando que o método de pesquisa-ação (fundamento da SSM) implica em mudança já no processo de pesquisa.

## 2 Integração das metodologias

A integração de diferentes metodologias geralmente não se faz de forma única e, por isso, é mister apresentar o desenho escolhido para utilizar a AI e a SSM em conjunto, no contexto da estruturação da 'Nova-Pós'.

A base das duas metodologias repousa na proposta de pesquisa-ação, conceituada e não definida por impossibilidade de estabelecimento de objeto único, por Tripp (2005, p. 446)) como a realização de um ciclo de atividades composto de quatro etapas, separadas em dois grupos – ação e pesquisa, conforme se observa na figura 1:

---

<sup>4</sup> Ainda que os termos tenham tradução para o português, o meio acadêmico tem utilizado as siglas no idioma inglês, origem das publicações sobre as duas metodologias, Investigação Apreciativa (*Appreciative Inquiry* – IA) e Metodologia de Sistemas Flexíveis (*Soft System Methodology* – SSM).

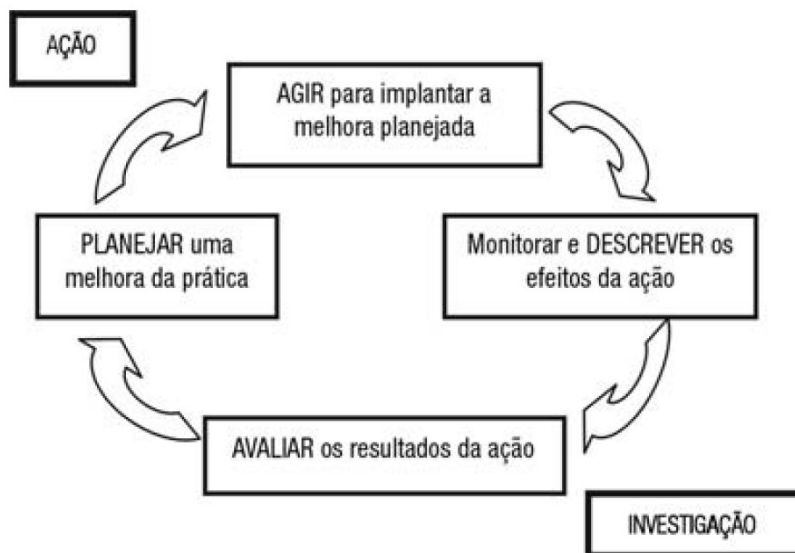


Figura 1 - Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação.  
Fonte: Tripp (2005, p. 446)

Observa-se que o ciclo propõe uma forma intervencionista e contínua de atuação sobre uma situação que muda a cada intervenção, sendo, portanto, um trabalho que envolve o movimento de associar o entendimento do problema seguido de interveniência para que se possa alterar o *status quo*. Trata-se de típico ciclo de melhoria contínua que vem a criar programas de aprimoramento em organizações de todo tipo.

Nessa linha, a AI (COOPERRIDER, WHITNEY, 2006) também propõe um ciclo de pesquisa-ação com o diferencial voltado para a questão apreciativa, na qual se busca o melhor nas pessoas e no mundo, trazendo ações do passado que foram positivas, ressaltando forças e oportunidades no presente, de forma a criar valor para um potencial futuro. A figura 2 retrata o ciclo da AI.

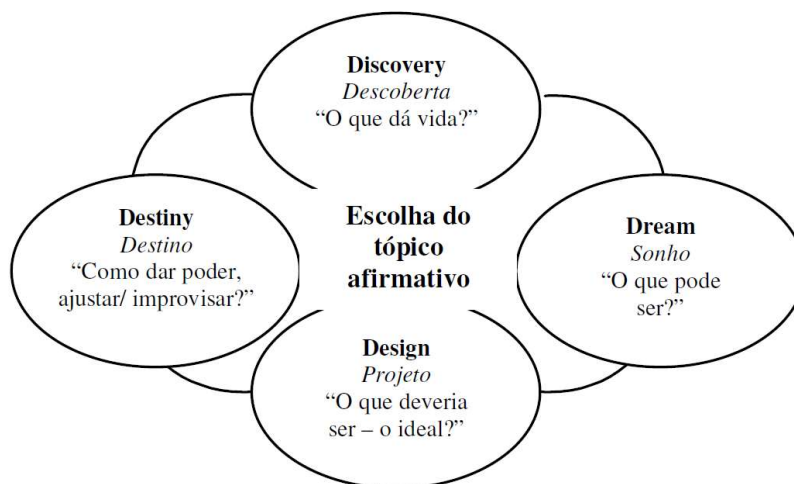


Figura 2 – Os “4 D” da Investigação Apreciativa  
Fonte: Bordignon (2007, p. 3)

Assim, o ciclo começa pela descoberta, no qual, por meio de um processo de entrevistas se gera a curiosidade necessária para criar um espírito de investigação. Nessa fase, todas as perguntas são positivas e, à medida que as pessoas que participam das entrevistas criam-se espaço para compartilhamento de experiências, exemplos, qualidade que garantem a visão positiva da situação. Na fase seguinte se estabelece o sonho, na qual “as pessoas ouvem juntas sobre os momentos em que a organização estava ‘viva’ e o futuro se torna visível através dos ideais, interligados com as experiências atuais” (BORDIGNON, 2007, p. 3). Na sequência, ser realiza do Design do projeto, ou seja, a forma como se espera, em termos mais pragmáticos, ter a situação delineada. Por fim, o destino – ações desenvolvidas pelas pessoas que participaram de todo o processo de AI para alcance do sonho idealizado.

Nessa esteira, insere-se a SSM (CHECKLAND; SCHOLLES, 1999) com sete etapas na qual se dividem atividades relacionadas ao mundo real e ao modelo abstraído do mundo real (MIRANDA, 2001). Os estágios do mundo real correspondem às duas etapas iniciais de aplicação da metodologia, qual seja à situação problema mal estruturada, seguida da situação analisada ou expressa e, posteriormente, às etapas finais de comparação dos modelos conceituais com a realidade, proposição de mudanças possíveis e desejáveis e implementação de ações para solução do problema ou melhoria da situação. Já as etapas de abstração do mundo real, ou seja, o entendimento dos envolvidos com a situação-problema são: definições fundamentais dos sistemas relevantes e estabelecimento dos modelos conceituais, ambas consolidadas pela visão do analista que conduz o processo de intervenção por meio da metodologia.

O quadro 1 mostra a proposta integradora das metodologias utilizada no projeto da ‘Nova Pós’:

Quadro 1 – Integração da SSM e da AI

<b>Etapa</b>	<b>Metodologia</b>	<b>Descrição</b>
1ª	AI	Fase da Descoberta – Identificação dos sentimentos passados que motivam a modificação da situação-problema
2ª	AI	Fase do Sonho e do Desenho – Delineamento da estrutura idealizada e definição de seus contornos
3ª	SSM	Fase de Expressão da Situação-Problema Estruturada – Elaboração da <i>Rich Picture</i>
4ª	SSM	Fase de Identificação das Definições Fundamentais e dos Sistemas Relevantes
5ª	SSM	Fase de Proposição de Mudanças Possíveis e Desejáveis

Fonte: Elaboração própria

Nota-se que uma das vantagens da integração é a não necessidade de aplicação das metodologias em suas formas completas, mas aproveitar-se dos desdobramentos de cada uma para a solução da situação-problema.

### 3 Visão geral do projeto ‘Nova Pós’

A Câmara dos Deputados, entre as possibilidades formativas oferecidas aos seus servidores, incluía a pós-graduação lato sensu, mediante celebração de parcerias com Instituições de Ensino Superior (IES). Após sucessivas experiências, consolidou-se o diagnóstico avaliativo de que havia a necessidade de uma maior customização dos cursos à realidade específica da Câmara dos Deputados. Por mais que as IES ofertantes buscassem adaptar suas ofertas, esse esforço revelou-se insuficiente. Motivada por essa necessidade e no contexto em que o Ministério da Educação (MEC) havia regulamentado a possibilidade de oferta de cursos de pós-graduação lato sensu por instituições que não fossem educacionais (instituições especialmente credenciadas, na terminologia do MEC), a Câmara dos Deputados credenciou-se para oferecer cursos de pós-graduação lato sensu, o que passou a fazer a partir de 2005. Em termos administrativos, foi criada uma Coordenação especificamente para cuidar desses cursos, a Coordenação de Pós-Graduação (Copos), dentro da estrutura do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor) da Câmara dos Deputados.

Em 2007, o Cefor demandou ao Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (IUPERJ) a realização de um programa de Doutorado Interinstitucional (Dinter), no qual foram formados 20 doutores, com o propósito específico de reforçar o quadro de docentes habilitados a atuarem na pós-graduação. Esses doutores formaram-se entre os anos de 2009 e 2010.

Em 2010, por ocasião do momento em que a Coordenação de Pós-Graduação deveria buscar a renovação de sua situação de Instituição Especialmente Credenciada junto ao MEC, o Ministério decidiu rediscutir a questão, dando início a um longo processo de alteração na regulamentação, que somente veio a ser resolvido definitivamente em 2011, com a regulamentação da figura das Escolas de Governo como Instituições Educacionais, aptas a ofertar cursos de pós-graduação *lato sensu*. Em 2012, o Coordenador que havia atuado como gestor desde o princípio da Coordenação solicitou seu afastamento.

Portanto, no ano de 2012 a Coordenação encontrava-se em uma situação de grande incerteza e necessitando de reorientar suas atividades. Havia um novo Coordenador, mudanças na equipe (com a saída de dois membros); demanda de criação de um curso de Mestrado e início das atividades na pós-graduação *stricto sensu*; e necessidade de acompanhar e avaliar os desdobramentos da discussão no MEC quanto ao futuro dos cursos de pós-graduação lato sensu ofertados por Escolas de Governo. Foi nesse cenário que a Coordenação optou por adotar as metodologias, por considerar que, dado o alto nível de incerteza do cenário que atravessava, essas seriam mais adequadas do que um processo de planejamento formal, nos moldes da escola de posicionamento.

#### **4 Método de aplicação**

O método empregado na aplicação das metodologias ao problema, compreendeu a utilização do *workshop*, aqui entendido como reunião de profissionais envolvidos com determinado tema e capazes de contribuir com suas experiências e habilidades para entendimento de um problema (ou situação-problema) e apresentar solução e/ou encaminhamentos conjuntos. Os encontros foram mesclados com informações específicas sobre as metodologias envolvidas e a aplicação pragmática ao objeto de estudo, por meio de debates e sob a condução de um facilitador.

No caso do projeto 'Nova Pós', foram realizadas 10 reuniões, com enfoques específicos, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 2 – Reuniões do *Workshop* ‘Nova Pós’

Reunião	Data	Temas Desenvolvidos
1ª	26/04/2012	Definição das macroatividades de Pós-Graduação
2ª	03/05/2012	Visão aplicada da Investigação Apreciativa e identificação de sentimentos e ações de sentimentos da fase de “descoberta” da Investigação Apreciativa
3ª e 4ª	10 e 16/05/2012	Desenvolvimento das fases de “sonho” e “desenho” da Investigação apreciativa, idealizando a “Nova Pós”
5ª e 6ª	24 e 31/05/2012	Discussão dos fundamentos da SSM e sua aplicabilidade ao desenvolvimento do projeto
7ª	06/06/2012	Elaboração da <i>Rich Picture</i> da “Nova Pós”, concluindo as fases 1 e 2 da SSM
8ª e 9ª	14 e 20/06/2012	Identificação das definições fundamentais, definição e priorização dos Sistemas Relevantes, concluindo as fases 3, 4 e 5 da SSM
10ª	28/06/2012	Definição de ações possíveis e desejáveis de implementação, em função do contexto e de atividades já desenvolvidas ou em desenvolvimento, concluindo as fases 6 e 7 da SSM

Fonte: Elaboração própria

## 5 Resultados alcançados

Os resultados advindos do estudo são indicados em ordem cronológica de acordo com sua obtenção à medida que evoluíam as discussões do *workshop*. Desta feita, há indicação simultânea de produtos que passaram a integrar as ações da Coordenação de Pós-Graduação do Cefor.

### 5.1 Macroatividades da Pós-Graduação

Verificou-se que a percepção quanto ao desenvolvimento de atividades próprias da pós-graduação se assemelha ao realizado em instituições de ensino superior (IES), ainda que estas sejam entidades precipuamente voltadas para as questões acadêmicas e científicas. Tal compreensão veio a ser ratificada pelo MEC quando regulamentou a situação das Escolas de Governo – Resolução do Conselho Nacional de Educação nº 7/2011). Observou-se a seguinte distribuição percentual das macroatividades:

- a) 40% em ensino, compreendendo todas as fases que envolvem o planejamento e a execução dos cursos de especialização ministrados pelo Cefor ou em parceria com outras entidades;
- b) 20% em pesquisa, assim identificada como as atividades que envolvem os trabalhos de acompanhamento e apoio aos Grupos de Pesquisa e Extensão (GPE) instituídos no Cefor desde 2006;
- c) 20% em atividades de administração, incluindo tanto questões relacionadas à secretaria de cursos quanto questões relacionadas à pessoal, à alocação de recursos etc.;
- d) 10% em atividades de extensão, voltadas para a publicação de material produzido no âmbito dos cursos e dos GPE, na série Relatos

de Pesquisa e na Revista E-Legis<sup>5</sup>, bem como a publicação de coletâneas contendo material produzido no âmbito de mestrado e doutorado institucionais desenvolvidos com instituições parceiras; e,

- e) 10% em atividades de relações intra e inter-institucionais, representadas pelos contatos e estabelecimentos de acordos com entidades parceiras (por exemplo, a Escola de Legislativo da Câmara Legislativa do Distrito Federal).

## 5.2 A Descoberta da ‘Nova Pós’

Os primeiros resultados da IA aplicada ao estudo foram obtidos na fase da descoberta. Trata-se do momento em que se busca, junto aos participantes, estabelecer relação entre o passado, o presente e o futuro, dentro da seguinte proposta:

- a) Primeiro, avaliaram-se ações no passado, vividas pelos participantes individualmente ou em grupo e que foram exitosas e tiveram impacto positivo em suas vidas pessoais e profissionais. Buscou-se, nesse momento, identificar e despertar os sentimentos associados a essas ações, sendo fundamental que sejam externados emoções e anseios positivos, que contribuam de modo favorável à construção do futuro. No caso do estudo, identificaram-se os sentimentos: coragem, curiosidade, alegria, satisfação, inovação, felicidade, realização, tranquilidade, autoconfiança, paz e amor incondicional;
- b) Posteriormente, foram avaliados os desejos do passado que já foram realizados/alcançados nas vidas profissional e pessoal dos integrantes do grupo e identificados os desejos futuros.

Ambas as etapas visaram estabelecer clima favorável à idealização e ao entendimento de como deveria ser delineada a ‘Nova Pós’, suportando-se essa construção em valores positivos e elevados. Neste caso, verifica-se a aplicabilidade da IA ao buscar valer-se do passado de sucesso de ações desenvolvidas, ao invés de ater-se aos problemas momentâneos e atuais, típico método dos processos de diagnóstico organizacional.

## 5.3 Propósito da ‘Nova Pós’

Com os sentimentos resgatados, foi possível delinear o propósito e os valores para a ‘Nova Pós’, bem como as competências essenciais (PRAHALAD, HAMEL, 1990) da Coordenação.

Assim, resumidamente, indicam-se os elementos identificados no Quadro 2:

---

<sup>5</sup> A série Relatos de Pesquisa é coletânea que publica os resultados de estudos realizados pelos GPE e encontra-se em seu 3º número. A Revista E-Legis: Revista de Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados, veicula a produção acadêmica dos discentes, docentes e pesquisadores dos cursos de pós-graduação do CEFOR, bem como a produção acadêmica dos demais estudiosos sobre o Legislativo ([www.camara.leg.br/e-legis](http://www.camara.leg.br/e-legis)).

Quadro 3 – Elementos Fundamentais da ‘Nova Pós’

Elemento	Descrição
Propósito	Formação e Educação de pós-graduados acadêmicos e Pesquisa científica em Poder Legislativo
Valores	Legitimidade Reconhecimento da comunidade acadêmico-científica
Competências Essenciais	<b>Primárias</b> Formação/Educação de pós-graduados acadêmicos em Poder Legislativo Pesquisa científica em Poder Legislativo
	<b>Secundárias</b> Institucionalidade do conhecimento científico sobre o Poder Legislativo Política de pós-graduação, instituindo programa próprio

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4 Representação da Situação-Problema Estruturada

A partir dos entendimentos e da análise do contexto vivido no âmbito da coordenação, foram definidos os atores envolvidos no sistema ‘Nova Pós’, as preocupações atinentes a cada tema, os conflitos existentes entre domínios e assuntos, bem como os fatores limitadores, representados na Figura 1.

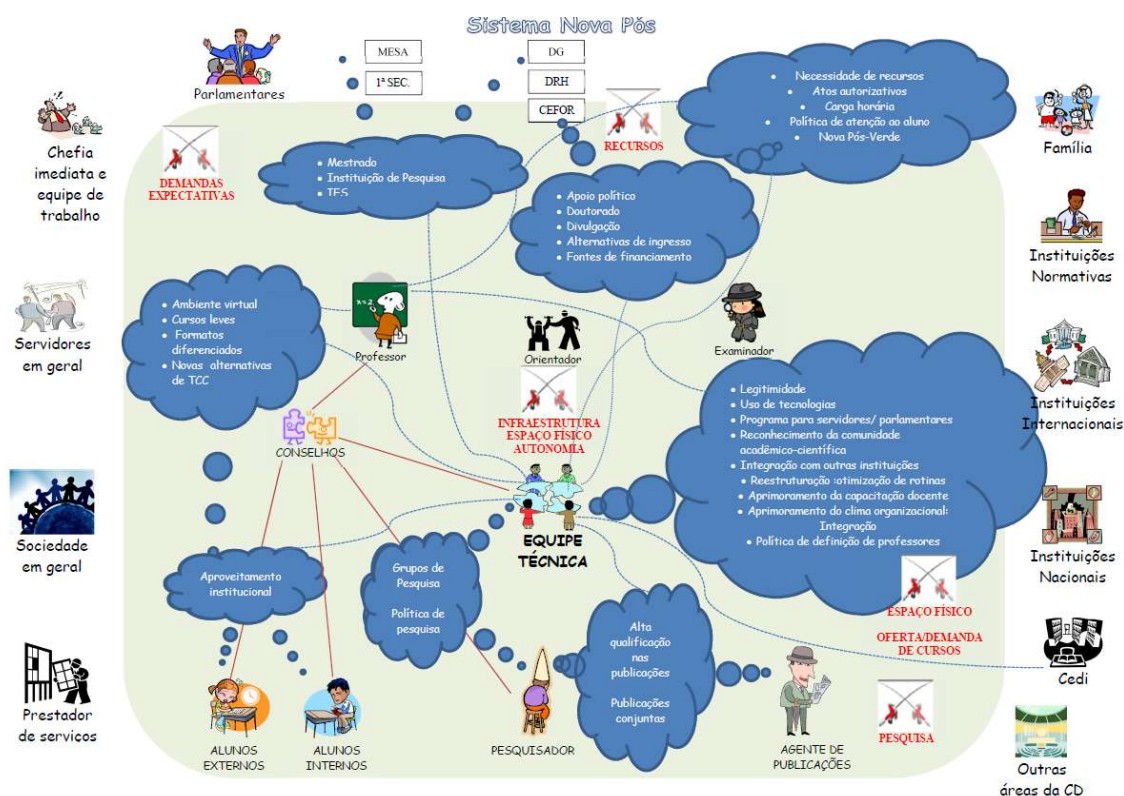


Figura 1 – Rich Picture da ‘Nova Pós’

Fonte: Elaboração própria

Em seguida, os sistemas os sistemas relevantes foram identificados,



classificados como atividades (execução rotineira e já incorporada aos trabalhos do órgão) ou projetos (novas ações a serem desenvolvidas) e priorizados<sup>6</sup>, conforme indicado na Tabela 1:

Tabela 1 – Classificação e Priorização dos Sistemas Relevantes da ‘Nova Pós’

Sistemas Relevantes	Projeto	Atividade
A Sistema de Cursos – Lato	0	7
C Sistema Discente	0	7
D Sistema Docente	0	7
E Sistema Equipe Técnica	0	7
F Sistema de Pesquisa/ Publicações	1	6
B Sistema de Cursos – Stricto	3	4
H Sistema de Recursos	4	3
J Sistema de Integração	4	3
I Sistema de Comunicação	6	1
G Sistema Políticas / Normas	7	0

Obs.: A marcação em verde indica a maior prioridade de desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria

Verificou-se a importância de desenvolvimento imediato dos quatro primeiros sistemas que passaram a compor a relação de atividades prioritárias do órgão.

## 5.5. Elementos Fundamentais dos Sistemas Relevantes

Os elementos fundamentais dos sistemas relevantes – clientes, atores, processo de transformação, visão de mundo, proprietário e ambiente – foram definidos. Considerando o volume de informações, em função do número de sistemas, apresentam-se apenas alguns exemplos no Quadro 4.

Quadro 4: Elementos fundamentais.

Sistemas	Clientes (C)	Atores (A)	Processo de Transformação (T)	Visão de Mundo (W)	Proprietário (O)	Ambiente (E)
Sistema de Cursos – Lato	Alunos (internos e externos)	Professores, Orientadores, Examinadores, Equipe Técnica, Diretor Geral, Diretor de Recursos Humanos, Diretor do Cefor, Conselhos, Parcerias	Transformar alunos em especialistas	Ambiente virtual (Uso de Tecnologias), Cursos flexíveis (tempo, forma), Cursos com formatos diferenciados (modulados = módulos internacionais, virtuais, telepresenciais, intercâmbio de alunos, professores; Programa para servidores/parlamentares), Novas alternativas de TCC, Aproveitamento institucional	Coordenação de Pós-Graduação	DG, DRH, Cefor, Cedi, Instituições Normativas, Instituições Nacionais e Internacionais, Família, Chefia imediata e Equipe de Trabalho, Prestadores de serviços, Sociedade em Geral, Servidores em Geral, Parlamentares
Sistema de Cursos – Stricto	Alunos (internos e externos)	Professores, Orientadores, Examinadores, Equipe Técnica, Diretor Geral, Diretor de Recursos Humanos, Diretor do Cefor, Conselhos, Parcerias	Transformar alunos em mestres	Ambiente virtual (Uso de Tecnologias), intercâmbio de alunos, professores; Produção Técnico-científica, Aproveitamento institucional	Coordenação de Pós-Graduação	DG, DRH, Cefor, Cedi, Instituições Normativas, Instituições Nacionais e Internacionais, Família, Chefia imediata e Equipe de Trabalho, Prestadores de serviços, Sociedade em Geral,

<sup>6</sup> Para a priorização, foi utilizada a *Nominal Group Technique* – Técnica do Grupo Nominal (NGT) (TARAPANOFF, 1996)

Sistemas	Clientes (C)	Atores (A)	Processo de Transformação (T)	Visão de Mundo (W)	Proprietário (O)	Ambiente (E)
						Servidores em Geral, Parlamentares
Sistema Discente	Alunos (internos e externos)	Equipe Técnica, Conselhos	Alunos Matriculados nos cursos do Programa de Pós-Graduação – Alunos atendidos em suas demandas e orientados/informados pelas necessidades/diretrizes do Programa de Pós-Graduação	Ambiente virtual (Uso de Tecnologias), intercâmbio de alunos, professores; Produção Técnico-científica, Aproveitamento institucional	Coordenação de Pós-Graduação	Cefor, Cedi, Família, Chefia imediata e Equipe de Trabalho, Equipe Técnica (Pós-Graduação)
Sistema de Cursos – Lato	Alunos (internos e externos)	Professores, Orientadores, Examinadores, Equipe Técnica, Diretor Geral, Diretor de Recursos Humanos, Diretor do Cefor, Conselhos, Parcerias	Transformar alunos em especialistas	Ambiente virtual (Uso de Tecnologias), Cursos flexíveis (tempo, forma), Cursos com formatos diferenciados (modulados = módulos internacionais, virtuais, telepresenciais, intercâmbio de alunos, professores; Programa para servidores/parlamentares), Novas alternativas de TCC, Aproveitamento institucional	Coordenação de Pós-Graduação	DG, DRH, Cefor, Cedi, Instituições Normativas, Instituições Nacionais e Internacionais, Família, Chefia imediata e Equipe de Trabalho, Prestadores de serviços, Sociedade em Geral, Servidores em Geral, Parlamentares
Sistema de Cursos – Stricto	Alunos (internos e externos)	Professores, Orientadores, Examinadores, Equipe Técnica, Diretor Geral, Diretor de Recursos Humanos, Diretor do Cefor, Conselhos, Parcerias	Transformar alunos em mestres	Ambiente virtual (Uso de Tecnologias), intercâmbio de alunos, professores; Produção Técnico-científica, Aproveitamento institucional	Coordenação de Pós-Graduação	DG, DRH, Cefor, Cedi, Instituições Normativas, Instituições Nacionais e Internacionais, Família, Chefia imediata e Equipe de Trabalho, Prestadores de serviços, Sociedade em Geral, Servidores em Geral, Parlamentares
Sistema Discente	Alunos (internos e externos)	Equipe Técnica, Conselhos	Alunos Matriculados nos cursos do Programa de Pós-Graduação – Alunos atendidos em suas demandas e orientados/informados pelas necessidades/diretrizes do Programa de Pós-Graduação	Ambiente virtual (Uso de Tecnologias), intercâmbio de alunos, professores; Produção Técnico-científica, Aproveitamento institucional	Coordenação de Pós-Graduação	Cefor, Cedi, Família, Chefia imediata e Equipe de Trabalho, Equipe Técnica (Pós-Graduação)
Sistema Equipe Técnica	Alunos, professores e pesquisadores do Programa de Pós-Graduação do Cefor	Servidores da Copos, Servidores do Cefor que tenham interação com a Copos, Servidores das demais áreas da CD que tenham interação com a Copos	Profissionalização da equipe da Copos e dos demais servidores da Casa que tenham interação com a Copos	Autonomia da pós X Limitações institucionais; Percepção da legitimidade/relevância/confiança/importância do programa - Pós-graduação como instrumento da gestão estratégica da Instituição - dimensão, público, alcance, impactos, repercussões; Dificuldade em obter apoio político para implantação das ações do programa; Reconhecimento da	Coordenação de Pós-Graduação	Possíveis restrições impostas pelas instituições normativas – MEC, Capes; Apoio interno político (Mesa Diretora/ 1º Secretário) e administrativo (DG/DRH/Cefor); Oferta de cursos/treinamentos /literatura compatíveis; Interesses pessoais dos atores;

Sistemas	Clientes (C)	Atores (A)	Processo de Transformação (T)	Visão de Mundo (W)	Proprietário (O)	Ambiente (E)
				comunidade acadêmico-científica; Necessidade de estrutura diferenciada (reestruturação) Simplificação e otimização de rotinas – (aproveitamento dos resultados e das avaliações). Divisão de tarefas, responsabilidades, atribuições. Integração de fluxos, formulários, processos etc. com outros setores do Cefor Aprimoramento do clima organizacional da pós - Capacitação dos colaboradores, integração com outros setores do Cefor; Nova Pós Verde (ações de sustentabilidade).		
Sistema de Recursos	DG, DRH, Cefor, Cedi, Instituições Normativas, Instituições Nacionais e Internacionais, Chefia imediata e Equipe de Trabalho, Prestadores de serviços, Sociedade em Geral, Servidores em Geral, Parlamentares	Equipe Técnica, Diretor Geral, Diretor de Recursos Humanos, Diretor do Cefor, Parcerias	Recursos insuficientes ou inadequados – Recursos que atendam as demandas do Programa de Pós-Graduação	Ambiente virtual (Uso de Tecnologias), Reestruturação (otimização de rotinas), aprimoramento do clima organizacional, Apoio Político, Fontes de Financiamento	Coordenação de Pós-Graduação	DG, DRH, Cefor, Cedi, Instituições Normativas, Instituições Nacionais e Internacionais, Família, Chefia imediata e Equipe de Trabalho, Prestadores de serviços, Sociedade em Geral, Servidores em Geral, Parlamentares

Fonte: Elaboração própria

## 5.6. Modelos Conceituais e Ações de Desenvolvimento dos Sistemas Relevantes

A partir dos elementos fundamentais de cada sistema, foi possível apresentar as definições fundamentais, os requisitos para sua implementação e as ações a serem desencadeadas. Igualmente, a título de exemplo, são apresentados alguns sistemas, conforme Quadro 5.

**Quadro 5 – Definição Fundamental, Requisitos e Ações de Desenvolvimento dos Sistemas Relevantes**

Sistemas	Definição Fundamental (root definition)	Requisitos	Ações
Sistema de Cursos – Lato	O Sistema de cursos Lato, propriedade da Coordenação de Pós-Graduação, visa à transformação de alunos em especialistas, por meio do uso de tecnologias, de cursos flexíveis, com novas alternativas de TCC e aproveitamento institucional	Corpo de professores competentes e atuantes Estrutura adequada (sistemas acadêmicos) Equipe competente e capacitada Suporte institucional Apoio político Alunos, no mínimo, graduados Atos autorizativos	Avaliar os cursos em instituições congêneres, estabelecendo referenciais (P, D) Estabelecimento de critérios de competência para os professores (P, D) Solicitar ao Cefor a oferta de cursos para os docentes (P,D) Identificar necessidade de aprimoramento de competências dos professores (P,D) Planejar os cursos de forma que sejam flexíveis, usem

Sistemas	Definição Fundamental (root definition)	Requisitos	Ações
			<p>tecnologias e tenham novas alternativas de TCC (P,D)</p> <p>Adquirir ou desenvolver sistema acadêmico (D)</p> <p>Prover a coordenação com mais servidores (P)</p> <p>Apoiar e incentivar o aproveitamento institucional (P,D)</p> <p>Solicitar recursos tecnológicos para suporte aos cursos (P,D)</p> <p>Elaborar e implantar plano de desenvolvimento da equipe técnica (P,D)</p> <p>Aferir e aprimorar a qualidade do programa (P,D)</p>
Sistema de Cursos – Stricto	O Sistema de cursos stricto, propriedade da Coordenação de Pós-Graduação, visa à transformação de alunos em mestres, por meio do uso de tecnologias, intercâmbio de alunos, professores, incentivo à produção Técnico-científica e aproveitamento institucional	<p>Corpo de professores competentes e atuantes</p> <p>Estrutura adequada (sistemas acadêmicos)</p> <p>Equipe competente e capacitada</p> <p>Suporte institucional</p> <p>Apoio político</p> <p>Alunos, no mínimo, graduados</p> <p>Atos autorizativos</p>	<p>Estabelecer critérios de competência para os professores segundo os padrões da Capes (P, D)</p> <p>Estabelecer critérios de avaliação de produção técnica (P,D)</p> <p>Estimular a participação de docentes e discentes em eventos científicos nacionais (P,D) e internacionais (D)</p> <p>Incentivar a busca de recursos junto a agências de fomento (P,D)</p> <p>Adquirir ou desenvolver sistema acadêmico (D)</p> <p>Apoiar e incentivar o aproveitamento institucional (P,D)</p> <p>Solicitar recursos tecnológicos para suporte aos cursos (P,D)</p> <p>Elaborar e implantar plano de desenvolvimento da equipe técnica (P,D)</p> <p>Aferir e aprimorar a qualidade do programa (P,D)</p>
Sistema Discente	O Sistema Discente, propriedade da Coordenação de Pós-Graduação, visa à transformação de alunos matriculados nos cursos do Programa de Pós-Graduação em alunos atendidos em suas demandas e orientados/informados pelas necessidades/diretrizes do Programa de Pós-Graduação, por meio do uso de tecnologias, intercâmbio de alunos, professores, incentivo à produção Técnico-científica e aproveitamento institucional	<p>Corpo de alunos engajados e envolvidos com a qualidade dos cursos</p> <p>Estrutura adequada (sistemas acadêmicos)</p> <p>Equipe competente e capacitada</p> <p>Processos bem definidos</p> <p>Política de atenção ao aluno</p>	<p>Definir etapas dos processos que envolvam o corpo discente (P, D)</p> <p>Revisar e racionalizar formulários e documentos que envolvam os discentes do Programa( P, D)</p> <p>Criar banco único de dados dos discentes (sistema acadêmico) (P, D)</p> <p>Elaborar e implantar Política de atenção ao aluno</p>
Sistema Equipe Técnica	Sistema de profissionalização da equipe técnica da Coordenação de Pós-Graduação do Cefor e de demais servidores envolvidos com o Programa de Pós-Graduação, por meio de ações de levantamento de necessidades de aprendizagem e formulação	Planejamento das ações	<p>Efetuar levantamento de necessidades de aprendizagem para os atores da Nova Pós, gerando demandas presentes e futuras relacionadas aos objetivos estratégicos do Programa;</p> <p>Formular plano de profissionalização dos atores da Nova Pós com base no</p>

Sistemas	Definição Fundamental (root definition)	Requisitos	Ações
	de plano de profissionalização, visando oferecer suporte ao crescimento do Programa e à atuação de alunos, professores e pesquisadores.		levantamento de necessidades de aprendizagem.

Fonte: Elaboração própria

## 6 Considerações finais

Em 2012, a Copos encontrava-se em momento de grande indefinição. O gestor que havia atuado como Coordenador desde a criação da Coordenação solicitara seu afastamento. O MEC estava em curso de rediscutir a situação das Instituições Especialmente Credenciadas, com a possibilidade efetiva de restrição das atividades das Escolas de Governo nessa área, o que inviabilizaria a Coordenação na sua forma naquele momento. Em consonância com demandas institucionais anteriores, estava também em andamento o desenvolvimento da proposta de instalação de um curso de mestrado (pós-graduação *stricto sensu*). Em termos institucionais, havia acontecido, também em 2012, uma alteração na Direção-Geral da Câmara dos Deputados, após 12 anos de um mesmo gestor.

A Coordenação era acostumada a realizar sessões anuais de planejamento, as quais, entretanto, assemelhavam-se mais à definição de um quadro 5W2H<sup>7</sup> para o ano seguinte, cuja execução era acompanhada a posteriori. Tal prática não permitia que a Coordenação ultrapassasse os limites do que já era realizado, provocando uma acomodação à realidade existente, tendo o chamado planejamento um papel inercial.

Diante desse quadro e considerando a grande incerteza que envolvia a Coordenação, a nova gestão analisou que seria necessário um esforço mais amplo de repensar as atividades, com liberdade imaginativa, inclusive para prever a atuação em cenários nos quais uma de suas principais atividades poderia ficar inviabilizada (a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*). Havia também a existência, na equipe, de profissional altamente capacitado e experiente na aplicação das metodologias IA/SSM, o que levou à proposta de aplicação das mesmas.

A aplicação das metodologias teve imediata repercussão, gerando um movimento da Coordenação para além de seus limites até então observados. Foram pensados e propostos novos cursos de pós-graduação *lato sensu*, com formatos mais flexíveis<sup>8</sup> e adaptados para realidades específicas. Um exemplo foi o MBA em Governança Legislativa, que introduziu diversas novidades, como a realização de aulas em módulos, em ambientes externos, uso de educação a distância e um formato diferenciado de Trabalho de Conclusão de Curso. Foi concluída a implantação do Mestrado Profissional em Poder Legislativo, também

<sup>7</sup> Acrônimo da expressão em inglês que indica *what* (o que será feito), *why* (por que será feito), *where* (onde será feito), *when* (quando será feito), *who* (por quem será feito), *how* (como será feito) e *how much* (quanto custará). A dimensão de custo traduzia-se, no caso, em previsões de dotações orçamentárias.

<sup>8</sup> Até então todos os cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos tinham o mesmo formato: 9 disciplinas de 40h.

abrangendo aspectos diferenciados, como a necessidade, pelo aluno, de realizar atividades complementares. Iniciou-se a prática sistemática de realização de eventos, nacionais e internacionais, como um dos eixos extensionistas do Programa de Pós-Graduação. E foi iniciado um processo amplo de revisão das normas do Programa.

Em 2014, dois anos após a experiência, pode-se afirmar que todas as possibilidades de ação identificadas e levantadas no momento da aplicação das metodologias foram de uma forma ou de outra implantadas, transformando de forma relevante e definitiva o perfil de atuação da Coordenação de Pós-Graduação.

### Referências

BORDIGNON, J. A. **Investigação Apreciativa**: princípios e aplicações. 2007. Disponível em <<https://pt.scribd.com/document/38473388/investigacao-apreciativa>> Acesso em: 8 mar. 2023.

CHECKLAND, P.; SCHOLLES, J. **Soft systems methodology in action**. New York: John Wiley & Sons, 1999.

COOPERRIDER, D. L.; WHITNEY, D. **Investigação Apreciativa**: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MIRANDA, R.C.R. **Soft Systems Methodology: modelando situações-problemas. Apostila**. Universidade de Brasília, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May – June, 1990.

TARAPANOFF, K. et. al. **Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995. 163p

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Trad. Lólio Lourenço de Oliveira. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>> Acesso em 8 out. 2023.