

# MÉTODO KAIZEN APLICADO NA GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS DE TELETRABALHO EM CENÁRIO PANDÊMICO

Dávisson Lucas Vieira Afonso<sup>1</sup>; Frederico Alves Rangel<sup>2</sup>; Flávio de São Pedro Filho<sup>3</sup>

## Resumo

Este estudo focaliza o Método Kaizen aplicado na gestão de projetos públicos de teletrabalho em cenário pandêmico, reúne conceitos indispensáveis para compreender a utilização dessa ferramenta. O objetivo geral é estudar o Método Kaizen para o gerenciamento de projeto público de teletrabalho em cenário pandêmico. É fundamentado na Teoria da Nova Gestão Pública que, segundo Stadnick (2021), apresenta conceitos do gerencialismo, propondo uma gestão pública moderna e profissional para atender eficientemente às demandas do cidadão, e na Teoria da Contingência que, conforme Silva, Benini e Silva (2020), pressupõe que o ambiente é o principal elemento na formulação do comportamento organizacional. Tem como método pesquisa o estudo de caso simulado da administração pública. Como resultados, apresenta apontamentos das principais contribuições do Método Kaizen para a gestão de projetos públicos de teletrabalho, Análise dos impactos da pandemia COVID-19 na gestão de projetos públicos de teletrabalho e Proposta de adequação para o teletrabalho.

**Palavras-chave:** Administração; Gestão de Projetos; Teletrabalho; Método Kaizen; COVID-19.

## Abstract

This study focuses on the Kaizen Method applied in the management of public telework projects in a pandemic scenario, it brings together essential concepts to understand the use of this tool. The general objective is to study the Kaizen Method for the management of public telework project in a pandemic scenario. It is based on the Theory of New Public Management which, according to Stadnick (2021), presents concepts of managerialism, proposing a modern and professional public management to efficiently meet the demands of the citizen, and on the Theory of Contingency that, according to Silva, Benini and Silva (2020), assumes that the environment is the main element in the formulation of organizational behavior. Its research method is the simulated case study of public administration. As a result, it presents notes on the main contributions of the Kaizen Method to the management of public telework projects, Analysis of the impacts of the COVID-19 pandemic on the management of public telework projects and Proposal of adequacy for telework.

**Keywords:** Administration; Project Management; Telework; Kaizen Method; COVID-19.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho trata de um estudo de caso simulado em um órgão público que passou a desenvolver suas atividades remotamente, como medida de prevenção do contágio de COVID-19. Os gestores da instituição consideraram necessário promover a capacitação do conhecimento em teletrabalho, como meio para manter a eficiência operacional do referido órgão público. A pergunta a ser respondida nesta tarefa é: Como o Método Kaizen contribui para a efetividade de projeto público de implantação do teletrabalho em cenário epidêmico? O

---

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - (PROFIAP) pela Universidade Federal de Rondônia. E-mail: [davisson1993@gmail.com](mailto:davisson1993@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - (PROFIAP) pela Universidade Federal de Rondônia. E-mail: [fred.alves.rangel@gmail.com](mailto:fred.alves.rangel@gmail.com)

<sup>3</sup> Pós-Doutor em Gestão e Economia. Docente da Disciplina Gestão de Projetos Públicos no Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) Universidade Federal de Rondônia. E-mail: [flavio1954@gmail.com](mailto:flavio1954@gmail.com)

objetivo geral desta tarefa é estudar o Método Kaizen para o gerenciamento de projeto público de teletrabalho em cenário pandêmico; e para obtenção dos resultados traz como objetivos específicos: apontar as principais contribuições do Método Kaizen para a gestão de projetos públicos para o teletrabalho (1); analisar os impactos da pandemia COVID-19 na gestão de projetos públicos de teletrabalho (2); oferecer uma proposta de adequação para o teletrabalho, considerando os conceitos de gestão de projetos públicos em cenários pandêmicos (3).

Este documento é constituído de tópicos e de subtópicos nos quais tratam, após essa introdução, uma estrutura teórico-conceitual oriundas de fontes confiáveis, a metodologia do preparo com o tratamento sobre métodos, procedimentos e técnicas da construção deste documento, os resultados na conformidade dos objetivos, a conclusão e as referências que deram suporte na construção dessa tarefa.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este estudo é fundamentado na Teoria da Nova Gestão Pública que, segundo Stadnick (2021), apresenta conceitos do gerencialismo, o qual propõe uma gestão pública moderna e profissional, com objetivo de atender eficientemente às demandas do cidadão usuário do serviço público, em substituição ao modelo burocrático de gestão que se tornou incapaz de satisfazer essa pretensão da sociedade. Stadnick (2021) preconiza que a realização de investimento em tecnologia é essencial para atender aos requisitos deste modelo de gestão, permitindo a informatização, automatização de procedimentos e condições ao teletrabalho. Em tempos de isolamento social, essa modalidade de trabalho pretende melhorar a experiência do cidadão ao utilizar o serviço público sem precisar se deslocar à sede do órgão.

O estudo tem como base, também, a Teoria da Contingência que, conforme Silva, Benini e Silva (2020), pressupõe que o ambiente é o principal elemento na formulação do comportamento organizacional. Os autores consideram a tecnologia e a incerteza do ambiente que a organização está inserida como fatores contingências que influenciam as perspectivas e tomada de decisão organizacional. Nesse sentido, visando diminuir a incerteza da sociedade e dos servidores públicos, a modernização do setor público por meio de investimentos em projetos tecnológicos originados da implantação do gerencialismo, e ampliados no cenário de pandemia, necessitam de gestão com utilização de ferramentas para orientar o gestor público em todas as etapas do projeto.

## **2.1 Conceitos e definições do Método Kaizen**

Estudo em Fonseca et all (2016) afirma que a utilização do Método Kaizen teve início no Japão após a derrota na Segunda Guerra Mundial. No contexto, o país estava em situação difícil economicamente, sendo necessário o crescimento das empresas do país visando a recuperação econômica. Em razão da escassez de recursos financeiros, combinada com a busca de competitividade internacional, as empresas japonesas criaram o Kaizen com fundamento na Teoria Clássica da Administração de Taylor, visando o melhoramento da qualidade de sua produção sem o respectivo aumento do custo de produção.

Leitura em Vivian et all (2016) aponta que o Método Kaizen significa melhoria contínua, a qual pode ser alcançada por meio do trabalho conjunto dos participantes do processo de produção, com baixo custo de implementação. Ao utilizar este método, o gestor público de projetos públicos permite que se observe na administração pública o princípio constitucional da eficiência; ao melhorar a qualidade gerencial dos projetos públicos, sem aumento na despesa pública, se proporciona a modernização administrativa, com otimização na aplicação dos recursos públicos na entrega de bens e serviços aos cidadãos. Os autores apontam que os resultados são incrementalmente alcançados com foco na mudança de grande impacto a longo prazo.

Segundo aborda Costa (2018), para a implantação eficaz da ferramenta de gestão de projetos ora estudada se faz necessário que as atividades sejam estruturadas, e que podem ser realizadas por meio de mapeamento de todo o seu projeto. Dessa forma, envolve a padronização de tarefas, o que possibilita a melhoria contínua sem dependência de pré-determinados servidores.

## **2.2 Conceitos de teletrabalho, de cenário pandêmico e de produtividade com menor custo para a governança pública**

Conforme levantamento realizado em Filardi et all (2020) caracteriza-se como teletrabalho todo trabalho que é realizado por meio tecnológico fora do ambiente físico da organização. O autor cita aspectos positivos da referida modalidade de trabalho como a flexibilidade de horários, economia do tempo gasto no trânsito, relevante acrescentar que a diminuição do fluxo de automóveis contribui para a sustentabilidade, portanto o teletrabalho

pode ser considerado uma medida de sustentabilidade das organizações públicas e privadas. Como pontos negativos, o autor menciona o isolamento social e profissional, bem como a sensação de estar o tempo todo disponível para o trabalho, podendo ocasionar a síndrome de Burnout, ou seja, o esgotamento profissional.

Estudo em Araújo e Lua (2021) indica que a mudança das atividades profissionais para fora do ambiente da organização foi ampliada inesperadamente como medida proteção social em consequência da pandemia de COVID-19. O planejamento atua para que a modalidade de trabalho represente a modernização da administração pública. Em contraposição, grande parte das organizações adotaram a modalidade de trabalho para os trabalhadores de forma improvisada no contexto da pandemia de COVID-19, sem definição dos critérios de avaliação de desempenho dos trabalhadores e da organização.

A produtividade e a redução de custos são aspectos que devem ser considerados no planejamento de implantação do teletrabalho. Nesse sentido, Filho et al (2020) afirmam que a sociedade demanda cada vez mais a prestação de serviços públicos com qualidade e agilidade. Os autores afirmam que a medição da produtividade é indispensável para analisar se o teletrabalho resultou em ganho ou prejuízo institucional. Dessa forma, definem que a apuração se houve aumento ou diminuição de produtividade deve comparar os dados dos trabalhadores na modalidade teletrabalho com os da modalidade trabalho presencial.

### **2.3 Conceitos de Gestão de projetos públicos e de Gestão do conhecimento**

Estudo realizado em Link et al (2020) esclarece que projetos são esforços temporários para o alcance de um resultado, sendo necessário a utilização de ferramentas de gestão para o planejamento, implementação e gerenciamento do projeto. Acrescenta-se que as ferramentas bem aplicadas possibilitam o aumento da qualidade dos projetos públicos. Os autores ensinam que a otimização dos recursos públicos é alcançada com a gestão de projetos públicos para que se evite improvisos que resultem em gastos públicos além do previamente previsto no orçamento.

Moutinho e Junior (2020) afirmam que a Nova Gestão Pública, introduzida em diversos países, apresenta enfoque na gestão dos projetos para implementação de políticas públicas, justificando, assim, o aumento dos estudos realizados sobre o tema, com destaque para os que estudam o governo eletrônico. Segundo o autor, diversos estudiosos pesquisam a importância da relação da gestão de projetos com as competências individuais, como a

aprendizagem, conhecimento e desempenho. Relevante destacar a importância dessas competências para assegurar que a gestão do projeto não dependa de um servidor exclusivo.

Conforme Amorim e Costa (2020) a gestão do conhecimento é a capacidade de a organização gerar, compartilhar e transformar o conhecimento tácito em explícito com objetivo de assegurar a continuidade dos projetos e processos públicos. Ainda segundo os autores, o compartilhamento de conhecimento é um compromisso do gestor público com a produtividade nas organizações e melhoria da qualidade.

### **3. MÉTODOS**

De acordo com Kirschbaum (2013), existe um dogmatismo no meio científico que caracteriza as metodologias quantitativas e qualitativas como contratantes ou inconciliáveis, devendo o pesquisador escolher exclusivamente uma dentre elas, visto que tratariam do objeto de estudo a partir de aspectos marcadamente diferentes. Porém, segundo o autor, há uma tendência entre os pesquisadores atuais de buscar a construção de conhecimento ao mesmo tempo histórico e científico generalizável, indo além das visões tradicionais de que a pesquisa qualitativa é excessivamente subjetiva e a quantitativa é limitada por aspirações positivistas. Desta forma, o pesquisador adotaria uma atitude menos rígida, integrando os elementos e resultados provenientes dos métodos quali e quanti no que eles têm de singulares, possibilitando a produção de um conhecimento científico generalizável e, ao mesmo, abarcando a dimensão subjetiva da experiência ou fenômeno estudado.

#### **3.1 Quanto ao Método do Estudo de Caso**

Neste presente trabalho aplicou-se o Método do Estudo de Caso, por meio de simulação na administração pública. De acordo com Graham (2010), os estudos de casos têm a capacidade de perceber e trabalhar com detalhes de uma experiência que outros métodos de estudo podem não ser capazes de identificar, pois lançam mão de instrumentais que permitem ao pesquisador coletar materiais a partir de uma gama ampla de pontos de vista. O autor acrescenta que o estudo de caso é, por excelência, o método que melhor retrata a complexidade e o caráter multifacetado de um determinado cenário, em comparação a outros métodos de pesquisa; oferece, ainda, um meio estruturado de compartilhamento de experiências entre instituições e pesquisadores.

Graham (2010) ressalta o que seria uma especificidade dos estudos de caso: a capacidade de potencializar a aprendizagem prática a partir da aprendizagem teórica e vice-versa. Isto seria efeito da experiência de imersão em uma experiência real ou simulada, na qual problemas se apresentam em diversas camadas, são analisados de forma complexa e interdependente, podendo-se propor soluções alternativas que são passíveis de replicação. Seja para o profissional de uma instituição, para um pesquisador ou um estudante, os estudos de caso são fontes importantes de aprendizado acerca da dinâmica organizacional sobre a qual se estuda, desenvolvendo habilidade de pesquisa, análise de informações e competências voltadas para a solução de problemas reais.

### **3.2 Quanto aos procedimentos adotados**

Admitiu-se no preparo deste estudo a busca em sites especializados, seleção e artigos, teses e dissertações que permitiram selecionar acervos para a base teórica e conceitual da tarefa. A Plataforma Spell e outras foram visitadas, dando sempre preferência a publicações recentes de artigos publicados em periódicos Qualis CAPES. Praticou-se a construção de um case simulado, obedecendo orientações de Graham (2010) quando este autor recomenda esta providência para aprendizagem no setor público. O caso aqui simulado é aplicável em qualquer instituição pública na qual laboram servidores em regime presencial, e que passam a desenvolver tarefa por meio de teletrabalho. Como toda inovação pretendida, o teletrabalho teria a capacidade de resolver problemas existentes em uma instituição, mas também encontraria resistências e dificuldade de implementação ao longo do processo; por isso procurou-se trazer a descritiva da situação para a realidade próxima do cotidiano institucional.

### **3.3 Quanto à ferramenta aplicada**

O Método Kaizen foi aqui escolhido para auxiliar na simulação ora trabalhada, de modo a implementar a interpretação controlada de processos de gestão de um projeto público; isso porque se trata de um complexo operativo no qual a melhoria contínua deve garantir o alcance dos objetivos pretendidos. Estudo bibliográfico em Vivian et all (2016), permite alcançar a luz sobre a singularidade do Método Kaizen no que se refere à criação de uma estrutura de aprendizagem contínua; se volta para a melhoria e inovação, buscando engajar

profissionais com visões diferentes em uma atitude proativa, almejando o alcance de propósitos significativos na instituição. Assim, os avanços ocorreriam ao longo do processo, criando um ambiente fértil para discussão, implementação e ajustes nos processos que integram o cenário de aplicação do Método Kaizen. Segundo citados os autores, este método tem como uma de suas vantagens o fato de não demandar grandes custos para a organização; o seu foco principal é transformar a postura dos colaboradores diante dos problemas enfrentados, adotando procedimentos específicos, orientados pela promoção de efetivas mudanças nos processos organizacionais.

Fonseca et al (2016) ressaltam que não cabe apenas aos gestores a aplicação do Método Kaizen, mas a todos os colaboradores envolvidos na organização, que passarão a utilizar técnicas e ferramentas capazes de otimizar o tempo, reduzir desperdícios e potencializar a qualidade do trabalho realizado. A partir das especificidades do Método Kaizen, passa-se a um esforço conjunto para se criar um ambiente de transformação com novas ideias e soluções transpassando a organização como todo. Algumas das ferramentas que podem ser usadas no Kaizen seriam o Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Diagrama de Dispersão, Gráfico de Controle, Ciclo PDCA, entre outros que auxiliam na medida de avaliação das tarefas.

Confirmando achados da leitura em Dantas et al. (2017) fica evidente que a utilização de ferramentas de melhoria deve fazer parte do cotidiano dos setores de uma organização; permitem identificar problemas e propor soluções, requerendo cautela que evite aplicação de um método alternativo desconectado da realidade institucional. Um estudo de caso simulado com o Método Kaizen permitiria ao pesquisador uma visão amplificada da problemática, desde o ponto de vista multifacetado, abarcando complexidades do cenário investigado. Possibilitaria trazer soluções criativas mediante o engajamento dos servidores, e da utilização de ferramentas eficazes de reconhecida valia na Ciência da Administração.

### **3.4 Quanto à análise**

Pesquisa em Castro e Behr (2018), permite identificar na Teoria da Ação Comunicativa (TAC), de Habermas, uma importante referência no que tange à análise do material trabalhado nesta pesquisa. A TAC possui um aspecto crítico em relação à realidade dada, propondo alternativas que pressupõem a negociação, cooperação e o compartilhamento coletivo do processo decisório; contrapõe ao que Habermas denominou como ação instrumental, focada apenas no alcance dos objetivos, dentro de uma lógica restritiva de se

pensar a administração e a tomada de decisões, numa postura resistente a processos de inovação. O cerne da razão comunicativa é criação de espaços de reflexão, questionando padrões estabelecidos, buscando soluções coletivas, compartilhada entre os atores do processo.

Na visão de Oliveira (2019), a razão comunicativa de Habermas foca nos procedimentos, e no aspecto sistêmico dos grupos sociais; pode valer-se da linguagem por um agir estratégico, direcionado à transmissão de informação ou, de forma mais inovadora, para o ato comunicativo de integração social, em um caráter central da sociabilidade por soluções coletivas negociadas. Depreende-se, destes conceitos, a convergência com a definição e os pressupostos do Método Kaizen utilizados deste trabalho; em especial, quanto à utilização no cotidiano das organizações, nos níveis hierárquicos diferenciados, disseminando uma cultura de integração participativa bem democrática. Envolve, portanto, os colaboradores nos processos decisórios, e na construção de soluções para os problemas organizacionais, com uma intercomunicação racional envolvente que interessa a todos, pela própria finalidade a que se presta.

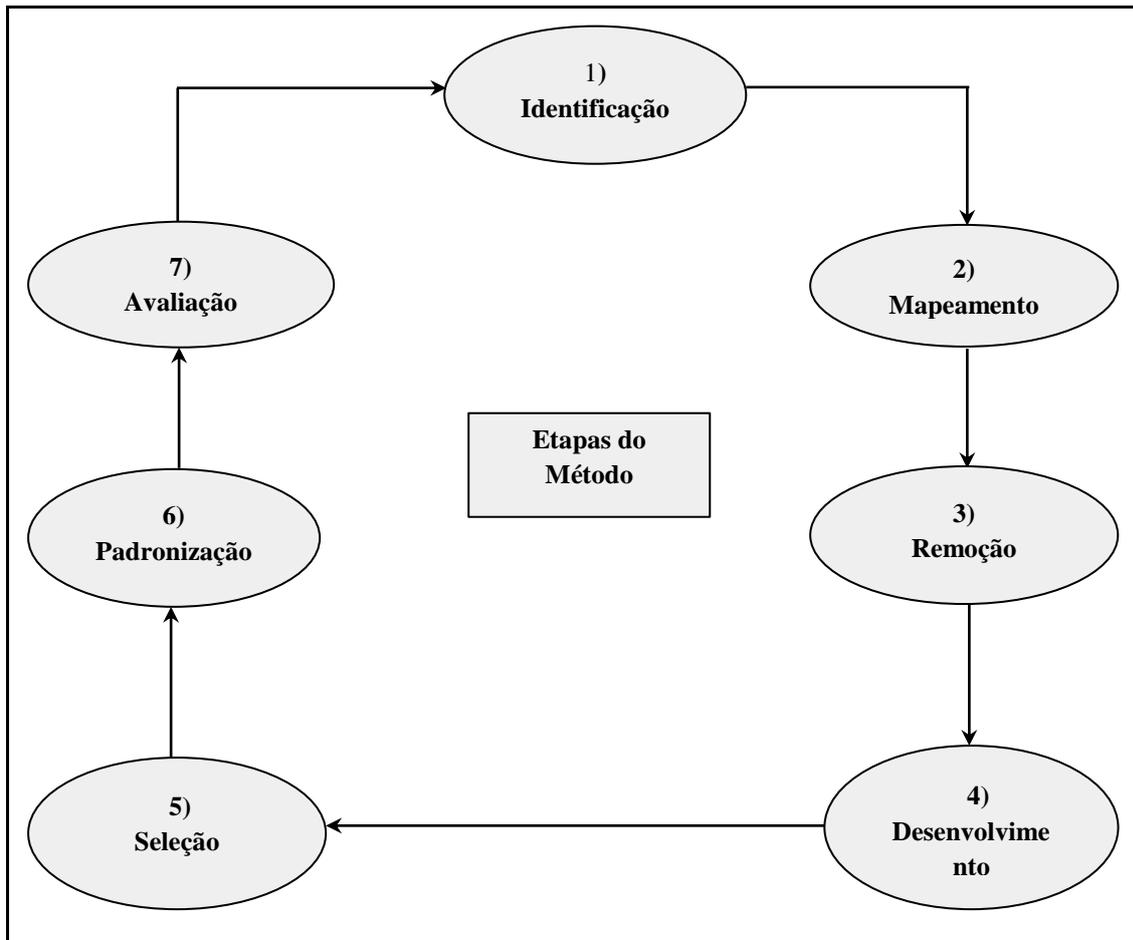
#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este estudo é realizado por meio de um caso simulado considerando órgão da administração pública municipal, que desenvolve remotamente as suas atividades como medida preventiva ao COVID-19. O órgão apresentava disfunções burocráticas, como o excesso de papéis e de regras a serem seguidas; os servidores possuem idade média superior a cinquenta anos, e resistiram à mudança do modelo de trabalho; acrescenta-se outro fator contingencial relacionado à falta de capacitação dos envolvidos para o trabalho remoto, quando aplicariam a tecnologia da comunicação e informação. Nesse contexto, os gestores do órgão foram demandados a desenvolver um projeto de teletrabalho com vistas à manutenção da prestação do serviço público de competência do órgão; a expectativa seria alcançar ingressos de natureza econômica, financeira e orçamentária, a fim de obter o imprescindível ajuste das contas públicas, abaladas pela diminuição de arrecadação.

Em face do cenário imprevisto, o projeto deveria ser implantado em até 15 dias, em razão da imediata dispensa dos servidores dos seus serviços presenciais. A situação requereu a aplicação do Método Kaizen como ferramenta de gestão de melhoria constante. Passou-se a

definir os meios informatizados de avaliação de desempenho individual e organizacional, incluindo a manutenção da frequência dos servidores. A Figura 1 apresenta adaptação das etapas do Método Kaizen proposta por Salazar e Miranda (2020), e no Quadro 1 que segue estão os respectivos elementos diagramados.

Figura 1. Etapas do Método Kaizen



Fonte: adaptado de Salazar e Miranda (2020)

Quadro 1 - Descritiva dos elementos diagramados.

<b>Elementos</b>	<b>Descritiva</b>
<b>1. Etapas do Método Kaizen</b>	1.1 Apresenta-se neste quadro as etapas do Método Kaizen que serão utilizadas objetivando a melhoria contínua do projeto de teletrabalho no órgão público estudado.
<b>2. Identificação de oportunidade de melhoria</b>	2.1 Considerando ampliação inesperada dos projetos teletrabalho a é necessário que ocorram melhorias contínuas, utilizando o Método Kaizen.
<b>3. Mapeamento do processo atual</b>	3.1 Considera-se que o processo atual apresenta falhas em sua

	implantação, em vista da emergência não foram definidos critérios claros de avaliação de desempenho, controle de frequência.
<b>4. Remoção das restrições</b>	4.1 É fundamental a identificação e remoção das restrições que agem negativamente no desempenho do projeto de teletrabalho, que podem ser relacionadas com material de trabalho e dificuldade em separar horário pessoal do horário de trabalho
<b>5. Desenvolvimento de alternativas</b>	5.1 Deve-se utilizar técnicas de tomadas de decisão que inclua os gestores administrativos, os servidores das áreas operacionais e representantes do cidadão usuário.
<b>6. Seleção da melhor alternativa</b>	6.1 O órgão deve emitir ato regulamentando o teletrabalho, de modo a definir os direitos e obrigações dos servidores públicos, especialmente quanto à qualidade dos serviços prestados.
<b>7. Padronização da melhoria</b>	7.1 As melhorias selecionadas devem ser registradas em manuais de procedimentos e em modelos operacionais de projetos, divulgados e disponibilizados a todos os servidores do órgão.
<b>8. Avaliação e ação corretiva</b>	8.1 A avaliação é de responsabilidade dos gestores do órgão em reuniões periódicas da qual os demais servidores e a sociedade participarão e contribuirão com sugestões de melhoria.

Fonte: Elaborado pelos autores

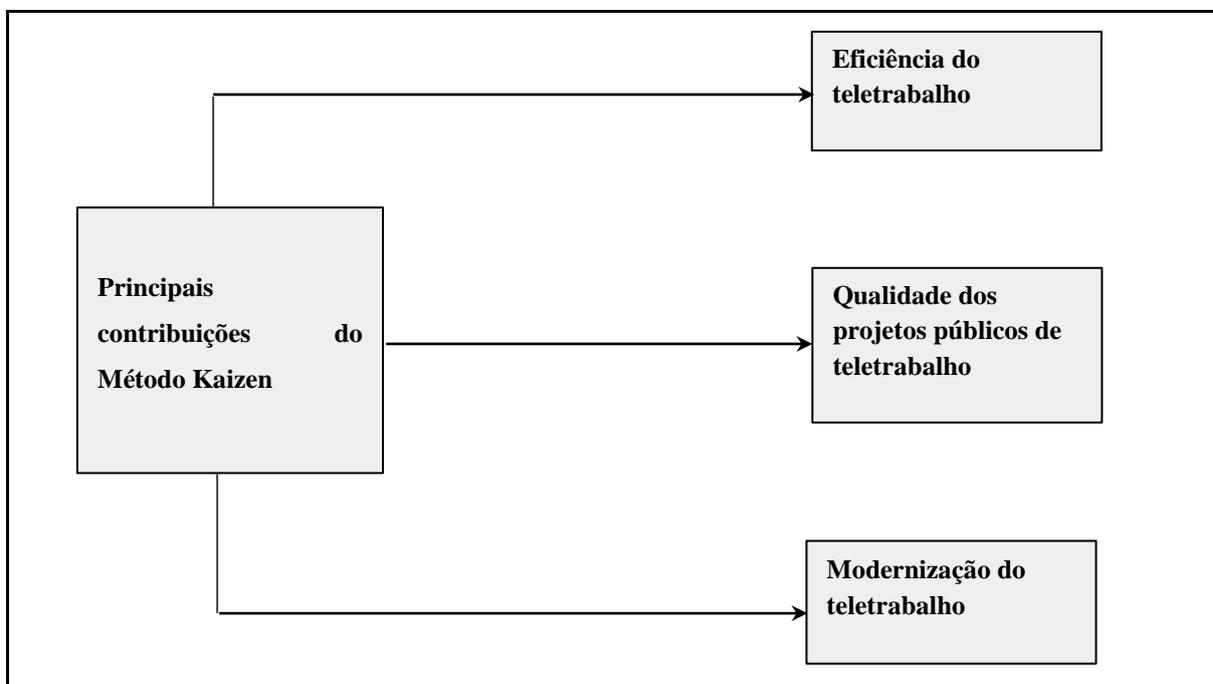
#### **4.1 Apontamento das principais contribuições do Método Kaizen para a gestão de projetos públicos para o teletrabalho**

A revisão realizada nesta etapa da atividade deixa claro as contribuições do Método Kaizen como ferramenta de gestão de projetos públicos de teletrabalho, como reação ao isolamento social no cenário atual e no momento da pós pandemia, possibilitando o alcance gradativo da máxima eficiência dessa metodologia de trabalho. Dias et all (2020) destacam que o Método Kaizen contribui quando ocorrem mudanças para melhor.

A ferramenta utilizada nesta tarefa permitiu identificar oportunidade de melhoria da implantação dessa modalidade de trabalho objetivando a modernização dos projetos de teletrabalho com foco na eficiência da administração pública. A leitura realizada apresentou a qualidade dos projetos públicos com uma das principais contribuições do Método Kaizen. Nesse sentido, Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) afirmam que a implantação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) teve início com a crise fiscal da década de 1980 que demandou uma modernização da administração pública. Entretanto, a TIC foi desenvolvida na estrutura física dos órgãos públicos, sem incentivo na mesma proporção ao teletrabalho, até a crise de saúde pública da covid-19 no ano de 2020. A Figura 2 apresenta as principais

contribuições do Método Kaizen, e no Quadro 2 que segue está a descritiva dos elementos diagramados.

Figura 2 - Principais contribuições do Método Kaizen



Fonte: elaborado pelos autores

Quadro 2 - Descritiva dos elementos diagramados.

<b>Elementos</b>	<b>Descritiva</b>
<b>1. Principais contribuições do Método Kaizen</b>	1.1 A principal contribuição do Método Kaizen é a melhoria contínua dos projetos de teletrabalhos, proporcionando maior eficiência, qualidade e modernização dessa modalidade de trabalho
<b>2. Eficiência do teletrabalho</b>	2.1 Jardim (2018) destaca que um dos objetivos do teletrabalho é a maior eficiência administrativa. Em órgãos públicos, a exemplo dos tribunais, o assunto é regulamentado por Resoluções administrativas
<b>3. Qualidade dos projetos públicos de teletrabalho</b>	3.1 Leitura em Araújo e Lua (2020) permite compreender que a ferramenta Kaizen contribui com a remoção das restrições oriundas do cenário de crise que prejudicam a qualidade do teletrabalho.
<b>4. Modernização do teletrabalho</b>	4.1 O teletrabalho moderno oportuniza o desenvolvimento sustentável ao reduzir a circulação de veículos, economia financeira e orçamentário ao setor público, manutenção da satisfação dos servidores ao desenvolverem suas atividades no local que julgarem apropriado.

Fonte: Elaborado pelos autores

Mendes, Oliveira, Veiga (2020) afirmam que o teletrabalho é uma característica da modernização do serviço público frente aos desafios contingências no cenário em que o serviço público está incluído. No contexto da pandemia, os servidores não foram dispensados de executar suas atividades com base em critérios de eficiência e produtividade, sendo que aumentada a possibilidade de viés na avaliação do desempenho. Nesse sentido, houve a oportunidade de melhoria do teletrabalho com a inserção de método informático de avaliação de desempenho.

#### **4.2 Análise dos impactos da pandemia COVID-19 na gestão de projetos públicos de teletrabalho.**

A sociedade da qual os servidores públicos fazem parte enfrentou os aspectos negativos da pandemia, a exemplo de sentimentos como medo e ansiedade. Nesse sentido, Araújo e Lua (2020) afirmam que o teletrabalho no contexto da pandemia apresenta potencial de maximizar os riscos ocupacionais, a exemplo de transtornos mentais. Outro impacto é a mudança repentina do trabalho do prédio público para a casa dos servidores públicos de forma improvisada, desconsiderando se os trabalhadores usufruíam de equipamentos tecnológicos e ergonômicos.

Leitura em Filardi et all (2020) possibilita a identificação do conflito entre trabalho e vida familiar como impacto negativo do teletrabalho. No cenário pandêmico e de isolamento social, a situação pode ser agravada se o servidor não delimitar o tempo a ser dedicado para cada tarefa. Evidentemente, a carga horária a ser cumprida deveria ser a anterior ao teletrabalho, entretanto há servidores que podem trabalhar menos e outros que podem extrapolar a carga horária. Dessa forma, o teletrabalho necessita de desenvolvimento controle de frequência para mitigar o conflito entre trabalho e vida familiar.

Mendes, Oliveira, Veiga (2020) destacam que o teletrabalho possibilita o desempenho das atribuições profissionais em lugares diversos da sede do órgão, proporcionando a mobilidade laboral. Nesse sentido, os servidores públicos, em especial os que não nasceram na cidade ou estado em que trabalham, tiveram a oportunidade de enfrentar o isolamento social junto da família. Isso, mitigou o possível estresse mental causado pela preocupação com os familiares. A figura 4 apresenta a análise SOWT do caso simulado.

**Figura 4 – Aplicando a Análise SWOT**

<b>Efeito estratégico</b> <b>Ambiente estratégico</b>	<b>Ajuda</b>	<b>Atrapalha</b>
<b>Interno (organização)</b>	<b>S (Forças)</b> 1. Flexibilidade do horário de trabalho; 2. Modernização administrativa 3. Celeridade 4. Aumento da produtividade	<b>W (Fraquezas)</b> 1. Baixo desenvolvimento e motivação; 2. Falta treinamento específico; 3. Estrutura tecnologia falha; 4. Dificuldade de controle; 5. Precarização e descontrole da carga de trabalho.
<b>Externo (ambiente)</b>	<b>O (Oportunidades)</b> 1.Redução do estresse provocado pelos congestionamentos no trânsito; 2.Aumento da sustentabilidade; 3.Redução de custos dos serviços públicos; 4. Otimização da utilização de prédios dos órgãos públicos.	<b>T (Ameaças)</b> 1.Custos de equipamentos; 2. Conflito trabalho e vida familiar; 3. Aumento de valor a ser pago a título de energia elétrica e água dos servidores; 4. Falta de estrutura própria para o teletrabalho.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Filardi et all (2020) e Filho et all (2020).

Leitura em Leite, Gasparotto e Taquaritinga (2018) permite compreender que a análise SOWT é uma ferramenta importante na busca pela melhoria contínua, tendo em vista que realiza a análise do ambiente interno e externo das organizações identificando, respectivamente, forças/fraquezas e oportunidades/ameaças.

O ambiente externo da organização estudada apresenta oportunidades que podem melhorar a qualidade de vida dos servidores como a redução do estresse provocado pelos congestionamentos no trânsito, pois não haverá o deslocamento ao prédio do órgão público, apresenta ainda potenciais benefícios à sociedade em geral a exemplo do aumento da sustentabilidade, pauta de estudo no cenário mundial, além de redução de custos dos serviços públicos e utilização de prédios públicos compartilhados por mais de um órgão público resultando na diminuição de despesas de aluguel e demais despesas de custeio. Por outro lado, os órgãos devem lidar com ameaças decorrentes do aumento dos dispêndios financeiros dos servidores a título de equipamentos de informática, despesas com energia elétrica e água, combinando com o conflito entre trabalho e convívio familiar.

O ambiente interno apresenta as forças e fraquezas da organização. As forças que atuam positivamente na organização são a flexibilidade de horário considerando que o servidor poderá determinar o horário em que irá trabalhar, modernização administrativa advinda do avanço da utilização de tecnologia, celeridade e aumento da produtividade que deverão ter seus critérios de medição regulamentados. Já as fraquezas são resultantes do imprevisto na implantação do teletrabalho e devem ser corrigidas por meio de regulamentação administrativa para minimizar o impacto no desempenho da organização, são exemplos de fraquezas baixo desenvolvimento e motivação, falta treinamento específico, estrutura tecnologia falha, dificuldade de controle e precarização e descontrole da carga de trabalho.

#### **4.3 Proposta de adequação para o teletrabalho, considerando os conceitos de gestão de projetos públicos em cenários pandêmicos.**

No cenário simulado proposto pelo presente trabalho, um grupo de trabalho foi criado para planejar e implementar as mudanças necessárias com vistas à manutenção do trabalho em meio a Pandemia da Covid19. Este grupo é composto por servidores ocupantes de cargos de gestão e de servidores com conhecimento especializado nas áreas de gestão estratégica, administração pública, tecnologia da informação e psicologia organizacional. Decidiram, desde as primeiras reuniões, utilizar o Método Kaizen nesse processo de mudança e melhoria contínua, utilizando, como balizador desta empreitada, o fluxo atividades da Figura 1, referente às etapas de implementação do *Kaizen*.

Na Etapa 1 (Identificação de oportunidade de melhoria), a referida equipe percebeu, ao analisar o cenário em questão, que havia muitos desafios a serem enfrentados para se dar a resposta necessária e efetiva, como o conflito e sobrecarga de atribuições, posicionamentos, por parte do corpo interno, de resistência à mudança e a incipiente informatização dos processos. A partir desses desafios, identificando as deficiências e vulnerabilidades do órgão, foi possível identificar os caminhos passíveis de serem seguidos num processo efetivo de mudança. Complementarmente à Etapa 1, na Etapa 2 (mapeamento dos processos atuais), a equipe estudou o fluxo dos processos, em especial àqueles que não estavam informatizados; analisou a forma pela qual as chefias organizavam e que critérios utilizavam ao distribuir atribuições em seus setores; e identificou elementos do clima organizacional e dos grupos informais do órgão que poderiam reforçar um movimento de resistência à mudança.

Em seguida, as Etapas 3 (remoção de restrições), 4 (desenvolvimento de alternativas) e 5 (seleção da melhor alternativa) ocorreram quase que conjuntamente, um se caracterizando como desdobramento da outra. Foram feitas intervenções junto aos setores, por meio de grupos focais realizados por videoconferência, no quais estavam sempre presentes ao menos um dos integrantes do grupo de trabalho, o gestor do setor em questão e toda sua equipe, e de forma organizada e democrática foram abertos debates acerca das mudanças necessárias, permitindo a participação de todos. Esta atividade se mostrou decisiva na conscientização acerca das urgências decorrentes da Pandemia, desmobilizando, desde o princípio, o comportamento resistente que era percebido. Dinâmicas realizadas nesses encontros trouxeram a oportunidade, aos gestores e suas equipes, de repensarem os critérios de divisão de tarefas e atribuições que causavam conflitos e sobrecargas. E quanto a informatização dos processos, após consultar os servidores especialistas na área, verificou-se a necessidade de contratar uma consultoria em TI que, de forma breve, implementasse a informatização dos processos do órgão e capacitasse os servidores na utilização, manutenção e aprimoramento dos sistemas informatizados, de acordo com suas especialidades e complexidade de atribuições.

Na Etapa 6 (padronização de melhorias), o grupo de trabalho diagnosticou uma melhoria considerável no funcionamento do órgão, que já funcionava integralmente de forma remota, dedicando-se, a partir daí, a criar fluxos padronizados dos processos informatizados, que tornassem o trabalho mais eficiente e eficaz, reforçando com os gestores de todos os setores do órgão a importância de se seguir tais fluxos. O clima organizacional, neste momento, já era caracterizado como melhor pelos servidores, que foram de uma reação inicial de ansiedade ou resistência a uma postura cooperativa, participativa e que já experienciava os benefícios de uma rotina de trabalho menos caracterizada pelas disfunções burocráticas existentes anteriormente.

Na Etapa 7 (avaliação e ação corretiva), última etapa do Método Kaizen, o grupo de trabalho define que realizará reuniões periódicas com intuito de avaliar e propor ajustes no modelo de teletrabalho proposto; já estão vislumbrando a possibilidade de tornar alguns setores ou funções passíveis de digitalização permanente, mesmo após o fim da pandemia. Nestas reuniões periódicas são analisados cada setor do órgão, sua produtividade enquanto setor, e também a nível individual; efetua-se crítica sobre a celeridade da conclusão dos processos e a produção dos seus efeitos e o nível de adoecimento e qualidade de vida dos servidores. Reuniões são também realizadas com gestores individualmente, ou conjuntamente

das suas equipes, objetivando promover ajustes necessários, ou parabenizar para se reforçar as boas práticas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetiva estudar o gerenciamento de projetos públicos através do Método Kaizen através do estudo de caso simulado de um órgão municipal que deveria implementar o teletrabalho de forma urgente como resposta ao cenário da Pandemia da Covid19. Ao longo das seções foi possível conhecer o referido método bem como suas contribuições à Administração Pública, conhecendo suas etapas e princípios norteadores, que evidenciam a possibilidade de se utilizar ferramentas efetivas nos processos de mudança e melhoria contínua do funcionamento das organizações.

De igual maneira, foi analisado o impacto da Pandemia na gestão dos projetos públicos, criando um cenário de medo, insegurança e exposição das vulnerabilidades das organizações, que são passíveis de resolução, bastando que se utilize um ferramental criteriosamente escolhido e implementado dentro dos princípios balizadores das boas práticas da administração pública.

Ao fim, desenvolveu-se uma proposta de implementação do teletrabalho a partir da digitalização de processos, cooperação de servidores e racionalização na distribuição de tarefas e atribuições, num fluxo de permanente melhoria que não se finda, mas que se renova por meio de avaliações e ajustes frequentes, visando a eficiência, a qualidade e a modernização do fazer público. Este estudo é do interesse dos compromissados com a excelência no gerenciamento de projetos públicos e por atividades de teletrabalho em cenário de pandemia.

## REFERÊNCIAS.

AMORIM, Pablo Machado; COSTA, Stella Regina Reis da. Um Estudo Sobre a Aplicação da Gestão do Conhecimento na Administração Pública. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v.6, n.8, p. 57870 – 98884 aug 2020. Disponível em <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/14960/12351> acessado em 23.09.2021

ARAÚJO, Tania Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/> acessado em 22.09.2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>

CASTRO, Eglalciane Lyrio Tongo; BEHR, Ricardo Roberto. Abordagem Crítica Sob a Ótica da Ação Comunicativa de Habermas: Gestão Participativa no Campus Serra do IFES. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, vol. 11, n.1, p. 276 – 299, janeiro 2018. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p276> acessado em 22 set 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p276>

COSTA, Carla Lino. O Kaizen como uma metodologia de melhoria contínua: estudo de caso de uma empresa de peças automível. **Dissertação de Mestrado - Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais**. Disponível em <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/25624> acessado em 22.09.2021

CRISTÓVAM, José Sergio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil. **Sequência (Florianópolis)**, n. 84, p. 209 – 242, abr. 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/?format=pdf&lang=pt> acessado em 14.10.2021. DOI: <https://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>

DANTAS, Thiago Jose Barbosa; PEDRO FILHO, Flávio de S.; ARENHARDT, Valeria; LORENZON, Ademar Roque; SILVA, Marcelo José Peres Gomes da; VIEIRA, Norma Maria Coelho. Innovating The Hospital Service With Focus In Kaizen Method. **IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences**, Vol. III, Issue 9, p. 805 – 814 December, 2017. Disponível em <http://ijasos.ocerintjournals.org/en/pub/issue/32897/366847> acessado em 14 Out 2021. DOI: <https://doi.org/10.18769/ijasos.366847>

DIAS, Gilberto Tavares de Macedo; CRAPEZ, Miriam Araújo Carlos; LEAL, Nuno; MACHADO, Christina; FONSECA, Estefan Monteiro da (2020). O aprimoramento do método segundo os princípios de Kaizen e suas limitações. **Revista S&G v. 15, n. 3, p. 199-200**. Disponível pelo Link <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1691> acessado em 14.10.2021

GRAHAM, Andrew. **Estudos de Caso - Como escrever e usar estudos de caso para ensino e aprendizagem no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

FILARDI, F., CASTRO, R. M.; ZANINI, M.T.F. (2020). Vantagens e Desvantagens do Teletrabalho na Administração Pública: Análise das Experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPÉ.BR**, v. 18, n. 1, p. 28-46. Disponível pelo Link: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhnCPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt> acessado em 22/10/2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v.6, n. 3, p. 12745 – 12759 mar 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/7725> acessado em 14.10.2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n3-22>

NOGUEIRA FILHO, José de Albuquerque; OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita; SAMY, Fabiano Pereira Corrêa; NUNES, André. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da

Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público.**, v. 71, n. 2, p. 274 – 296 abr-2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5519> acessado em 22.09.2021.

FONSECA, Luciana; RIBEIRO, Rita; REIS, Rosa; MESQUITA, Kelly.. A ferramenta Kaizen nas organizações . In: **Congresso Nacional de Excelência em gestão & III INOVARSE - Responsabilidade Social Aplicada ed. 12.** Disponível em: [https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_339.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_339.pdf) acessado em 22.09.2021.

JARDIM, Gabriela Barbosa Ferraz. Teletrabalho no âmbito público: perspectivas da eficiência na gestão pública. Disponível em <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/13761> acessado em 15.10.2021

KIRSCHBAUM, Charles. Decisões entre pesquisas quali e quanti sob a perspectiva de mecanismos causais. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** Vol. 28, n. 82, junho/2013. Disponível pelo link <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/gMvf8BmhVTVVv76wnBkVnnF/abstract/?lang=pt> acessado em 13 out 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-69092013000200011>

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/450> acessado em 28 out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.31510/infa.v15i2.450>

LINK, Camila Paulus; SILVA, Givanildo; BARRICHELLO, Rodrigo; MAGRO, Cristian Bau Dal. Fatores Críticos no Gerenciamento de Projetos Públicos Sustentáveis. **Revista de Gestão e Projetos.**, v. 11, n. 2, p. 87 – 109, maio/ago. 2020 Disponível em <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/17490/8449> acessado em 23.09.2021. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.17490>

MOUTINHO, Jose da Silva; RABECHINI JUNIOR, Roque. Gestão de Projetos no contexto público: mapeamento do campo de investigação. **Rev. Adm. Pública** v. 54, n.5, Sep-Oct 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/mPhSXgwMnT9cgrQgFb5gBnJ/?lang=pt> acessado em 23.09.2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190327>

SILVA, Fabiana Fernandes Moreira da; BENINI, Elcio Gustavo; SILVA, Marco Antonio Costa da. Contribuição da Teoria da Contingência no Enfrentamento dos Impactos Econômicos Decorrentes da Pandemia da covid-19. **IN: ANAIS DO IV ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (EIGEDIN).**, n.4, 2020 Disponível em: <https://periodicos-teste.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/11452> acessado em 02.10.2021.

OLIVEIRA, Juliano Cordeiro da Costa. Ação Comunicativa e Democracia: Por uma Política Deliberativa em Jürgen Habermas. **Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Ceará, Pós-Graduação em Filosofia.** Fortaleza: UFC, 2009. Disponível pelo link <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/6501> acessado em 02 Out 2021.

SALAZAR, Elmer Bagner Salazar; MIRANDA, Roberto Murillo. Método Kaizen para optimizar la calidad del servicio postventa en una cadena de bienes durables, ciudad de Piura 2020. **Revista de Análisis Económico y Financiero.**, v. 4, n. 2, julio-Diciembre 2021

Disponível em

<http://contabilidadyeconomiausmp.edu.pe/OJS2020/index.php/RAEF/article/view/42> acessado em 14.10.2021. DOI: <https://doi.org/10.24265/raef.2021.v4n2.42>

STADNICK, Kamile Theis. Modernização da gestão pública brasileira à luz da teoria da Nova Administração pública: uma análise do PNAFE e do PROFISCO I no estado de Santa Catarina. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2021. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/222080> acessado em 02.10.2021.

VIVIAN, André Luiz; ORTIZ, Felipe Alfonso Huertas; PALIARI, José Carlos. Modelo para o desenvolvimento de projetos Kaizen para a indústria da construção civil. **Gest. Prod.**, v. 23, n.2, Apr-Jun 2016. Disponível em <https://www.scielo.br/j/gp/a/H4FG46p5ZZXxygsC8sD5r6n/?lang=pt> acessado em 22.09.2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X2102-15>