

## **Transformação organizacional em contexto tóxico: diagnóstico, cocriação e prototipagem de soluções no serviço público**

Eduardo Lopes Jonker<sup>1</sup> - eduardo.jonker@sea.sc.gov.br

Ana Paula Archer de Arruda Borges<sup>2</sup> - anaborges00@hotmail.com

João Henrique Costa<sup>3</sup> - professorjhcc@gmail.com

Marcelo Augusto Nicoletti Puricelli<sup>4</sup> - marcelopuricelli@movison.com.br

**Resumo:** A recém-criada Secretaria do Mindset Disruptivo enfrentou um cenário de baixa produtividade, denúncias de assédio e fracasso de iniciativas tecnológicas, resultado da ausência de clareza de missão, liderança centralizadora e comunicação ineficaz. O objetivo deste artigo é apresentar um percurso de diagnóstico e intervenção capaz de reconstruir o clima organizacional e alinhar a atuação institucional ao valor público esperado pelos cidadãos. O diagnóstico, realizado por meio da árvore de problemas, revelou causas estruturais relacionadas à missão abstrata, centralização decisória e fragilidade do planejamento estratégico. Como resposta, foram aplicadas metodologias como Design Thinking, Balanced Scorecard (BSC), Objectives and Key Results (OKR), Cadeia de Valor, análise SWOT e técnicas participativas de escuta empática. A solução estruturou-se em ações de curto e médio prazo, priorizando a clareza estratégica, a prevenção de assédio, a reconstrução da confiança interna e o desenvolvimento de serviços desejáveis, viáveis e sustentáveis. As contribuições concentram-se em fortalecer a cultura de inovação pública, garantir maior engajamento dos servidores e oferecer serviços mais eficazes e humanizados à sociedade.

**Palavras-Chave:** Design Thinking; Clima organizacional; Balanced Scorecard; OKR; Inovação pública.

## **1. Introdução**

A criação de novas estruturas governamentais traz consigo o desafio de consolidar identidade institucional, definir objetivos claros e alinhar expectativas entre gestores, servidores e sociedade. A Secretaria do Mindset Disruptivo, concebida com a promessa de inovação, rapidamente enfrentou um cenário adverso: clima organizacional tóxico, denúncias de assédio, desperdício orçamentário e a falência de soluções tecnológicas. A ausência de missão definida e de um planejamento estratégico robusto gerou desconexão entre discurso e prática, com reflexos diretos na motivação da equipe e na qualidade do serviço público entregue.

Diante desse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão: como redesenhar processos organizacionais, fortalecer o clima de trabalho e reorientar a Secretaria para a entrega de valor público sustentável? O objetivo geral é apresentar um percurso metodológico de diagnóstico e intervenção, baseado em ferramentas de gestão estratégica e inovação, capaz de reconstruir a confiança institucional e melhorar a efetividade do órgão.

O estudo delimita-se ao caso da Secretaria do Mindset Disruptivo, analisando suas fragilidades estruturais e propondo soluções adaptadas ao serviço público. A relevância da pesquisa reside em demonstrar como metodologias como Design Thinking, Balanced Scorecard (BSC) e Objectives and Key Results (OKR) podem ser aplicadas de forma integrada para transformar crises em oportunidades de aprendizado, promovendo inovação pública, engajamento dos servidores e maior valor percebido pela sociedade.

## **2. Contexto do problema (ou da oportunidade)**

A Secretaria do Mindset Disruptivo foi criada com a missão de estimular a inovação e promover novas formas de entrega de valor público. Entretanto, sua implantação ocorreu sem clareza de propósito, resultando em missão abstrata e pouco comunicada aos servidores. A ausência de definição estratégica produziu desconexão entre gestores e equipe, gerando frustração, desengajamento e conflitos internos. Nesse ambiente de incerteza, um projeto tecnológico mal planejado consumiu recursos escassos e fracassou, reforçando a percepção de ineficácia institucional.

Paralelamente, denúncias de assédio e sinais de adoecimento da equipe evidenciaram o caráter tóxico do clima organizacional. O acúmulo de tensões impactou a produtividade e comprometeu a confiança no órgão, agravando a dificuldade de cumprir sua função social. Esse conjunto de fatores revela que a oportunidade central não está apenas em solucionar pontualmente os conflitos existentes, mas em reconfigurar a cultura organizacional, alinhar a missão institucional e reconstruir práticas de gestão baseadas em inovação, empatia e colaboração.

### **3. Diagnóstico do problema (ou da oportunidade)**

O presente artigo tecnológico insere-se na categoria voltada ao foco na melhoria, uma vez que aborda um problema amplamente discutido no campo da administração — a crise de clima organizacional, a ausência de clareza estratégica e a centralização excessiva de decisões — mas o faz a partir de uma proposta metodológica renovada, que combina ferramentas de gestão e inovação em uma abordagem integrada. Em consonância com Motta (2017), o artigo tecnológico deve ser entendido como uma produção orientada para o uso, voltada à solução de problemas concretos, e que apresenta novidade seja por meio do desenvolvimento de soluções inéditas ou da aplicação de métodos consagrados em contextos distintos daqueles para os quais foram originalmente concebidos.

A novidade deste trabalho reside exatamente nessa transposição. Enquanto ferramentas como Design Thinking, Objectives and Key Results (OKR) e Balanced Scorecard (BSC) são amplamente difundidas no setor privado, seu uso articulado no setor público ainda é incipiente. Neste caso, tais metodologias foram empregadas para compreender e intervir em um cenário complexo: uma secretaria recém-criada, marcada por conflitos internos, denúncias de assédio, desperdício orçamentário e desconfiança institucional. Essa extrapolação, conforme sugere Motta (2022), amplia o repertório de soluções disponíveis para a administração pública, ao mesmo tempo em que gera aprendizados sobre os limites e potencialidades dessas práticas em ambientes de forte regulação e recursos escassos.

Ao assumir o foco na melhoria, o artigo não se restringe a apresentar um conjunto de técnicas. Ele busca demonstrar como a integração entre diagnósticos participativos (como a

árvore de problemas e a análise SWOT), práticas de inovação centradas no usuário (Design Thinking) e instrumentos de gestão estratégica (BSC e OKR) pode configurar um novo modelo de enfrentamento de crises organizacionais no setor público. Nesse sentido, o estudo contribui para o avanço da literatura aplicada em administração ao oferecer um percurso replicável por outras instituições em contextos semelhantes, orientado pela lógica do aprendizado contínuo, da empatia e da experimentação.

Assim, o trabalho se enquadra como artigo tecnológico de caráter prático e propositivo, orientado à solução de problemas complexos em organizações públicas e marcado pela aplicação inovadora de modelos teóricos já consolidados, adaptados a um contexto emergente de crise institucional e necessidade de inovação.

#### **4. Proposta da solução do problema (ou do aproveitamento da oportunidade)**

A superação da crise institucional da Secretaria do Mindset Disruptivo demandou um percurso estruturado de diagnóstico, ideação e implementação, pautado em metodologias contemporâneas de gestão e inovação. O primeiro passo foi a aplicação da árvore de problemas, ferramenta visual que permitiu mapear causas-raiz como a missão abstrata, a liderança centralizadora e a comunicação ineficaz. Essa etapa não apenas facilitou a compreensão coletiva da complexidade organizacional, mas também funcionou como instrumento pedagógico para sensibilizar os servidores sobre a importância de atacar fatores estruturais e não apenas sintomas. A partir dessa análise, construiu-se a árvore de objetivos, transformando os fatores negativos em metas e oportunidades de ação. Essa inversão metodológica viabilizou a elaboração de um roteiro estratégico de mudanças mais claro e compartilhado pela equipe, permitindo que a instituição tivesse um norte para o redesenho de processos e práticas.

Na sequência, foi implementado um processo de Design Thinking (DT), que estruturou oficinas de escuta empática, imersão nos desafios organizacionais e prototipagem de soluções de baixo custo. Essa abordagem, centrada nas pessoas, possibilitou engajar os servidores no redesenho da cultura organizacional, promovendo maior senso de pertencimento e reconstruindo a confiança entre pares e lideranças. A aplicação do DT permitiu que problemas antes invisibilizados viessem à tona, transformando percepções subjetivas em insumos

concretos para a formulação de estratégias. Além disso, a ênfase na cocriação estimulou a corresponsabilidade e quebrou padrões hierárquicos rígidos, criando uma cultura mais horizontal de inovação pública.

O fortalecimento da gestão estratégica foi assegurado pelo uso combinado do Balanced Scorecard (BSC) e dos Objectives and Key Results (OKR). Enquanto o BSC traduziu a missão institucional em perspectivas tangíveis — financeira, usuários, processos e aprendizado organizacional — os OKRs estabeleceram metas mensuráveis de curto e médio prazo, acompanhadas em ciclos trimestrais. Essa combinação promoveu coerência entre visão, execução e monitoramento, permitindo que os objetivos estratégicos fossem constantemente validados e ajustados de acordo com os resultados. A adoção do BSC deu robustez institucional à estratégia, enquanto os OKRs trouxeram agilidade e flexibilidade, equilibrando estabilidade e inovação.

Paralelamente, a proposta contemplou ações emergenciais voltadas à mitigação de riscos psicossociais, com ênfase na prevenção do assédio moral e sexual. Foram mobilizados cursos de sensibilização, rodas de escuta e protocolos de denúncia, em parceria com a Corregedoria, de modo a promover maior transparência, confiança institucional e segurança no ambiente de trabalho. Essa frente atendeu não apenas a uma demanda imediata, mas também buscou alinhar a organização às diretrizes internacionais de promoção da saúde no trabalho, reduzindo riscos de adoecimento e fortalecendo a ética institucional.

Adotou-se o ciclo PDCA (Planejar–Executar–Verificar–Agir) e técnicas de prototipagem rápida, garantindo que as soluções implementadas fossem testadas em pequena escala, avaliadas com evidências e ajustadas de maneira contínua. Essa estratégia favorece mudanças progressivas e sustentáveis, evitando rupturas bruscas e possibilitando aprendizado organizacional constante. O uso iterativo do PDCA também contribuiu para consolidar uma cultura de melhoria contínua, fundamental para organizações em ambientes dinâmicos.

<b>Problema central</b>	<b>Causas associadas</b>	<b>Efeitos observados</b>
Missão abstrata e pouco clara	Falta de definição estratégica e comunicação institucional	Ausência de direção e desperdício de recursos

<b>Problema central</b>	<b>Causas associadas</b>	<b>Efeitos observados</b>
Liderança centralizadora	Chefia distante e autoritária	Baixo engajamento e desconfiança da equipe
Comunicação ineficaz	Falta de canais de escuta e feedback	Desinformação e frustração coletiva
Ambiente tóxico	Conflitos interpessoais e denúncias de assédio	Saúde mental abalada, pedidos de transferência e queda de produtividade

Tabela 1. Principais problemas identificados na Secretaria do Mindset Disruptivo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do relatório final do grupo D1-cONecta

A solução proposta, portanto, combina planejamento estratégico, inovação centrada no usuário e gestão de pessoas, articulando instrumentos tradicionais de gestão com metodologias contemporâneas de inovação. Seu impacto esperado é a criação de um ambiente de trabalho saudável, com maior engajamento dos servidores, melhor utilização dos recursos públicos e entrega de serviços mais eficazes, humanizados e de alto valor para a sociedade. Mais do que resolver problemas imediatos, o plano busca consolidar uma agenda institucional de longo prazo, pautada na confiança, na transparência e na orientação ao cidadão.

## 5. Plano de ações da mudança

O plano de mudança foi concebido em seis eixos de intervenção complementares, organizados de modo a responder às necessidades imediatas da Secretaria e, ao mesmo tempo, sustentar a transformação organizacional no longo prazo. O primeiro eixo, voltado ao diagnóstico e à clareza estratégica, envolveu a aplicação da árvore de problemas e da análise SWOT, permitindo identificar causas-raiz e mapear forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa abordagem é reconhecida por sua capacidade de estruturar problemas complexos e orientar decisões estratégicas (Costa & Mendes, 2018; Porter, 1989).

O segundo eixo correspondeu à redefinição da missão institucional e ao alinhamento organizacional. Nesse estágio, a árvore de objetivos foi utilizada para converter problemas em metas positivas, enquanto o Balanced Scorecard (BSC) traduziu a nova missão em perspectivas estratégicas concretas, abrangendo usuários, processos internos, aprendizado e sustentabilidade

(Kaplan & Norton, 1992; Deming, 1986). A missão, antes abstrata, foi formalizada e comunicada à equipe, dando origem a um mapa estratégico validado coletivamente.

Na sequência, o terceiro eixo priorizou o fortalecimento do clima organizacional e do engajamento dos servidores. Oficinas de escuta empática, rodas de diálogo e a aplicação do Mapa de Empatia possibilitaram compreender experiências subjetivas dos colaboradores e criar um espaço seguro de expressão. Essa prática, associada ao Design Thinking, favorece o engajamento e a inovação centrada nas pessoas (Liedtka & Ogilvie, 2015; Stickdorn & Schneider, 2014). Além disso, a implantação de pesquisas periódicas de clima organizacional permitiu monitorar a evolução do engajamento e avaliar a percepção dos servidores ao longo do processo de mudança (Barros Estivaleta et al., 2024).

O quarto eixo voltou-se à prevenção de riscos psicossociais e à promoção do bem-estar. Em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Corregedoria, foram realizados treinamentos sobre assédio moral e sexual, bem como instituídos protocolos claros de denúncia e acompanhamento. Essas ações alinham-se às diretrizes da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e da Organização Mundial da Saúde (OMS), que destacam a importância de ambientes de trabalho seguros e saudáveis (ENAP, 2022; OMS, 2021).

O quinto eixo concentrou-se na execução estratégica e no monitoramento de resultados. Foram estabelecidos ciclos trimestrais de Objectives and Key Results (OKRs), permitindo que as metas fossem acompanhadas em períodos curtos e ajustadas de acordo com os avanços alcançados. Essa prática, já consolidada no setor privado, tem mostrado eficácia na promoção de alinhamento e engajamento (Doerr, 2018; Lamorte & Niven, 2016). Em paralelo, a Cadeia de Valor auxiliou a identificar redundâncias e eliminar desperdícios, enquanto o ciclo PDCA garantiu a revisão contínua das práticas implementadas (Ohno, 1988; Deming, 1986).

Por fim, o sexto eixo correspondeu à inovação contínua e à prototipagem. Foram incentivadas iniciativas de prototipagem rápida de soluções de baixo custo, permitindo testar alternativas e ajustá-las de forma ágil. Ademais, a criação de espaços colaborativos, como laboratórios de inovação pública, favoreceu a construção de uma cultura institucional mais aberta à experimentação e à aprendizagem contínua (Mendonça et al., 2017; Noveck, 2015).

Esse conjunto de ações estruturadas garantiu não apenas a resposta imediata à crise organizacional, mas também a consolidação de uma agenda de transformação sustentável. Ao

articular diagnóstico, alinhamento estratégico, engajamento, prevenção de riscos, monitoramento e inovação, o plano de mudança reforçou a importância de integrar metodologias tradicionais de gestão com abordagens contemporâneas de inovação centrada no ser humano (Wheatley, 2006; Moran, 2013).

## **6. Conclusões e contribuições**

O estudo evidenciou que a ausência de clareza estratégica, a centralização da liderança e a comunicação ineficaz constituíram os principais fatores que levaram a Secretaria do Mindset Disruptivo a enfrentar um ambiente tóxico e de baixa produtividade. A utilização integrada de metodologias como árvore de problemas e objetivos, Design Thinking (Liedtka & Ogilvie, 2015; Stickdorn & Schneider, 2014), Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), OKR (Doerr, 2018; Lamorte & Niven, 2016), Cadeia de Valor (Porter, 1989) e PDCA (Deming, 1986) permitiu não apenas identificar causas estruturais, mas também propor soluções inovadoras e centradas nas pessoas, fortalecendo a noção de que a transformação organizacional demanda uma abordagem multi metodológica.

As conclusões principais indicam que a aplicação dessas ferramentas em conjunto gera três impactos fundamentais. O primeiro é o alinhamento estratégico, com a transformação de uma missão abstrata em objetivos claros, mensuráveis e comunicados de forma transparente, possibilitando o engajamento coletivo em torno de metas comuns. O segundo é a reconstrução do clima organizacional, sustentada por práticas de escuta ativa, prevenção de riscos psicossociais (Barros Estivalet et al., 2024) e fortalecimento da confiança mútua entre líderes e servidores, o que tende a reduzir conflitos internos e aumentar a retenção de talentos. O terceiro é a inovação contínua, assegurada pelo uso de ciclos iterativos de monitoramento, prototipagem rápida e ajustes dinâmicos, permitindo que a instituição aprenda com seus próprios erros e promova melhorias constantes (Ohno, 1988; Mendonça et al., 2017).

No campo das contribuições, este artigo tecnológico apresenta uma aproximação inédita entre modelos consagrados de gestão privada e a realidade do setor público, demonstrando que ferramentas como Design Thinking e OKR podem ser adaptadas com sucesso a contextos marcados por forte regulação, restrições orçamentárias e presença de conflitos internos. A

extrapolação desses modelos possibilita às organizações públicas não apenas superar crises emergenciais, mas também construir uma agenda sustentável de inovação e valor público (Noveck, 2015; Moran, 2013).

Adicionalmente, a pesquisa contribui para a literatura aplicada ao evidenciar que a solução de problemas complexos em organizações públicas requer abordagens integradas e sistêmicas, capazes de articular simultaneamente aspectos técnicos — como planejamento estratégico, monitoramento de resultados e eficiência de processos — e dimensões humanas — como clima organizacional, saúde emocional e engajamento dos servidores (Chiavenato, 2014; Herzberg; Mausner; Snyderman, 1971; Maslow, 2010). Assim, este estudo reforça a importância da gestão centrada no ser humano como condição indispensável para assegurar legitimidade, efetividade e relevância social da ação estatal (Wheatley, 2006).

Por fim, a experiência analisada sugere que o percurso metodológico aqui descrito pode ser replicado em outros órgãos públicos em processo de transformação, especialmente em contextos de criação de novas estruturas administrativas ou de enfrentamento de crises institucionais. Ao propor um roteiro claro e testado de diagnóstico, intervenção e monitoramento, este artigo tecnológico fornece um modelo de referência para gestores, formuladores de políticas e pesquisadores interessados na promoção de inovação organizacional, fortalecendo a ponte entre teoria e prática e contribuindo para a consolidação de um setor público mais responsivo, inovador e orientado ao cidadão (Motta, 2017; Motta, 2022).

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Augusta Orofino et al. Mapa de abundância: identifique talentos invisíveis e reconfigure sua organização. São Paulo: Alta Books, 2017.

BARROS ESTIVALETE, V. de F.; DOS REIS LEHNHART, E.; ALVES PACHECO DE CAMPOS, S.; MATHEIS, T. K.; VIEIRA, K. M. Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. *Revista do Serviço Público*, v. 75, n. 1, p. 202-236, 2024. DOI: 10.21874/rsp.v75i1.10145.

BARROWS, Howard S.; TAMBLYN, Robyn M. *Problem-Based Learning: An Approach to Medical Education*. New York: Springer, 1980.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Taiane Barbosa da Silva; MENDES, Meirivone Alves. Análise da causa raiz: utilização do diagrama de Ishikawa e método dos 5 porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, 2018.

DEMING, W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press, 1986.

DESIGN COUNCIL. The double diamond design process model. London, 2005. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk>.

DOERR, John. Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs. São Paulo: Objetiva, 2018.

ENAP. LaboRaGov: Laboratório de Inovação em Governo. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2022. Disponível em: <https://www.enap.gov.br>.

GAETANI, F.; HERDY, A.; LOPES, A. Gestão de pessoas no setor público: tendências e desafios no Brasil. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 69, n. 1, p. 5-24, jan./mar. 2018.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. A motivação para o trabalho. São Paulo: Cultrix, 1971.

LAMORTE, Ben; NIVEN, Paul R. Objectives and Key Results: Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. Hoboken: Wiley, 2016.

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. A magia do Design Thinking: crie soluções inovadoras e transforme sua organização. Porto Alegre: Bookman, 2015.

MASLOW, Abraham Harold. Motivação e personalidade. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

MENDONÇA, Maria Collier de et al. Design Thinking, mídia, conhecimento e inovação: reflexões sobre uma atividade didática aplicando o desenho da persona e o mapa da jornada do usuário. Anais do VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, Foz do Iguaçu, 2017.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MORAN, José Manuel. Inovação na educação: caminhos para uma escola transformadora. São Paulo: Papirus, 2013.

MOTTA, G. S. Como escrever um bom artigo tecnológico? Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 5, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017170258>

MOTTA, G. S. O que é um artigo tecnológico? Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 1, e220208, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022220208>.

NOVECK, Beth Simone. Smart Citizens, Smarter State: The Technologies of Expertise and the Future of Governing. Cambridge: Harvard University Press, 2015.

OHNO, Taiichi. O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1988.

PORTER, Michael E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOUZA, Maria Helena Andrade. Um estudo de caso para avaliar a eficiência de OKR em uma empresa júnior. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. Isto é Design Thinking de Serviços: aplicando Design Thinking, métodos e ferramentas no desenvolvimento de serviços inovadores. Rio de Janeiro: Alta Books, 2014.

TIBÉRIO, Iolanda de F. L. C.; ATTA, José Antonio; LICHTENSTEIN, Arnaldo. O aprendizado baseado em problemas – PBL. Revista de Medicina (São Paulo), v. 82, n. 1-4, p. 78-80, 2003.

WHEATLEY, Margaret J. Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.