



# Ágil no contexto da Administração Pública

**Anderson Costa**



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Anderson Costa

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Conheça os personagens  
que vão nos acompanhar ao  
longo deste estudo!**



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**Ana**  
ENGENHEIRA CIVIL

## QUEM SOU EU

Engenheira Civil desde 2018. Curiosa e implementadora de novos modelos de construção. Tenho 28 anos e sou solteira, meu foco atual é aplicar todo meu potencial em prol da administração pública e ao Cidadão.

## EDUCAÇÃO

MBA em Modelos Construtivos Inovadores. Diploma (2020)  
Graduação em Engenharia Civil. Diploma (2018)

## OBJETIVOS

Criar estruturas funcionais e confortáveis para prática da Educação  
Melhorar o relacionamento com a equipe de campo das obras da instituição.  
Delegar de maneira correta  
Usar a tecnologia para apoiar a gestão das obras da instituição.

## DORES

Precisar provar, frequentemente, sua capacidade em um universo muito masculino.  
Falta de orçamento para implementar a integração da tecnologia nas obras da instituição.  
Equipe com baixa escolaridade na execução das obras.

## SKILLS

Comunicação  
Gestão com pessoas  
Gestão de projetos

## Personalidade



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**Roberto**  
ADVOGADO

## QUEM SOU EU

Tenho 52 anos, sou especialista em direito público, Procurador federal desde 2010. Casado com Joana, temos um filho de 13 anos, o Joaquim.

## EDUCAÇÃO

Mestrado em Gestão Pública  
Diploma (2013)  
Graduado em Direito  
Diploma (2002)

## DORES

Processo com muitos jargões técnicos de tecnologia e inovação, dificultando a análise.  
Distanciamento da área de inovação.  
Pouco prazo para realização de análise de processos.  
Desconhecimento do contexto dos processos que chegam para análise.

## OBJETIVOS

Melhorar a gestão da instância da Procuradoria Federal na instituição  
Aprimorar o relacionamento com a equipe.  
Aplicar uma visão mais moderna nas análises de processos jurídicos da instituição

## SKILLS

**Comunicação**  
**Gestão com pessoas**  
**Gestão de projetos**

## Personalidade



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**Teddy**  
GESTOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

## QUEM SOU EU

Apaixonado por compartilhar conhecimento, atuando como Gestor de TI por 15 anos. Moro com minha esposa e 2 filhas gêmeas de 3 aninhos.

## EDUCAÇÃO

- MBA em Gestão de Projetos de Software - Diploma (2010)
- Graduação em Sistemas de Informação - Diploma (2010)
- MBA em Gestão de estratégia e liderança - Diploma (2020)

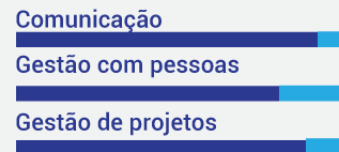
## OBJETIVOS

- Melhorar o clima organizacional
- Promover um ambiente inovador
- Realizar a transformação digital da instituição Implementar uma cultura de agilidade.

## DORES

- Equipe desmotivada.
- Falta de orientação para atuar em um ambiente remoto ou híbrido.
- Falta de apoio da Alta Gestão na implantação de ideias inovadoras.

## SKILLS



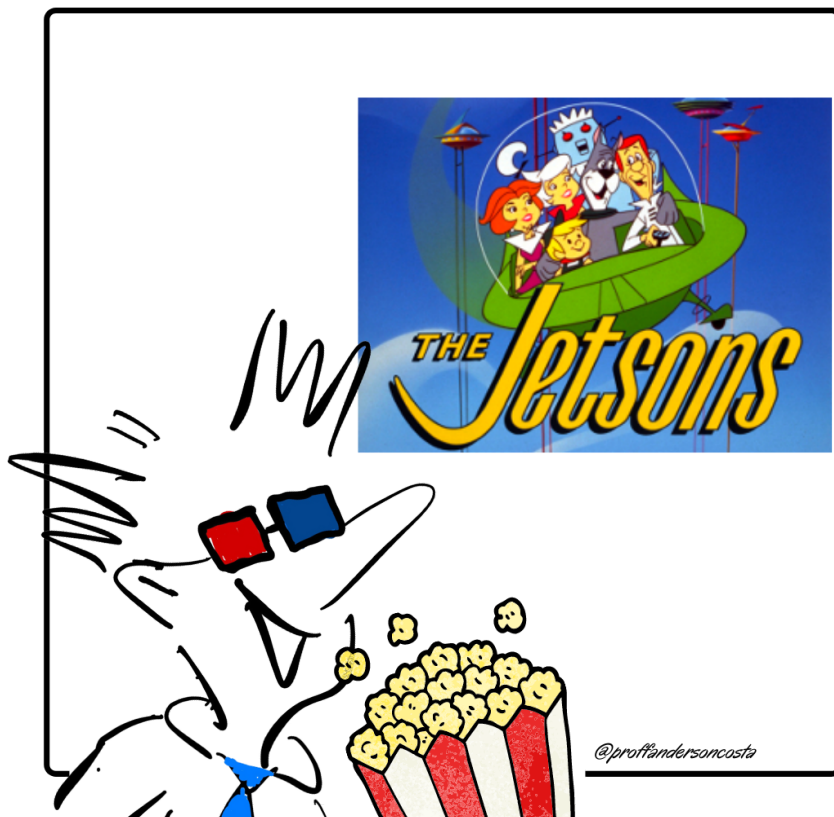
## Personalidade



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 1. O Mundo 4.0

Os Jetsons - uma série animada de televisão que foi reproduzida na tv americana entre 1962 e 1963 fascinava a audiência com um mágico exercício de futurologia.



Em Orbit City, George Jetson lidera uma divertida família típica norte-americana com a esposa Jane, dois filhos, Leroy e Judy, um simpático cão, Astor, e uma empregada doméstica robô, Rosie.

[Open HD | The Jetsons | Warner Archive](#)

Ao longo de mais de cinquenta anos, essa realidade fez parte de um imaginário distante, inacessível.

Nos últimos anos, entretanto, o que era uma abstração de um futuro pouco provável se tornou uma realidade.

As transformações pelas quais estamos passando são tão velozes que não conseguimos perceber racionalmente esse processo de mudança.

Mas uma coisa que podemos perceber e sentir são os impactos dessa mudança, e como resultado precisamos debater e refletir sobre nosso futuro.

O fato é que estamos vivendo uma revolução tecnológica que está alterando a maneira como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos uns com os outros.

A cada nova categoria de tecnologia capaz de romper e modificar radicalmente os padrões de trabalho, como vivemos e nos relacionamos enquanto sociedade, marca-se uma revolução. Foi assim com o uso da água e vapor para mecanizar a produção na

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Primeira Revolução Industrial. A eletricidade foi usada para criar a produção em massa, permitindo o segundo movimento industrial

revolucionário. A automação da produção chega na terceira revolução industrial quando usamos para automatizar nossos processos a eletrônica e a tecnologia da informação.

Agora, estamos construindo a Quarta revolução industrial, a chamada Revolução 4.0. E existem três razões pelas quais as transformações de hoje representem uma quarta revolução e não apenas um prolongamento da terceira: **Velocidade, escopo e impacto sistêmico:**

**Velocidade:** Quando comparada com as revoluções industriais anteriores, a Revolução 4.0 está evoluindo em um ritmo exponencial e não linear.

**Escopo:** Esta revolução está impactando todos os setores da sociedade em está acontecendo em todos os países do planeta.

**Impacto Sistêmico:** a amplitude e profundidade dessas mudanças estão transformando sistemas inteiros de produção, gestão e governança.

Outra característica que a revolução em curso tem relação com o uso conjunto de tecnologias, a fusão de soluções. Essa fusão está permitindo romper as barreiras entre o mundo físico e digital.

Tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas, robótica, veículos autônomos, nanotecnologia, impressão 3D, computação quântica entre outras, de maneira isolada ou aplicadas

simultaneamente, permitem ofertar produtos e serviços para a sociedade que até pouco tempo eram inimagináveis.

▶ The Fourth Industrial Revolution





# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 1.1. Estamos em um momento TESARAC

Tesarac é um termo que foi criado pelo escritor americano Sheldon Allan “Shel” Silverstein<sup>1</sup> (1930-1999) para indicar uma sensação de desorientação após um acontecimento brusco.

O site <https://tesaracazores.wordpress.com/> traz um texto explicando o termo e como ele se aplica, veja um trecho retirado deste site:

...

Durante um *TESARAC*, sabemos que o mundo antigo já passou, desconstrói-se o presente e ainda não é possível prever o futuro. Trata-se pois de um estado de embriaguez que concilia, ao mesmo tempo, o que existe e o que ainda não existe, numa trama em evolução. A palavra *TESARAC* representa uma espécie de “parto histórico”, no qual todos os paradigmas são questionados para permitir o nascimento de novos paradigmas sociais, culturais e económicos. Esta nova ordem emergente traz também novas oportunidades. O Renascimento e a Revolução Industrial ou ainda a abolição da escravatura são exemplos de *TESARACS*.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> “Shel Silverstein – Wikipédia, a enciclopédia livre.”  
[https://pt.wikipedia.org/wiki/Shel\\_Silverstein](https://pt.wikipedia.org/wiki/Shel_Silverstein). Acessado em 20 fev.. 2022.

<sup>2</sup> “O CONCEITO TESARAC.” 1 mai.. 2016,  
<https://tesaracazores.wordpress.com/2016/05/01/o-conceito-tesarac/>.  
Acessado em 20 fev.. 2022.

Todas as mudanças que a transformação digital está implantando em nossas vidas nos levam para nossos próprios *TESARACS*.

Saber como enfrentar os desafios que esse momento nos dará a vantagem competitiva que precisamos ter para alcançar o sucesso no mundo 4.0.

## 1.2. Desafios e oportunidades

Assim como nas outras revoluções que a antecederam, a Quarta Revolução Industrial tem o potencial de aumentar os níveis de renda global e melhorar a qualidade de vida das populações em todo o mundo.

Até o momento, aqueles que mais ganharam com isso foram os consumidores capazes de pagar e acessar o mundo digital; a tecnologia possibilitou novos produtos e serviços que aumentam a eficiência e o prazer de nossas vidas pessoais.

Pedir um táxi, reservar um voo, comprar um produto, fazer um pagamento, ouvir música, assistir a um filme ou jogar – tudo isso agora pode ser feito remotamente.

Mas é importante observar também o outro lado dessa revolução, o lado de quem não pode ter disponível a tecnologia de última geração. Esse movimento tem o potencial de facilitar e agregar, mas também de dificultar e segregar determinados nichos da sociedade.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Além da segregação e discriminação que essa revolução pode trazer, temos de estar preparados para o nível de excelência que o mundo 4.0 exigirá dessa e das futuras gerações. Será primordial nos prepararmos, desenvolvendo habilidades, construindo competências e demonstrando atitudes.

Em seu livro **O Que Fazer Quando as Máquinas Fazem Tudo**<sup>3</sup>, os autores Malcolm Frank, Paul Roehrig e Ben Pring indicam que da mesma maneira que a Primeira revolução Industrial iniciou com a invenção do tear, a segunda com a máquina a vapor e a terceira com a linha de montagem, a quarta tem início com as máquinas que parecem pensar. Eles continuam afirmando que essas novas máquinas - sempre "ligadas", "aprendendo" e "pensando" constantemente - logo desafiarão e melhorarão o intelecto e a experiência até dos profissionais mais inteligentes de qualquer setor. Não há como escapar do campo de gravidade dessas novas máquinas e dos modelos de trabalho que tiram proveito delas.

Em um artigo intitulado **A Quarta Revolução Industrial - O que significa e como responder**.<sup>4</sup> Klaus Schwab, fundador e presidente executivo do fórum Econômico fez uma série de previsões sobre o impacto da revolução 4.0 nas pessoas e governos. Vejamos o que Schwab afirmou:

<sup>3</sup> "O que fazer quando as máquinas fazem tudo: como ter sucesso em ...." <https://www.amazon.com.br/fazer-quando-m%C3%A1quinas-fazem-tudo/dp/8550803383>. Acessado em 1 mar.. 2022.

<sup>4</sup> "The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond." 14 jan.. 2016, <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>. Acessado em 26 fev.. 2022.

## 1.2.1. O impacto nas pessoas

*" A Quarta Revolução Industrial mudará não apenas o que fazemos, mas também quem somos. Afetará nossa identidade e todas as questões associadas a ela: nosso senso de privacidade, nossas noções de propriedade, nossos padrões de consumo, o tempo que dedicamos ao trabalho e ao lazer e como desenvolvemos nossas carreiras, cultivamos nossas habilidades, conhecemos pessoas, e cultivamos relacionamentos."*

Schwab ainda expressou sua preocupação com relação a integração da tecnologia em nossas vidas:

*" Sou um grande entusiasta e um dos primeiros a adotar a tecnologia, mas às vezes me pergunto se a inexorável integração da tecnologia em nossas vidas poderia diminuir algumas de nossas capacidades humanas por excelência, como compaixão e cooperação. Nosso relacionamento com nossos smartphones é um exemplo disso. A conexão constante pode nos privar de um dos bens mais importantes da vida: o tempo para fazer uma pausa, refletir e se envolver em uma conversa significativa."*

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 1.2.2. O impacto no governo

Um tópico bem interessante que Schwab trouxe, principalmente para os profissionais que atuam em instituições governamentais, foi as previsões de impacto da quarta revolução nos governos.

*" À medida que os mundos físico, digital e biológico continuam a convergir, novas tecnologias e plataformas permitirão cada vez mais que os cidadãos se envolvam com os governos, expressem suas opiniões, coordenem seus esforços e até contornem a supervisão das autoridades públicas. Simultaneamente, os governos ganharão novos poderes tecnológicos para aumentar seu controle sobre as populações, com base em sistemas de vigilância abrangentes e na capacidade de controlar a infraestrutura digital. No geral, no entanto, os governos enfrentarão cada vez mais pressão para mudar sua abordagem atual de engajamento público e formulação de políticas, à medida que seu papel central na condução de políticas diminui devido a novas fontes de competição e descentralização de poder que as novas tecnologias possibilitam. Em última análise, a capacidade de adaptação dos sistemas governamentais e das autoridades públicas determinará sua sobrevivência.*

*Se eles se mostrarem capazes de abraçar um mundo de mudanças disruptivas, submetendo suas estruturas aos níveis de transparência e eficiência que lhes permitirão manter sua vantagem competitiva, eles resistirão. Se não puderem evoluir, enfrentarão problemas crescentes. "*

Schwab termina seu artigo indicando que todos nós somos responsáveis por orientar nossa evolução, utilizando para isso as decisões que tomamos diariamente como cidadãos, consumidores e investidores. Segundo ele, nós devemos aproveitar a oportunidade e o poder que temos para moldar a Quarta Revolução Industrial e direcioná-la para um futuro que reflita nossos objetivos e valores comuns.

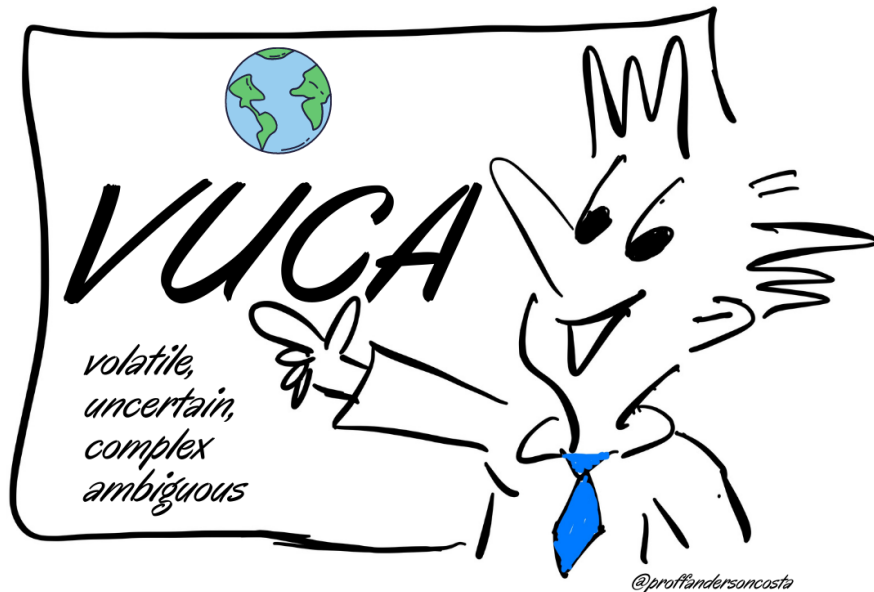
Ao final, afirmo que a quarta revolução industrial em curso tem um potencial absurdo de modificação da nossa maneira de viver enquanto pessoa e sociedade. Nossa preparação e foco determinarão se teremos sucesso ou dificuldades durante essa transformação.

A Revolução que está criando o Mundo 4.0 definitivamente está determinando que o trabalho que pode ser feito por uma máquina, será feito por uma máquina. Os profissionais que fazem atividades que se enquadram nessa característica devem evoluir rapidamente para não se tornarem obsoletos e serem substituídos.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 2. Contexto de Mudança.

### 2.1. Mundo VUCA



" VUCA é mais do que uma palavra da moda! É uma forma de pensar e abordar soluções para os problemas do nosso mundo digital e dinâmico. "

**Waltraud Glaser**

Especialista em VUCA

O mundo de hoje está mudando em um ritmo alucinante. Essa afirmação está se tornando dispensável diante dos impactos que todas essas mudanças estão causando em nossas vidas, mas é sempre bom enfatizar essa questão, principalmente quando vamos debater sobre o que está acontecendo.

Assista um telejornal, ou navegue na internet por apenas cinco minutos e você verá um mundo em frenética mudança e incrivelmente incerto.

Além de questões de saúde e de guerras, experimentamos os desafios de nos adaptar aos fantásticos avanços tecnológicos .

Há vinte anos atrás, ninguém acreditaria que o advento do smartphone mudaria de maneira tão substancial a forma como interagimos uns com os outros.

Podemos nos referir a esse contexto de mundo como VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo).

VUCA<sup>5</sup> é o acrônimo de *volatile, uncertain, complex e ambiguous*, usado pela primeira vez em 1987 e baseado nas teorias de liderança de Warren Bennis e Burt Nanus, e significa Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade. Foi a resposta do Colégio de Guerra do Exército dos EUA ao colapso da URSS no início dos

<sup>5</sup> "Volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade - Wikipédia." [https://pt.wikipedia.org/wiki/Volatilidade,\\_incerteza,\\_complexidade\\_e\\_ambiguidade](https://pt.wikipedia.org/wiki/Volatilidade,_incerteza,_complexidade_e_ambiguidade). Acessado em 1 mar.. 2022.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

anos 1990. De repente, não havia mais o único inimigo, resultando em novas formas de ver e reagir.

Vamos agora detalhar cada uma das palavras que fazem parte do conceito de VUCA:

## 2.1.1. V - VOLATILIDADE:

Vivemos em um mundo que está em constante mudança, tornando-se mais instável a cada dia, onde mudanças grandes e pequenas estão se tornando mais imprevisíveis, estão ficando cada vez mais dramáticas e acontecendo cada vez mais rápido. À medida que os eventos se desenrolam de maneiras completamente inesperadas, torna-se **impossível determinar causa e efeito**.

## 2.1.2. U - INCERTEZA:

Está se tornando mais difícil antecipar eventos ou prever como eles se desenrolarão; **previsões históricas e experiências passadas estão perdendo sua relevância** e raramente são aplicáveis como base para prever a forma das coisas que estão por vir. Está se tornando quase impossível planejar investimentos, desenvolvimento e crescimento à medida que se torna cada vez mais incerto para onde o caminho está indo.

## 2.1.3. C - COMPLEXIDADE

Nosso mundo moderno é mais complexo do que nunca. Quais são as razões? Quais são os efeitos? – Os problemas e suas

repercussões são mais multifacetados, mais difíceis de entender. As diferentes camadas se misturam, tornando impossível obter uma visão geral de como as coisas estão relacionadas. As decisões são reduzidas a um emaranhado de reação e contra-reação – e escolher o único caminho correto é quase impossível.

## 2.1.4. A - AMBIGUIDADE

O “tamanho único” e a “melhor prática” foram relegados ao passado – no mundo de hoje é raro que as coisas sejam completamente claras ou determináveis com precisão. Nem tudo é preto e branco – o cinza também é uma opção. As demandas sobre as organizações e a gestão moderna são mais contraditórias e paradoxais do que nunca, desafiando nossos sistemas de valores pessoais até o âmago. Em um mundo onde o “o quê” fica em segundo plano em relação ao “por quê?” e o “como?”, tomar decisões requer coragem, consciência e disposição para errar.

## 2.2. Nosso Desafio Diante do VUCA

Se temos uma realidade que é volátil, incerta que apresenta um nível elevado de complexidade e que é ambígua o nosso desafio é

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

relacionar, de maneira inteligente, soluções que já foram testadas e comprovadas e são seguras para nós e as novidades que ainda não são tão seguras assim, mas apresentam um nível alto de possibilidades para o futuro.

Nem as pessoas individualmente, nem a liderança de uma organização são poupadas no mundo VUCA de hoje. Experiências, dogmas e paradigmas devem ser examinados; não se trata mais de encontrar o único caminho ou a ferramenta de gestão de vida ou dos negócios, mas sim um caminho que se adeque ao perfil de cada um, de cada negócio.

Você, como líder e gerente, é responsável pela maior parte das decisões sobre os parâmetros que definem como sua instituição pode operar.

O aumento da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade significa que você e sua instituição devem buscar uma nova orientação.

É preciso uma nova abordagem de gestão e liderança para garantir resultados positivos em circunstâncias alteradas.

O mundo VUCA desafia você a encontrar seu próprio caminho. Você precisará entender a lógica psicológica e desenvolver um comportamento empático – em suma, se preocupar mais com os humanos e suas necessidades.

O significado e o propósito assumem um papel central nas atividades organizacionais.

As pessoas determinam o sucesso de cada organização.

Isso requer as condições de enquadramento certas sob as quais cada indivíduo pode contribuir com suas habilidades e serviços no sentido de resultados acordados – mais qualitativos e quantitativos. Isso foi válido em todos os momentos e se torna ainda mais importante em tempos de VUCA.

O QUE e COMO determinam o diálogo e o discurso de gestores e organizações com seus colaboradores.

A vontade de se engajar em uma cooperação genuína e assumir responsabilidades claras é um pré-requisito básico para a inovação. Isso requer liberdade, criatividade, agilidade, flexibilidade e uma cultura corporativa que conecte as pessoas com a instituição. Essa conexão torna-se mais significativa e pode ser trazida para o foco da liderança de forma ainda mais decisiva.

Em um mundo VUCA, o mais importante é antecipar o futuro e fortalecer a cooperação nas instituições com soluções modernas.

Decisões e conexões são fatores de sucesso para moldar a causa comum.

## 2.3. Antídoto para o mundo VUCA

Utilizaremos o mesmo acrônimo VUCA para indicar ações para o enfrentamento, vamos a indicação de cada abordagem.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



## 2.3.1. V – VISÃO

Pinte uma imagem do futuro que você quer junto com todos os envolvidos; isso será sua bússola e para orientação; para conferir significado e estimular a motivação – e forjar identidade e eficácia interna e externa.

## 2.3.2. U – COMPREENSÃO

Compreenda as interligações; torne-as transparentes. Reflita sobre o contexto. Pense e planeje metas estrategicamente. Comece pelo resultado e trabalhe de trás para frente. Harmonize as habilidades. Abraça e explore comportamentos e reações. Converta a ansiedade e a resistência em energia produtiva.

## 2.3.3. C – CLAREZA

Simplicidade. Concentre-se no que realmente importa e no que realmente importa. Confiança, conexões e processos transparentes. Aplique energia e força exatamente onde serão mais eficazes.

## 2.3.4. A – ADAPTAÇÃO / AGILIDADE

Flexibilidade. Agilidade. Examinar técnicas de gerenciamento hierárquico. Promova uma cultura consistente para tomar decisões e contabilizar erros. Interagir de forma transparente com objeções. Facilitar a inovação e aumentar a resiliência.

## 2.4. Mundo BANI

A mudança em nosso mundo é tão alucinante que até mesmo as percepções sobre a mudança estão mudando.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Muitos estudiosos indicam que precisamos evoluir da percepção de um mundo VUCA para uma percepção de um mundo BANI.



Pode parecer mais do mesmo para alguns, ou uma virada de chave para outros, o que vale aqui é entender o que significa cada uma dessas percepções e poder tirar suas próprias conclusões.

Explicamos no tópico anterior o que significava VUCA e até indicamos possibilidades para enfrentar essa volatilidade,

incerteza, complexidade e ambiguidade. Agora vamos falar sobre BANI.

BANI<sup>6</sup> também é um acrônimo, esse formado com a junção das palavras "brittle", "anxious", "nonlinear" e "incomprehensible". Ou, em português, "frágil", "ansioso", "não-linear" e "incompreensível".

O criador do novo conceito é o antropólogo, autor e futurista norte-americano, Jamais Cascio.

Jamais tem diversas publicações sobre o futuro da evolução humana, educação na era da informação e tecnologias emergentes.

Em 2009, ele entrou na lista dos 100 Pensadores Globais da Foreign Policy Magazine e apresentou um famoso TED sobre o futuro da humanidade em um cenário imprevisível.

**[Clique aqui para o episódio do TED](#)**

Além disso, o futurista também participou do documentário da National Geographic, 6 graus que podem mudar o mundo, que investiga os efeitos do aquecimento global no Planeta Terra.

Conheça o significado de cada uma das palavras do acrônimo:

<sup>6</sup> "Mundo BANI: o que é e como pode impactar sua rotina? | IEEP." 10 jun.. 2021, <https://www.ieepeducacao.com.br/mundo-bani/>. Acessado em 1 mar.. 2022.



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 2.4.1. Frágil

No mundo BANI, um sistema pode funcionar bem na superfície, mesmo que esteja à beira de um colapso.

Por isso, é necessário ter cuidado para não confiar 100% nas operações, mesmo que elas pareçam confiáveis, flexíveis e inquebráveis.

Hoje em dia, qualquer mercado pode estar prestes a se romper e isso acontece, na maioria das vezes, como resultado da constante maximização dos lucros.

Além disso, alguns setores como cadeia de suprimentos, energia e comércio global, quando entram em crise podem causar rupturas em vários outros e, conseqüentemente, no mundo inteiro.

## 2.4.2. Ansioso

Informação é o novo petróleo, mas o excesso dela cria um grande problema: a ansiedade.

Embora as tecnologias estejam aí para nos ajudar nas tomadas de decisão, inevitavelmente você se sentirá impotente e incapaz de fazer escolhas importantes em momentos de pressão e tensão.

O resultado disso é a passividade – ver as coisas acontecerem e não agir – ao mesmo tempo que se sente dependente das

escolhas alheias, mesmo sabendo que elas podem não ser a melhor opção para o bem comum.

Em um mundo com tantas informações, ameaças e fake news é fundamental saber lidar com as circunstâncias de um jeito positivo. É necessário se distanciar das situações, enxergar os aspectos bons, oportunidades e desenvolver soluções criativas para solucionar os problemas.

A pandemia deixou latente a importância da inteligência emocional e como ela é um fator indispensável para se desvencilhar da crise com rapidez e tranquilidade.

## 2.4.3. Não-Linear

No mundo BANI, causa e efeito não são mais uma estrutura factível em todos os casos.

Hoje em dia, nos sentimos dentro de um filme não-linear, onde as coisas vão e voltam sucessivas vezes, e o fim parece não estar no lugar onde deveria estar.

Por isso, criar ações e planejamentos de longo prazo não faz mais sentido. Os efeitos das decisões na economia, questões climáticas e saúde pública podem não ter data para emergir e nem para acabar.

Muitos dos problemas de aquecimento global que estamos vivendo hoje são consequência das decisões tomadas pela indústria na

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

década de 80. Assim como os desafios e barreiras impostas pela pandemia ainda têm dimensões incertas no futuro da humanidade.

No atual contexto, não existe mais início, meio e fim. É necessário estar preparado para avançar e voltar algumas casas a qualquer momento.

## 2.4.4. Incompreensível

Viver em um mundo frágil, ansioso e não-linear torna grande parte dos eventos, causas e decisões incompreensíveis. O ser-humano tem obstinação por achar respostas, mas no cenário atual nem sempre é possível encontrá-las para tudo.

Curiosamente, ter mais informação não significa desvendar mais significados sobre as coisas que acontecem. Na verdade, é o contrário: os ruídos aumentam e a dificuldade para encontrar uma verdade universal também.

Em contrapartida, o pensamento humano linear e a nossa capacidade para compreender o mundo continuam os mesmos.

O cenário BANI pode parecer desesperador, já que o número de pessoas ansiosas e depressivas cresce a cada dia. Porém, também nunca tivemos tanto acesso e ferramentas para mudar aquilo que não concordamos e construir futuros desejáveis para todo mundo. Portanto, se a única opção é seguir em frente, cabe a cada um de nós estudar, se fortalecer e tentar se preparar para as imprevisibilidades que virão pela frente.

## 2.5. Afinal, estamos em um mundo VUCA ou em um mundo BANI?

Não existe resposta certa ou errada para essa pergunta, o que deve existir é a certeza de que o mundo está em mudança acelerada, podemos afirmar que estamos experimentando uma mudança exponencial.

Diante dessa certeza a resposta para o mundo VUCA ou BANI é a ADAPTABILIDADE.

É essencial sermos Adaptáveis em nível pessoal e em nível organizacional.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 3. Desafios de uma Revolução

### 3.1. O Taylorismo e o Fordismo

Quando Frederick W. Taylor<sup>7</sup> lançou seu livro "Princípios da Administração Científica" em 1911, ele deu nome ao seu novo estilo de ciência organizacional como nada mais nada menos que "REVOLUÇÃO" que eliminaria os obstáculos de produtividade das organizações da era industrial.

O Taylorismo realmente conseguiu isso. Taylor tornou-se o fundador da administração com um método organizacional que daria asas à busca pela eficiência na era industrial.

A grande revolução que Taylor apresentou foi a forma de divisão da organização entre as pessoas que pensam (gestores) e as que executam (operadores), introduzindo a divisão funcional chamada "chão de fábrica".

Apesar de seus conceitos não levarem em conta o fato que estávamos lidando com seres humanos, Taylor foi um visionário com o sonho de pacificar as relações entre operadores e gestores por meio de ganhos eficientes que poderiam beneficiar a todos.

---

<sup>7</sup> "Frederick W. Taylor - InfoEscola."

<https://www.infoescola.com/biografias/frederick-taylor/>. Acessado em 1 mar.. 2022.

Os princípios do Taylorismo são:

1. A substituição de métodos baseados na experiência por metodologias cientificamente testadas;
2. A seleção e treinamento dos trabalhadores, de modo a descobrir suas melhores competências, as quais devem ser continuamente aperfeiçoadas;
3. A supervisão contínua do trabalho;
4. A execução das tarefas com base na disciplina e respeito, de modo a evitar desperdícios;
5. O fracionamento do trabalho na linha de montagem.

Além de Taylor, outro grande nome de destaque no estudo de modelo de trabalho é o de Henry Ford<sup>8</sup>.

Ford foi um inventor e engenheiro mecânico nascido nos Estados Unidos no final do século XIX e começo do século XX. É considerado um dos grandes nomes da indústria automobilística e do sistema de produção industrial em série.

A teoria de Ford era que era muito mais barato e rápido produzir um modelo de automóvel padronizado. De acordo com seu sistema de produção - O Fordismo - o automóvel passava por uma esteira de montagem em movimento e os operários colocavam as peças. Logo, cada operário deveria cumprir uma função específica. Desta

---

<sup>8</sup> "Henry Ford – Wikipédia, a enciclopédia livre."

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Ford](https://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford). Acessado em 1 mar.. 2022.

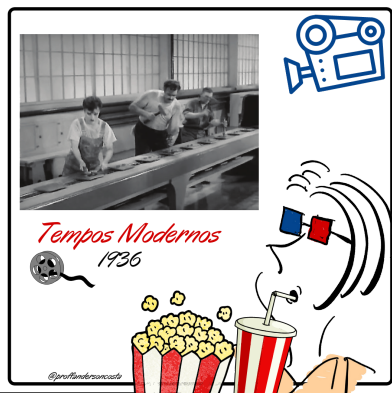
# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

forma, existiam operários especializados em pintura, colocação de pneus, instalação da caixa de direção, do motor, etc.).

No sistema de Ford, depois de muitos testes e ajustes, um automóvel era montado em 98 minutos.

## 3.2. A necessidade de Mudança

Charlie Chaplin<sup>9</sup> em seu filme Tempos modernos<sup>10</sup> - de 1936 - apresentou as dificuldades de adaptação de um homem às atividades repetitivas e às exigências do chefe, que sempre cobrava por produtividade e desempenho. O filme retratou a preocupação e a disposição dos donos dos meios de produção em aumentarem seus lucros e diminuir seus custos.



<sup>9</sup> "Charlie Chaplin – Wikipédia, a enciclopédia livre." [https://pt.wikipedia.org/wiki/Charlie\\_Chaplin](https://pt.wikipedia.org/wiki/Charlie_Chaplin). Acessado em 1 mar.. 2022.

<sup>10</sup> "Tempos Modernos – Wikipédia, a enciclopédia livre." [https://pt.wikipedia.org/wiki/Tempos\\_Modernos](https://pt.wikipedia.org/wiki/Tempos_Modernos). Acessado em 1 mar.. 2022.

Chaplin representou a relação hierárquica definida por Taylor e o sistema de produção indicado por Ford baseada em procedimentos determinados, sem espaço para experimentações.

**Se fizermos uma autocrítica relacionada às atividades que desenvolvemos e a forma como a gestão é conduzida dentro das organizações públicas, perceberemos que ainda repetimos o sistema de produção e gestão, indicados do Ford e por Taylor no início do século XX e que foi muito bem representada por Chaplin.**

**Essa simples constatação nos leva a certeza da necessidade de adequação de nossa forma de trabalho à realidade de complexidade, de novas tecnologias e hiperconexão do século XXI.**

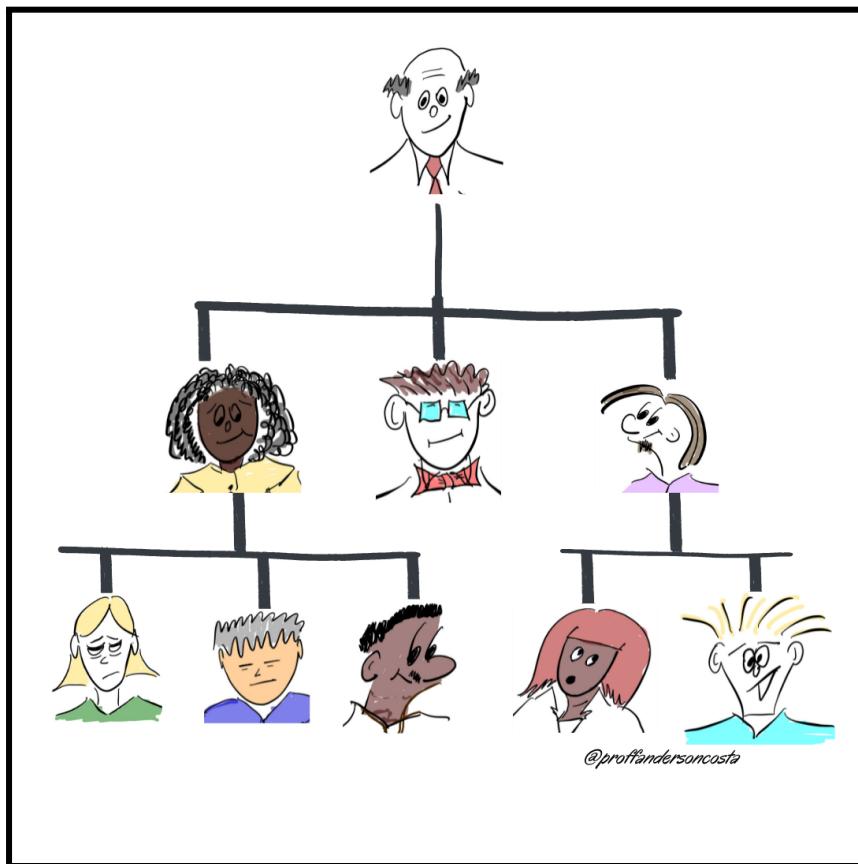
No Livro Organizar para a Complexidade - Como fazer o trabalho funcionar de novo, para criar organizações de alto desempenho - Pflaeging e Carvalho afirmam que a gestão, na forma que conhecemos hoje não é muito diferente daquela proposta por Taylor e que a mentalidade de comando-e-controle tornou-se tóxica tanto para o desempenho organizacional quanto para o avanço social e humano.

Pflaeging e Carvalho também indicam que o modelo Taylorista, que ainda aplicamos em nossas organizações privadas e públicas, apresentam três falhas sistêmicas o que eles chamam de lacunas.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

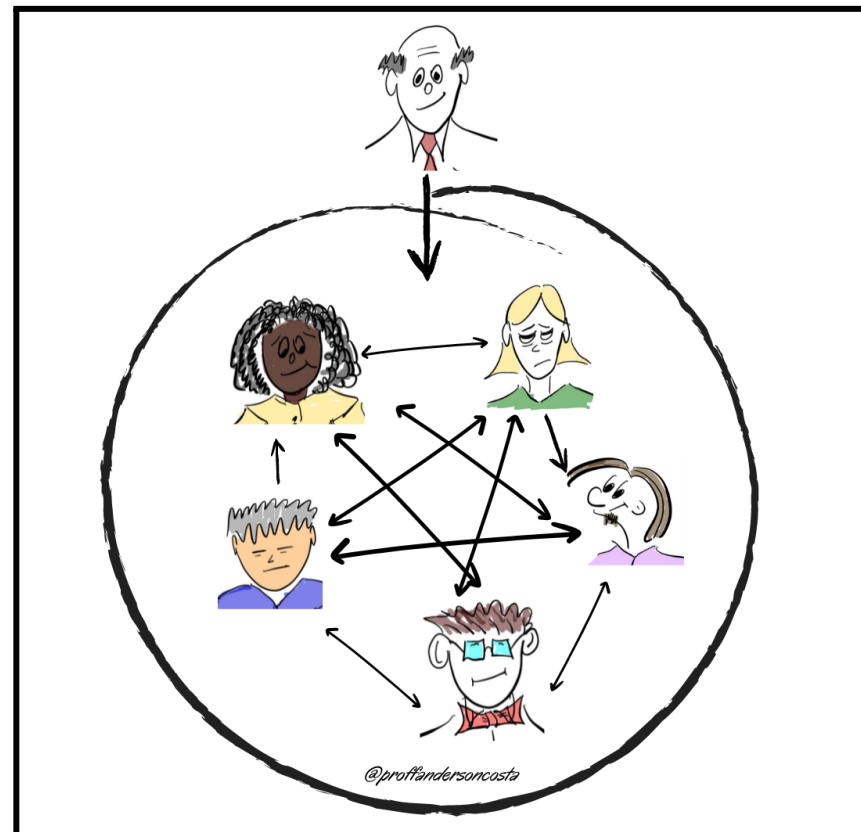
## 3.2.1. Lacuna Social

A hierarquia organizacional e o controle "Top-down" desgastam o diálogo social entre grupos e cria o viés de gerenciar através de números e liderar através do medo.



## 3.2.2. Lacuna Funcional

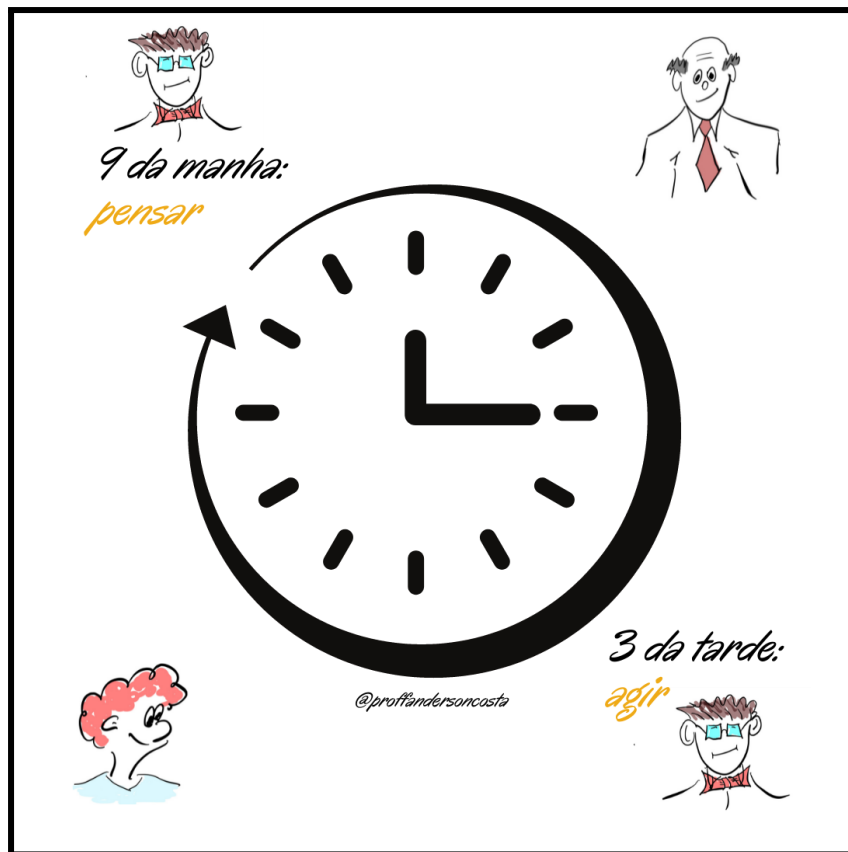
A divisão funcional leva a responsabilidades limitadas e fragmentadas. Isso gera a necessidade de gerenciar/impor coordenação através de processos, controle, interfaces, planejamento, regras, padrões, poder hierárquico etc.



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 3.2.3. Lacuna do Tempo

A divisão de funções entre gestores, operadores, planejamento e execução, gera necessidade de funções impostas, estratégia, metas, previsão e planejamento exaustivo.



Até aqui vimos as definições dos pensamentos de Taylor e Ford e chegamos a conclusão de que até hoje utilizamos essas técnicas e modelos de gestão e operação em nossas atividades e nossas organizações.

Quando nos focamos apenas no contexto das organizações públicas isso fica ainda mais evidente e dramático, pois diferentemente da organização do setor privado, que pode fazer tudo que a lei não limita, a organização do setor público só pode agir e trabalhar dentro das restrições que a lei impõe.

Isso posto, fica aqui já registrado o verdadeiro mantra que nos limita e deve ser evitado ao máximo:



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Dentro do contexto da administração pública podemos sim mudar o estado atual, na verdade estamos sendo obrigados a isso diante da revolução tecnológica, pressão da sociedade e transformação digital.

Precisamos e devemos adaptar nossa forma de trabalho e de relacionamento, indo ao limite que a legislação nos permite e indicando modificações necessárias na própria legislação para que o setor público esteja alinhado ao momento histórico que estamos vivendo.

Imbuídos do sentimento de necessidade e sabendo claramente o por quê precisamos nos adaptar, vamos discutir como podemos fazer isso.



## 4. O Governo precisa se adaptar ao Mundo 4.0

***“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.***

Charles Darwin

Até aqui já percebemos que estamos em um mundo em constante mutação. Isso nos trouxe a Quarta Revolução Industrial, fato que tem moldado nosso mundo, nossa forma de viver e se relacionar, tornando realidade o que estamos chamando de Mundo 4.0.

Chegou a hora de debatermos sobre uma das principais variáveis que tem feito toda essa mudança acontecer, **A Transformação Digital**, no nosso caso vamos falar especificamente de Transformação Digital no Governo como uma das formas de adaptação ao Mundo 4.0.

Em seu livro "Mude ou Morra"<sup>11</sup>, Renato Mendes e Rone Bueno afirmam que todos os setores da economia sofrerão uma transformação disruptiva por conta do digital. É uma questão de tempo, e um dos aspectos mais importantes dessa transformação está relacionado à necessidade de adaptação das organizações e

<sup>11</sup> "MUDE OU MORRA Capa comum – 30 julho 2007 - Amazon."

<https://www.amazon.com.br/MUDE-OU-MORRA-Alan-Deutschman/dp/8576842017>. Acessado em 26 fev.. 2022.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

dos profissionais a esse novo mundo que se apresenta durante e depois da transformação digital.

Essa linha de raciocínio também se aplica ao setor público, afinal de contas todos os setores da economia estão sendo impactados pelo digital.

Alguns mais desatentos podem pensar que o setor público está blindado da necessidade de mudar e acompanhar a transformação digital que está acontecendo, mas isso é um grande erro.

A pressão da sociedade para que o governo forneça serviços no digital é enorme. Afinal, se podemos fazer praticamente tudo usando os aplicativos instalados em nossos smartphones, queremos que o governo nos forneça todas as facilidades e formas de acesso que estamos acostumados.

Felizmente o governo brasileiro se atentou para essa transformação e vem se destacando em nível mundial nessa transformação.

Esse destaque acontece, principalmente, pela implementação das ações indicadas pela Estratégia de Governo Digital<sup>12</sup> - EGD.

---

<sup>12</sup> "Estratégia de Governo Digital 2020-2022 — Português (Brasil)." 29 abr.. 2020, <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>. Acessado em 9 fev.. 2022.

A execução da estratégia teve tanto sucesso que o governo brasileiro foi reconhecido pelo Banco Mundial como o sétimo país com a mais alta maturidade em Governo Digital no mundo.<sup>13</sup>

A EGD define 6 (seis) princípios de um Governo Digital - Centrado no Cidadão, Integrado, Inteligente, Confiável, Transparente e Aberto, e Eficiente.

A EGD indica para cada um desses princípios os objetivos que devem ser alcançados e as iniciativas que devem ser realizadas para se atingir as metas que são indicadas. A Estratégia de Governo Digital, efetivamente abarca todas as características de um planejamento estratégico.

---

<sup>13</sup> "Brasil é reconhecido pelo Banco Mundial como o 7º líder em ...." 30 set.. 2021, <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/09/brasil-e-reconhecido-pelo-banco-mundial-como-o-7o-lider-em-governo-digital-no-mundo-entre-198-paises-avaliados>. Acessado em 1 fev.. 2022.



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**A Estratégia de Governo Digital - EGD pode ser acessada neste link.**

## 4.1. Pressão nas instituições governamentais.

À medida que as pessoas e as empresas se transformam com o uso das tecnologias digitais, os governos estão sendo obrigados a seguir pelo mesmo caminho. Haverá cada vez mais pressão para que os gestores mudem a abordagem atual de oferta de serviços públicos e formulação de políticas.

Os governos e suas instituições precisam mostrar capacidade de abraçar um novo mundo de mudanças disruptivas, colocando suas estruturas em um nível de transparência e eficiência adequado à nova realidade.

Um dos grandes desafios para os governos neste aspecto de transparência e eficiência no mundo 4.0 é com relação à regulação.

Todo sistema regulatório atual foi concebido para ter uma abordagem rigorosa "top-down", essa forma de atuação não é a mais adequada se queremos ter a agilidade necessária para atender as demandas de nossa sociedade no mundo 4.0.

Dado o ritmo de mudança e os amplos impactos da Quarta Revolução Industrial, legisladores, reguladores e gestores públicos estão sendo desafiados a evoluírem suas práticas a um grau sem precedentes.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 4.2. A abordagem Ágil como forma de adaptação do Governo ao Mundo 4.0

Para adaptar o governo e suas instituições ao mundo 4.0 a primeira coisa que deve acontecer é a adoção da agilidade como um preceito fundamental.

Mais recentemente, a agilidade organizacional atingiu um novo nível de importância no setor público, especialmente impactado pelos rápidos desenvolvimentos tecnológicos que estão mudando os cenários corporativos de várias maneiras.

Isso significa que os legisladores, reguladores e gestores públicos devem se adaptar continuamente a um ambiente novo e em rápida mudança. Para fazer deve-se desenvolver uma visão abrangente e globalmente compartilhada de como a tecnologia está remodelando nossas vidas, nossos ambientes econômicos, sociais, culturais e humanos. Nunca houve um momento tão promissor, ou de maior desafio.

Para responder de maneira adequada ao Mundo 4.0, todas as organizações, públicas e privadas, precisarão fazer um investimento concentrado e contínuo em conhecimento, capacidades, processos e culturas que promovam a **agilidade**.

### 4.2.1. Principais atributos das organizações ágeis

As organizações ágeis têm certos atributos que permitem atender às demandas do mercado e se ajustar às tendências e aos desafios internos e externos contínuos.

Elas têm uma cultura incorporada que se concentra no pensamento estratégico, na exploração de inovações e mudanças, na adaptabilidade e na proatividade.

Elas entendem os avanços tecnológicos, adotam a disrupção e se baseiam nela para fornecer melhores soluções a seus clientes.

Além disso, as equipes em organizações ágeis são estruturadas de forma diferente em comparação com organizações hierárquicas tradicionais; elas são multifuncionais, compartilham um propósito forte, se comprometem uns com os outros para entregar e podem entregar valor de negócios de ponta a ponta.

Os membros da equipe multifuncional mantêm sua autonomia em sua respectiva área de foco e definem seu próprio ritmo de trabalho e supervisionam suas próprias atividades. No entanto, espera-se que eles colaborem e aproveitem os conjuntos de habilidades uns dos outros para alcançar os resultados desejáveis.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Essas equipes possuem regras de comunicação distintas. Em vez de definir processos e políticas de comunicação rígidas, eles promovem canais de comunicação que impulsionam o compartilhamento de conhecimento, o trabalho em equipe e a transparência radical. Esses canais possibilitam o fluxo rápido e eficiente de informações e ajudam a organização a se adaptar às mudanças e melhorar constantemente. As mídias sociais, por exemplo, estão agora, mais do que nunca, sendo utilizadas como principal ferramenta para facilitar a comunicação rápida e ágil entre as equipes. Com a simples criação de um grupo do WhatsApp, as mensagens chegam aos membros da equipe a qualquer hora, em qualquer lugar do mundo. A velocidade com que as mensagens podem ser transmitidas permite uma ação rápida e tempos de resposta reduzidos no endereçamento

## 4.2.2. A descentralização é importante para se obter a agilidade desejada.

Para também obter agilidade, o poder decisório não deve ser centralizado em um indivíduo; deve ser distribuído pelos diferentes níveis de gestão da instituição.

Os líderes não estão envolvidos nas operações do dia-a-dia, eles são focados na estratégia e na visão. Eles enfatizam a necessidade de ampliar sua rede profissional e aproveitá-la para fornecer resultados de valor agregado a seus clientes.

Seu envolvimento no dia-a-dia do negócio é principalmente limitado a permitir que as equipes tenham sucesso treinando, orientando e orientando os membros da equipe, em vez de controlá-los e direcioná-los. “Líderes eficazes neste novo modelo devem ser capazes de pensar além das funções individuais; operar sem comportamento de comando e controle; criar diversidade; estimular a colaboração; enquanto treina os funcionários e permite que as equipes tenham sucesso.”



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 4.2.3. Como o setor público pode adquirir atributos ágeis?

A aquisição de atributos de organizações ágeis provavelmente permitirá que o setor público se adapte às mudanças dinâmicas e ofereça serviços de valor agregado aos seus cidadãos.

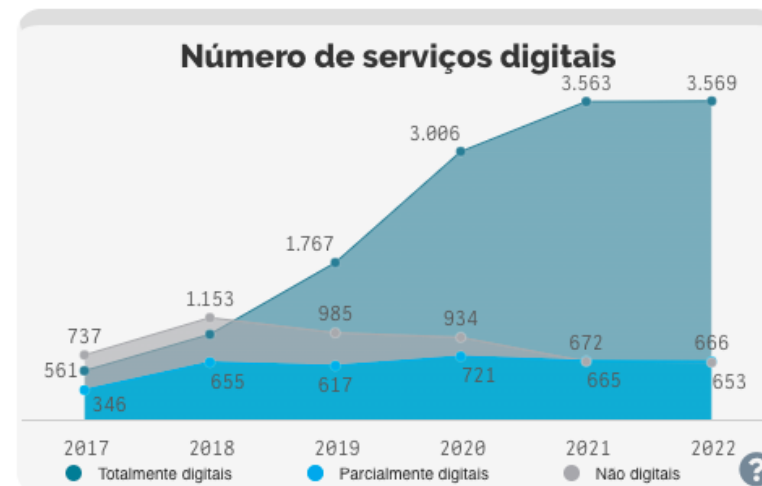
Ajustar-se rapidamente às demandas dos cidadãos, fornecer soluções para suas diferentes preocupações e moldar as necessidades públicas a longo prazo são prioridades para as entidades públicas.

### 4.2.3.1. O cenário tecnológico

À medida que as iniciativas de transformação digital estão sendo implementadas para melhorar a jornada dos cidadãos, o governo federal começou a incorporar tecnologias em seu cenário operacional.

Atualmente 73% dos serviços ofertados pelo governo federal são digitais, 13,6% são parcialmente digitais e 13,4% ainda estão no estágio analógico.

Em números absolutos, isso equivale a mais de 3.500 serviços totalmente digitais. Esses serviços são ofertados pelas várias instituições públicas federais: Ministérios, Universidades, Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e etc.



Fonte: <https://painelservicos.servicos.gov.br/>

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esse avanço no quantitativo de serviços digitais oferecidos ao cidadão só foi possível com a incorporação de tecnologias e otimização dos processos de trabalho.

As organizações do setor público começaram a se basear no avanço tecnológico e na inovação; iniciativas de transformação digital já estão em vigor, mas tecnologias de rápido desenvolvimento, como biometria, navegação interna ou mesmo carros autônomos podem ter consequências particularmente profundas para os cidadãos.

Os governos federal, estadual e municipal irão enfrentar a inevitável necessidade de integrar rápida e eficientemente as inovações tecnológicas no núcleo das suas operações para ter uma melhor visibilidade das necessidades dos seus cidadãos e para garantir uma resposta alinhada com a evolução da dinâmica do mercado.

Ao alavancar os atributos das organizações ágeis em geral e entender o avanço tecnológico em particular, as organizações do setor público poderão capitalizar e aproveitar a tecnologia e a inovação para responder melhor às demandas dos cidadãos relacionadas à qualidade, diversificação, facilidade e velocidade dos serviços.

## 4.2.3.2. O Cenário estrutural

Ter equipes multifuncionais permanentes em uma organização do setor público é um grande desafio, dada a natureza do setor. No

entanto, equipes multifuncionais transitórias podem ser formadas nesses tipos de organizações e utilizadas por meio de intervenções táticas destinadas a atender às necessidades das partes interessadas.

Com base nas particularidades de cada iniciativa, equipes multifuncionais temporárias podem ser formadas a partir de colaboradores que assumem responsabilidades paralelas.

Por exemplo: Em um processo licitatório podemos montar uma equipe multidisciplinar para elaborar e acompanhar todas as etapas do processo desde o início.

- o demandante do equipamento ou serviço a ser contratado;
- representantes da área administrativa que elabora as questões contratuais da provável contratação;
- representante da área técnica que deve observar se a infraestrutura está adequada para receber o equipamento ou a prestação do serviço;
- representante da área jurídica para apoiar a construção do processo do ponto de vista de legislação;
- representante da área que irá executar a aquisição.

Dessa maneira seria minimizado ou até mesmo eliminando a necessidade de retrabalho, pois todas as áreas envolvidas em um processo de contratação estariam contextualizadas com os termos do processo desde o início.

Apesar da existência de procedimentos formalizados no governo federal que indicam essa forma de trabalho, nossa hierarquia rígida

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

e a falta de definição de uma estrutura de trabalho por projetos dentro da instituição nos leva para os silos de conhecimentos, gerando ruídos de comunicação e ineficiência na condução das atividades.

A agilidade nesse caso fica prejudicada por conta da estrutura orgânica das instituições públicas, que ainda é muito hierarquizada e sem flexibilidade - muito baseada nos modelos de Taylor e Ford, conforme explicitado anteriormente.

É necessário realizar um redesenho organizacional dentro dos limites que a instituição pública pode chegar. Pode-se, por exemplo, criar equipes temporárias que trabalhem por projetos, mas que seus integrantes ainda estejam ligados às suas atividades rotineiras em seus departamentos. Não é o ideal dentro de um contexto de gestão de projetos, mas é um passo muito importante para se adquirir a agilidade necessária e se adequar ao Mundo 4.0.

Os esforços para redesenhar as organizações protegem a forma tradicional de se executar as atividades, ao mesmo tempo em que permitiriam que a organização testasse novas iniciativas e ideias inovadoras.

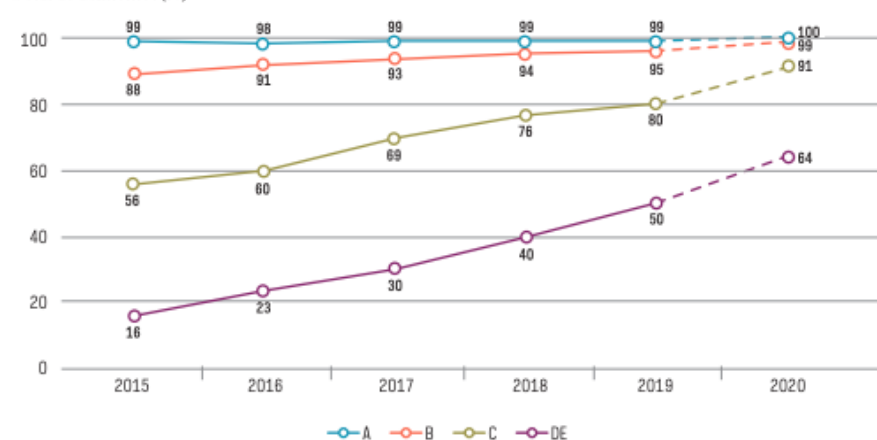
## 4.2.3.3. Cenário cultural

As mudanças no cenário cultural nacional também estão refletindo rapidamente nas culturas internas das organizações. Os líderes precisam considerar a modernização de sua abordagem para gerenciar os negócios do dia-a-dia.

Hoje o acesso à Internet avança entre os setores antes desconectados, as classes C, D e E estão cada vez mais conectados, podemos verificar isso no gráfico abaixo:

DOMICÍLIOS COM ACESSO À INTERNET, POR CLASSE (2015 - 2020)

Total de domicílios (%)



Fonte: [https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20211124201233/tic\\_domicilios\\_2020\\_livro\\_eletronico.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20211124201233/tic_domicilios_2020_livro_eletronico.pdf)

Programas de treinamento de liderança, planejamento de força de trabalho e gestão de sucesso são soluções potenciais para responder a essas mudanças.

A transformação digital aumentará o fluxo de informações e a demanda por serviços. Automatizar o que for possível e preparar os servidores públicos para o atendimento das demandas que

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

chegam pelo canal digital é um ponto chave de sucesso para a instituição.

Alavancar a preparação e a retenção de talentos contribuirá para moldar uma força de trabalho de servidores públicos pronta para abraçar a dinâmica cultural em mudança; uma força de trabalho que tem a capacidade de entender rapidamente as necessidades em mudança dos cidadãos e utilizar os avanços tecnológicos adequados para melhor atendê-los.

Ser completamente aderente aos conceitos de agilidade que são usados em startups é irreal para organizações do setor público, mas adotando algumas das características dessas empresas ágeis o setor público terá muitas vantagens com isso, agregando valor para seus clientes, os cidadãos, que consomem seus serviços e seus servidores públicos que trabalham para ofertar esses serviços ao cidadão.

Outra possibilidade é explorar oportunidades de parcerias público-privadas e abrir caminho para um foco aprimorado no “cliente público” ou na experiência do cidadão, respondendo mais rapidamente às necessidades em mudança e fornecendo soluções aprimoradas e personalizadas.



## 5. Agilidade – O Guia para o Mundo 4.0



@proffandersoncosta

Se você for buscar na literatura as bases dessa afirmação irá encontrar várias referências que indicam que agilidade está relacionada com a própria sobrevivência da instituição.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Esse argumento de que se a instituição não for ágil será aniquilada pelos seus concorrentes serve como uma luva na iniciativa privada, entretanto carece de uma compreensão mais aprimorada dentro da administração pública que, em tese, não corre o risco de extinção.

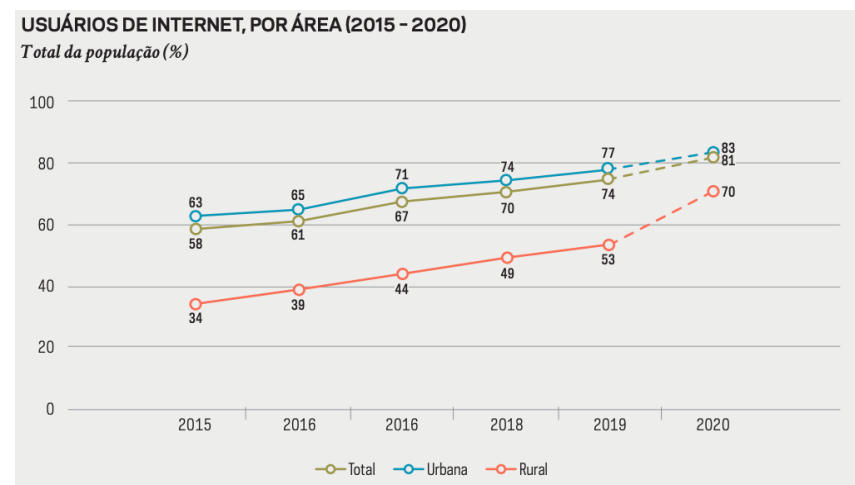
O pensamento e o sentimento de que a instituição pública e as pessoas (servidores públicos) que trabalham nela estão a salvo dos "perigos" de uma competição, são equivocados.

O equívoco está no fato de que, mesmo não podendo ser aniquilada imediatamente como instituição, e o servidor público não poder ser demitido, isso não nos livra dos resultados das transformações que o mundo vem sofrendo ao longo da revolução que está em curso.

Será cada vez maior a pressão da sociedade por produtos e serviços que se adequem às novas formas de consumo e que atendam às exigências de qualidade de uma população que já vive na era do digital.

Apesar de toda a desigualdade social que o nosso país apresenta, podemos considerar que a população Brasileira é uma população que usa tecnologia de maneira constante para acesso a produtos e serviços que estão disponíveis no mundo digital.

A última pesquisa Tic Domicílios<sup>14</sup>, realizada pela Cetic.br indicou que aproximadamente 152 milhões de brasileiros eram usuários de internet em 2020, o que representa 81% da população com dez anos ou mais.



Fonte: [https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20211124201233/tic\\_domicilios\\_2020\\_livro\\_eletronico.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20211124201233/tic_domicilios_2020_livro_eletronico.pdf), acessado em 28 de fev de 2022

Esse número de usuários conectados também indica um aumento da procura de informações e prestação de serviços públicos pela internet.

<sup>14</sup> "TIC Domicílios 2020 - Cetic.br."

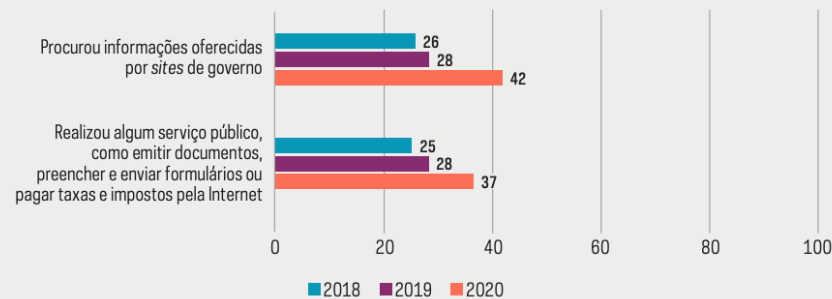
<https://cetic.br/pt/pesquisa/domicilios/indicadores/>. Acessado em 28 fev. 2022.



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## USUÁRIOS DE INTERNET, POR INTERAÇÃO COM AUTORIDADES PÚBLICAS (2018 - 2020)

Total de usuários de Internet (%)



fonte: [https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20211124201233/tic\\_domicilios\\_2020\\_livro\\_eletronico.pdf](https://cetic.br/media/docs/publicacoes/2/20211124201233/tic_domicilios_2020_livro_eletronico.pdf), acessado em 28 de fev de 2022

Ou seja: Quanto maior for o percentual da população com acesso a internet e todas as tecnologias disponíveis no mundo 4.0 mais teremos de ser ágeis para atender rapidamente às necessidades e os desejos desse cidadão.

Já é inadmissível para os responsáveis por uma criança ter de se deslocar até uma escola para realizar a matrícula de seu filho. Esse tipo de serviço público deve ser disponibilizado pelo meio digital, deixando a escola livre para atender os pais que realmente dependem de um atendimento presencial, mas como vimos na pesquisa, o percentual de pais que utilizaram o meio digital para realizar esse serviço será enorme. Bem, posto que a tecnologia disponível e utilizada por nossa população nos cobrará a habilidade da agilidade, temos de ir em busca disso.

## 5.1. A necessidade urgente de agilidade

*Agilidade é a capacidade de detectar, avaliar e responder rapidamente às mudanças.*



Para prosperar nos próximos anos, todas as organizações, públicas e privadas, precisarão fazer um investimento concentrado e contínuo no conhecimento, capacidades, processos e culturas que promovam uma qualidade organizacional distinta e muito rara – **agilidade**. Só então elas estarão posicionadas para responder às mudanças, explorar a incerteza de forma decisiva e cumprir a promessa e expectativas sem precedentes da Quarta Revolução Industrial.

Podemos definir Agilidade como a capacidade de detectar, avaliar e responder rapidamente às mudanças.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 5.2. As organizações ágeis possuem agilidade estratégica e tática.

A agilidade estratégica permite que organizações inteiras se movam com a velocidade da relevância : detectar e avaliar as principais tendências e mudanças ambientais e adaptar dinamicamente suas visões estratégicas, modelos de negócios, capital humano e planos de campanha.

A agilidade tática permite que os funcionários se movam com a velocidade do desafio: para assumir riscos inteligentes, capturar oportunidades, improvisar e inovar enquanto executam uma estratégia clara. Isso requer a adesão e o envolvimento ativo de toda a organização.

A necessidade de agilidade não é nova. As incertezas da Quarta Revolução Industrial, os persistentes conflitos geopolíticos e sociais e uma corrida armamentista de novas tecnologias são apenas as reencarnações modernas dos desafios que alimentaram a busca duradoura da humanidade por agilidade. À medida que navegamos por essas forças poderosas, qualquer organização pública pode se posicionar melhor para aproveitar as possibilidades sem precedentes desta nova era, investindo em agilidade.

*A agilidade é a melhor resposta às mudanças e incertezas do mundo 4.0.*



@proffendersancosta

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 6. Por que o Ágil é tão atraente?

Atualmente, no mundo corporativo e no mundo das instituições públicas tudo tem de ser "ágil".

Apesar de parecer uma afirmação um tanto quanto óbvia, a tal da agilidade não é tão simples de ser alcançada.

E não é tão simples assim porque primeiro precisamos entender o que de fato é essa agilidade que todos falam, mas pouquíssimas pessoas entendem verdadeiramente o que significa.

Além de não se ter clareza do verdadeiro significado do ágil, pessoas e equipes estão sob pressão - ou sendo "incentivadas" - para produzirem mais e mais rápido e sendo avaliadas por "novos processos" usando *post-its*.

Muitos gestores acreditam que o simples fato de encherem as paredes de cartõezinhos coloridos torna seu departamento ou sua instituição Ágil.

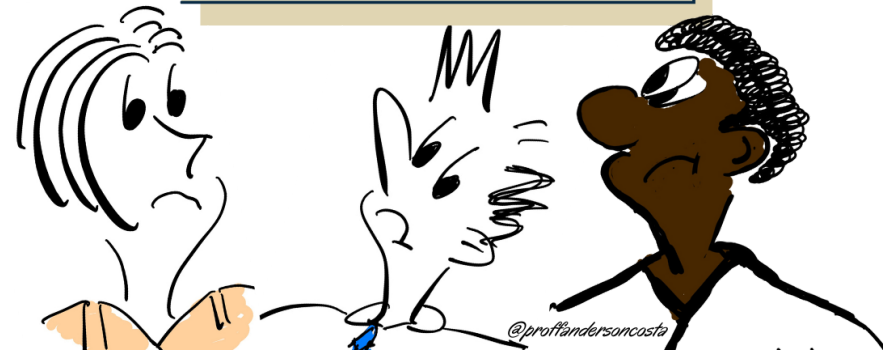
O Ágil é um método iterativo e incremental de gerenciar e desenvolver projetos com uma equipe. Ele se concentra na colaboração com o cliente, respondendo às mudanças e lançamentos frequentes de soluções que agregam valor .

Muito além da própria definição, devemos compreender o Ágil como um movimento. Adotar o Ágil como um movimento de transformação da forma de conduzir os trabalhos no dia-a-dia nos

ajuda a entender nossas próprias responsabilidades quanto trazer suas práticas e seus princípios para nosso trabalho de diversas maneiras.

*Sua instituição não é Ágil pelo simples fato de usar post-it.*

*Ser Ágil é + que isso.*



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## 6.1. A História do Ágil

Na década de 1970, um sistema de gerenciamento de projetos conhecido como *Waterfall Model*<sup>15</sup> era amplamente popular. Existem muitas variações dessa abordagem, mas, em sua essência, o progresso é medido em etapas sequenciais. O desenvolvimento flui, como uma cascata, pelas diferentes fases do projeto. Suas raízes estão nas indústrias de manufatura e construção, onde é caro – e às vezes impossível – fazer mudanças.

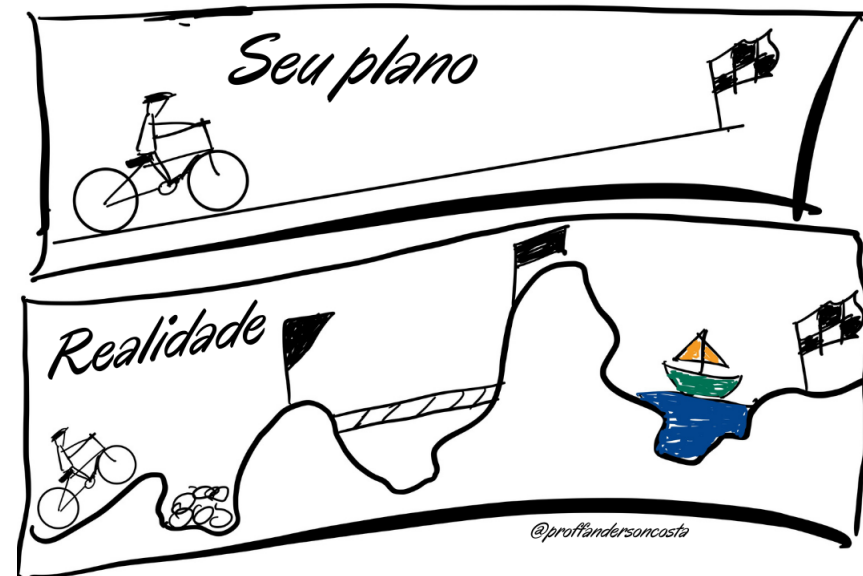
Consequentemente, há pouco espaço para flexibilidade ou erros. Depois que uma etapa é concluída, a equipe não pode voltar e fazer melhorias. A abordagem Waterfall requer um planejamento prévio extensivo e zero desvio do plano. Não é muito eficaz para o desenvolvimento de software, que é abstrato e está sempre mudando. Cronogramas de projeto de cinco anos e fases rígidas do projeto não permitem mudanças no mercado ou feedback do cliente.

Uma vez que um projeto sai de uma fase e entra em outra, não tem volta. Muitas pessoas assumem que terminar uma etapa é uma coisa boa. O problema, porém, é que o Método Cascata pressupõe que o mundo é previsível, o que categoricamente não é.

Ao usar o Método Waterfall para gerenciamento de projetos, muitas empresas descobriram que os projetos e os ciclos de feedback eram estendidos por longos períodos de tempo, muitas vezes

ultrapassando o orçamento e usando muito mais recursos do que o previsto originalmente.

É uma abordagem antiquada que não se adapta ao ritmo das mudanças no mundo de hoje. A taxa de falha é extremamente alta porque não podemos controlar a mudança, e a mudança é uma realidade. O feedback em tempo real é necessário para desenvolver os melhores e mais úteis produtos.



<sup>15</sup> "Modelo em cascata – Wikipédia, a enciclopédia livre."  
[https://pt.wikipedia.org/wiki/Modelo\\_em\\_cascata](https://pt.wikipedia.org/wiki/Modelo_em_cascata). Acessado em 1 mar.. 2022.

# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O movimento Ágil começou na indústria de desenvolvimento de software de TI como uma reação ao Modelo Waterfall. Havia uma necessidade de maior agilidade porque as coisas raramente saem conforme o planejado.

Todos os dias, as pessoas adoecem ou desistem, os gerentes saem e os projetos falham. A única realidade verdadeira é que devemos nos adaptar para sobreviver. Temos que assumir que não sabemos e não podemos planejar o que acontecerá no futuro.

Diante dessas dificuldades, na década de 90, surge um movimento de programadores e cientistas da computação chamado de Agile Software Development<sup>16</sup> com foco em transformar a visão da indústria quanto ao que se entende por sistemas, buscando solucionar tanto os problemas da Crise de Software quanto como de suas condições de trabalho.

Este movimento então sintetizou, em 2001, seus valores e princípios através da escrita e publicação do que chamara de Manifesto Ágil<sup>17</sup> trazendo não só uma nova maneira de compreender software e sistemas, mas também, uma nova maneira de visualizar e vivenciar as relações de trabalho.

<sup>16</sup> "Desenvolvimento ágil de software – Wikipédia, a enciclopédia livre." [https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento\\_%C3%A1gil\\_de\\_software](https://pt.wikipedia.org/wiki/Desenvolvimento_%C3%A1gil_de_software). Acessado em 1 mar.. 2022.

<sup>17</sup> "Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software." <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acessado em 1 mar.. 2022.

## 6.1.1. Manifesto para Desenvolvimento Ágil de Software

*Estamos descobrindo maneiras melhores de desenvolver software, fazendo-o nós mesmos e ajudando outros a fazerem o mesmo. Através deste trabalho, passamos a valorizar:*

*Indivíduos e interações **mais que** processos e ferramentas*

*Software em funcionamento **mais que** documentação abrangente*

*Colaboração com o cliente **mais que** negociação de contratos*

*Responder a mudanças **mais que** seguir um plano*

*Ou seja, mesmo havendo valor nos itens à direita, valorizamos mais os itens à esquerda.*



# ÁGIL NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## Princípios por trás do Manifesto Ágil

- Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente através da entrega contínua e adiantada de software com valor agregado.
- Mudanças nos requisitos são bem-vindas, mesmo tardiamente no desenvolvimento. Processos ágeis tiram vantagem das mudanças visando vantagem competitiva para o cliente.
- Entregar frequentemente software funcionando, de poucas semanas a poucos meses, com preferência à menor escala de tempo.
- Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar diariamente em conjunto por todo o projeto.
- Construa projetos em torno de indivíduos motivados. Dê a eles o ambiente e o suporte necessário e confie neles para fazer o trabalho.
- O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para e entre uma equipe de desenvolvimento é através de conversa face a face.
- Software funcionando é a medida primária de progresso.
- Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários
- devem ser capazes de manter um ritmo constante indefinidamente.
- Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade.
- Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho não realizado – é essencial.
- As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de equipes auto-organizáveis.
- Em intervalos regulares, a equipe reflete sobre como se tornar mais eficaz e então refina e ajusta seu comportamento de acordo.