

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS - NUCSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

**Cleia Leimara Marinho Silva**

**COMPETÊNCIAS DETERMINANTES DA GESTÃO DE PROCESSOS  
EM MUDANÇAS EMERGENCIAIS:**

Estudo de Caso da Gestão do Teletrabalho no Período Pandêmico em uma  
Universidade Pública

**PORTO VELHO  
2023**

**CLEIA LEIMARA MARINHO SILVA**

**COMPETÊNCIAS DETERMINANTES DA GESTÃO DE PROCESSOS  
EM MUDANÇAS EMERGENCIAIS:**

Estudo de Caso da Gestão do Teletrabalho no Período Pandêmico em uma  
Universidade Pública

Dissertação apresentada ao Programa de  
Mestrado Profissional em Administração  
Pública da Fundação Universidade Federal de  
Rondônia como requisito para obtenção do  
título de Mestre em Administração Pública.

**Orientador:** Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes

**PORTO VELHO  
2023**

CLEIA LEIMARA MARINHO SILVA

**COMPETÊNCIAS DETERMINANTES DA GESTÃO DE PROCESSOS  
EM MUDANÇAS EMERGENCIAIS:**

Estudo de Caso da Gestão do Teletrabalho no Período Pandêmico em uma  
Universidade Pública

Dissertação apresentada como requisito necessário para obtenção do título de Mestre  
em Administração Pública.

Comissão Avaliadora

---

**Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes**

Orientador e Presidente

---

**Prof. Dr. Joel Bombardelli**

Avaliador Interno

---

**Profa. Dra. Nathalia Carvalho Moreira**

Avaliador Externo

---

**Prof. Dr. Pablo Luiz Martins**

Avaliador Externo

---

**Profa. Dra. Elsi do Rocio Cardoso Alano**

Avaliador Externo

---

**Prof. Dr. Edmilson Alves de Moraes**

Avaliador Externo

**PORTO VELHO**

**2023**

Catalogação da Publicação na Fonte  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

---

S586c Silva, Cleia Leimara Marinho.  
Competências determinantes da gestão de processos em mudanças emergenciais: estudo de caso da gestão do teletrabalho no período pandêmico em uma universidade pública / Cleia Leimara Marinho Silva. - Porto Velho, 2023.

156f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas, Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. Competências. 2. Teletrabalho. 3. Mudanças. 4. Pandemia. 5. Processos. I. Moraes, Fábio Rogério de. II. Título.

Porto Velho

CDU 35.085(811.1)

## ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA DE DISSERTAÇÃO

ATA N.º 066

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DE DISSERTAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE (PROFIAP)

MESTRANDO(A): CLEIA LEIMARA MARINHO SILVA

INICIOU O CURSO EM: 03/05/2021

No primeiro dia do mês de junho de dois mil e vinte e três, às 15 horas horário de Brasília e 16 horas no horário de Rondônia, em sala virtual no Google Meet, foi realizada a sessão pública de apresentação e defesa de dissertação do(a) mestrando(a) CLEIA LEIMARA MARINHO SILVA, como requisito final para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, nos termos do Capítulo V do Regimento Geral do Programa. A Comissão Examinadora, designada pelo Colegiado do Curso, foi composta pelos seguintes membros: prof. Dr. FABIO ROGERIO DE MORAIS (Orientador – PROFIAP-UNIR), Prof. Dr. JOEL BOMBARDELLI (Membro interno – PROFIAP-UNIR), Prof. Dr. NATHALIA CARVALHO MOREIRA (Membro interno da Rede - PROFIAP-UFJF), Prof. Dr. PABLO LUIZ MARTINS (Membro interno da Rede - PROFIAP-UFSJ), Prof. Dr. ELSI DO ROCIO CARDOSO ALANO (Membro Externo – UFPR), Prof. Dr. EDMILSON ALVES DE MORAES (Membro Externo -FEI). Sob a presidência do(a) primeiro(a), para julgamento da dissertação intitulada: “COMPETÊNCIAS DETERMINANTES DA GESTÃO DE PROCESSOS EM MUDANÇAS EMERGENCIAIS: Análise da Gestão do *Home Office* no Período Pandêmico”. Após a explanação, observação, arguição e recomendação a Comissão, considerou a dissertação:

APROVADO, devendo o(a) candidato(a) entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.

APROVAÇÃO CONDICIONAL, devendo o(a) candidato(a) satisfazer, no prazo máximo de 60 dias, às exigências listadas aqui:

---

Recomendações de alteração de título:  Não  Sim

REPROVADO

Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão e para constar foi lavrada a presente ATA, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora e pelo candidato.

Prof. Dr. FABIO ROGERIO DE MORAIS (Orientador – PROFIAP-UNIR)

Prof. Dr. JOEL BOMBARDELLI (Membro interno – PROFIAP-UNIR)

Prof. Dr. NATHALIA CARVALHO MOREIRA (Membro interno da Rede - PROFIAP-UFJF)

Prof. Dr. PABLO LUIZ MARTINS (Membro interno da Rede - PROFIAP-UFSJ)

Prof. Dr. ELSI DO ROCIO CARDOSO ALANO (Membro Externo – UFPR).

Prof. Dr. EDMILSON ALVES DE MORAES (Membro Externo -FEI)

Aluno(a) CLEIA LEIMARA MARINHO SILVA (Mestrando(a) – PROFIAP/UNIR)



Documento assinado eletronicamente por **Pablo Luiz Martins, Usuário Externo**, em 01/06/2023, às 17:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Eli do Rocio Cardoso Alano, Usuário Externo**, em 01/06/2023, às 17:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **FABIO ROGERIO DE MORAIS, Presidente da Comissão**, em 01/06/2023, às 17:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **JOEL BOMBARDELLI, Membro da Comissão**, em 01/06/2023, às 18:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **CLEIA LEIMARA MARINHO SILVA, Usuário Externo**, em 01/06/2023, às 21:41, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Nathalia Carvalho Moreira, Usuário Externo**, em 02/06/2023, às 10:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Edmilson Alves de Moraes, Usuário Externo**, em 19/06/2023, às 14:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.unir.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.unir.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1361937** e o código CRC **31C19BCD**.

Este trabalho é dedicado ao meu querido filho, *Allan Eduardo Silva de Oliveira*, que é minha inspiração constante para lutar e evoluir. Meu filho, um dia você ficará muito orgulhoso de mim. Tudo o que faço é por você e para você.

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente, agradeço a Deus por me conceder determinação para não desanimar durante a construção deste trabalho, mesmo em meio às tempestades que enfrentei ao longo do mestrado. Agradeço também por me permitir alcançar meus objetivos.

A todos professores do programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Rondônia, agradeço pelos ricos ensinamentos transmitidos ao longo do curso. Quero expressar minha gratidão, em especial, aos professores Marlene Valério e Flávio de São Pedro Filho, que me ofereceram suporte durante momentos difíceis que atravessei e ao meu orientador, Fábio Rogério de Moraes, agradeço imensamente pela ajuda, correções, paciência e dedicação, que possibilitaram meu melhor desempenho nesta dissertação.

À Universidade Federal de Rondônia, minha instituição de formação, agradeço por possibilitar a minha dedicação exclusiva aos estudos e por contribuir com a minha formação acadêmica. Aos colegas de trabalho, meu agradecimento pelo apoio dado. Sou muito orgulhosa de fazer parte desta universidade e de fazer parte de uma equipe tão maravilhosa.

À minha família, meu mais sincero agradecimento pelo suporte e incentivo nos momentos difíceis e pela compreensão da minha ausência nos momentos de dedicação aos estudos.

Gratidão aos meus colegas de curso, com quem convivi durante esta jornada, agradeço pela troca de experiência e compartilhamento de momentos de descobertas e aprendizado, que me proporcionaram crescer como pessoa. Em especial, quero agradecer à minha colega de turma e trabalho, Maria Zenaide de Carvalho, pela sua amizade, companheirismo nos projetos desenvolvidos durante o mestrado. Sou imensamente grata por tê-la conhecido.

Agradeço a mim mesma por minha perseverança e determinação, por nunca ter deixado de acreditar em mim e por continuar lutando pelos meus objetivos e sonhos. Parabéns para mim!!!

Por fim, agradeço a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, na construção deste trabalho. Meu muito obrigada a todos.

"O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim, terás o que colher." Cora Coralina

SILVA, Cleia Leimara Marinho. **Competências determinantes da gestão de processos em mudanças emergenciais:** Estudo de caso da gestão do teletrabalho no período pandêmico em uma universidade pública. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP). Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP), Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2023.

## RESUMO

A pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo nas dinâmicas de trabalho em todo o mundo, forçando organizações públicas a adotarem medidas de emergência, como o teletrabalho, a fim de manterem suas atividades com qualidade. Essa mudança abrupta apresentou desafios únicos para a gestão de processos, exigindo a adaptação rápida e eficiente dos fluxos de trabalho, sistemas de comunicação e colaboração. Nesse contexto, surgem questões cruciais sobre quais competências são essenciais para a gestão eficaz de processos durante mudanças emergenciais. Identificar e compreender essas competências determinantes é fundamental para ajudar as organizações a navegar por essas situações desafiadoras e garantir a continuidade das operações. Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar as mudanças em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial ocasionada pelo coronavírus. Através de uma revisão abrangente da literatura e de um estudo empírico realizado na Diretoria de Administração de Pessoal, departamento da Fundação Universidade Federal de Rondônia. Adotou-se a estratégia de pesquisa estudo de caso e a coleta de dados se deu por meio da análise documental, entrevistas e observação participante. Ao explorar as competências determinantes da gestão de processos durante mudanças emergenciais para o teletrabalho, esta pesquisa contribuirá para o avanço teórico e prático da área, fornecendo *insights* valiosos para as organizações lidarem com situações semelhantes no futuro, desenvolverem estratégias eficazes de gestão e capacitar seus gestores de processos com as competências necessárias para lidar com esses desafios. Como resultados, foi constatado que as competências essenciais identificadas foram classificadas em seis categorias. Além disso, observou-se que algumas competências não sofreram mudanças significativas durante o período estudado. Também foi possível identificar quais habilidades são consideradas mais e menos importantes nesse cenário específico, tendo sido classificadas de forma hierarquizada.

**Palavras-chave:** competências; teletrabalho; mudanças; pandemia; processos.

SILVA, Cleia Leimara Marinho. **Determining skills of process management in emergency changes: Case Study of Telework Management in the Pandemic Period at a Public University.** Dissertation (Professional Master's in Public Administration in Network - PROFIAP). Professional Master's in Public Administration in Network (PROFIAP), Nucleus of Applied Social Sciences (NUCSA), Federal University of Rondônia (UNIR). Porto Velho, 2023.

## ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has had a significant impact on work dynamics worldwide, forcing public organizations to adopt emergency measures such as telecommuting in order to maintain their activities with quality. This abrupt change has presented unique challenges for process management, requiring quick and efficient adaptation of workflows, communication systems, and collaboration. In this context, crucial questions arise about which competencies are essential for effective process management during emergency changes. Identifying and understanding these determining competencies is fundamental to help organizations navigate these challenging situations and ensure the continuity of operations. In light of this, the objective of this study is to analyze process changes and the determining competencies for process management in emergency changes caused by the coronavirus. Through a comprehensive literature review and an empirical study conducted in the Personnel Administration Directorate, a department of the Federal University of Rondônia Foundation, a case study research strategy was adopted, and data collection was carried out through document analysis, interviews, and participant observation. By exploring the determining competencies of process management during emergency changes for telecommuting, this research will contribute to the theoretical and practical advancement of the field, providing valuable insights for organizations to deal with similar situations in the future, develop effective management strategies, and empower their process managers with the necessary competencies to address these challenges. As a result, it was found that the identified essential competencies were classified into six categories. Additionally, it was observed that some competencies did not undergo significant changes during the studied period. It was also possible to identify which skills are considered more and less important in this specific scenario, presented in a hierarchical manner.

**Keywords:** competencies; *home office*; changes; pandemic; law suit.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1- Hierarquia dos processos.....   | 27 |
| Figura 2- Representação do ciclo PDCA.....  | 29 |
| Figura 3- Símbolos básicos de um fluxograma.....                                  | 31 |
| Figura 4- Quadro de valores concorrentes que integram opostos.....                | 39 |
| Figura 5- Organograma Institucional.....  | 60 |
| Figura 6-Processo da análise de conteúdo.....                                     | 72 |
| Figura 7- Desenho da Pesquisa.....  | 73 |
| Figura 8- Competências essenciais para a gestão de processos no pós pandemia..... | 96 |
| Figura 9- Papéis gerenciais essenciais na gestão de processos.....                | 97 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1- Definição de processos por alguns autores da literatura contemporânea.....                          | 27  |
| Quadro 2- Detalhamento das competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.....           | 40  |
| Quadro 3- Taxonomia de Competências Gerenciais essenciais à gestão de processos em mudanças emergenciais..... | 52  |
| Quadro 4- Tática realizada no Estudo de Caso.....   | 58  |
| Quadro 5- Força de trabalho e cursos oferecidos pela Universidade.....  | 59  |
| Quadro 6- Sujeitos da pesquisa.....   | 63  |
| Quadro 7- Protocolo de Pesquisa.....  | 65  |
| Quadro 8- Instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo.....  | 66  |
| Quadro 9- Matriz de análise de evidência.....   | 69  |
| Quadro 10- Análise das competências.....  | 78  |
| Quadro 11- Matriz Análise de Evidências: Processos.....   | 113 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1- Força de trabalho da Unidade Diretoria de Administração de Pessoal e suas<br>Coordenadorias..... | 62 |
|--|----|

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>17</b> |
| 1.1      | Problema de pesquisa.....   | 19        |
| 1.2      | <b>Objetivos.....</b>   | <b>20</b> |
| 1.2.1    | Objetivo Geral.....   | 20        |
| 1.2.2    | Objetivos Específicos.....  | 20        |
| 1.2.3    | Justificativa e relevância da pesquisa.....   | 21        |
| <b>2</b> | <b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>   | <b>22</b> |
| 2.1      | Gestão de processos no setor público.....   | 22        |
| 2.2      | Gestão de processos de negócios.....  | 26        |
| 2.2.1    | Ciclo de Vida da Gestão de Processos e Ciclo PDCA.....  | 28        |
| 2.2.2    | Melhoria de Processos.....  | 30        |
| 2.2.3    | Modelagem e Mapeamento de Processos.....  | 30        |
| 2.3      | Histórico e Evolução da Gestão de Processos.....  | 32        |
| 2.4      | Dimensão humana aplicada à gestão de processos.....   | 35        |
| 2.5      | Competências Individuais e Organizacionais.....   | 36        |
| 2.6      | Competências Gerenciais.....  | 38        |
| 2.6.1    | Papel de mentor.....  | 41        |
| 2.6.2    | Papel de facilitador.....   | 43        |
| 2.6.3    | Papel de monitor.....   | 44        |
| 2.6.4    | Papel de coordenador.....   | 45        |
| 2.6.5    | Papel de diretor.....   | 46        |
| 2.6.6    | Papel de produtor.....  | 47        |
| 2.6.7    | Papel de negociador.....  | 48        |
| 2.6.8    | Papel de inovador.....  | 49        |
| 2.7      | Taxonomia de Competências Gerenciais Essenciais à Gestão de Processos em Mudanças Emergenciais..... | 50        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>54</b> |
| 3.1      | Abordagem de pesquisa.....  | 54        |
| 3.2      | Estratégia de pesquisa.....   | 55        |
| 3.3      | Lócus da pesquisa.....  | 58        |
| 3.4      | Unidade de análise da pesquisa e sujeitos da pesquisa.....  | 61        |
| 3.5      | Protocolo da Pesquisa.....  | 64        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| 3.6      | Coleta da evidência.....   | 66         |
| 3.7      | Estratégia de análise da evidência.....  | 68         |
| 3.8      | Estrutura metodológica para a construção da taxonomia de competências.....   | 70         |
| 3.9      | Análise de conteúdo.....   | 71         |
| <b>4</b> | <b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>   | <b>74</b>  |
| 4.1      | Elementos essenciais à gestão de processos.....  | 74         |
| 4.2      | Normativos processuais e ações em processos conexos para comparar competências de gestão em processos presenciais e remotos..... | 76         |
| 4.3      | Taxonomia de competências para a gestão de processos no pós-pandemia.....  | 94         |
|          | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>98</b>  |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>101</b> |
|          | <b>APÊNDICE A- Termo de consentimento livre e esclarecido.....</b>   | <b>109</b> |
|          | <b>APÊNDICE B- Roteiro da entrevista semiestruturada.....</b>  | <b>111</b> |
|          | <b>APÊNDICE C- Matriz Análise de Evidências: Processos.....</b>  | <b>113</b> |
|          | <b>APÊNDICE D- Evidências: Observação Participante .....</b>   | <b>117</b> |
|          | <b>APÊNDICE E- Matriz de análise de evidência- Entrevistas.....</b>  | <b>118</b> |
|          | <b>APÊNDICE F- Fonte de Evidências: Detalhamento das ações dos processos.....</b>  | <b>135</b> |
|          | <b>APÊNDICE G- Produto técnico tecnológico.....</b>  | <b>143</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil tem sido objeto de intensos debates em relação ao seu desempenho, legalidade, dimensão e eficiência, com a finalidade de atender às exigências crescentes da sociedade por melhores serviços públicos. A tecnologia e a comunicação têm desempenhado papel fundamental nesse sentido, impulsionando os gestores públicos a buscar novas ferramentas para tornar os serviços oferecidos pelo Estado mais eficientes e de melhor qualidade. Nesse contexto, a eficiência na administração pública é considerada essencial para a redução de custos e aumento da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Nos últimos anos, tem-se evidenciado cada vez mais a necessidade de aprimorar a eficiência, simplificar estruturas, acelerar processos e democratizar a administração pública, a fim de atender às demandas da sociedade (FILARDI *et al.*, 2020).

Na gestão pública, os processos estão diretamente relacionados à eficiência administrativa, um princípio fundamental estabelecido na Constituição Federal pela Emenda Constitucional 19/98 (BRASIL, 1998). Esse princípio exige que o Estado atenda às necessidades da sociedade com qualidade e com o menor desperdício de recursos e custos possíveis. Portanto, as ações no serviço público devem ser executadas com rapidez, eficiência, efetividade e adequação para atender às necessidades da sociedade. Para isso, torna-se necessário que os processos sejam gerenciados, automatizados e modelados de maneira eficiente para permitir o controle, a qualidade e a efetividade das ações executadas pelos agentes públicos (COSTA *et al.*, 2018).

Por conseguinte, observa-se que, com o avanço das novas tecnologias e da gestão, a natureza do trabalho e o perfil esperado do trabalhador estão em constante mudança. As organizações públicas, além de lidar com as demandas por aperfeiçoamento, inovação, transparência e adaptação, semelhantes às empresas do setor privado, precisam fornecer um atendimento mais produtivo aos cidadãos, promover a cidadania e contribuir para a credibilidade das ações públicas, favorecendo uma representação mais efetiva. Em tempos de mudanças abruptas, os modelos de trabalho tradicionais cedem lugar a arranjos e modelos mais flexíveis. Assim como as mudanças ocasionadas pelo Coronavírus (SARS-CoV-2), que começou no Brasil em 2020, provocou mudanças significativas na vida das pessoas e nas estruturas das organizações, exigindo adaptações para enfrentar essa nova realidade. Nesse sentido, muitas instituições intensificaram o teletrabalho como uma medida necessária diante do quadro imposto pela pandemia (VILARINO *et al.*, 2021).

Ressalta-se que neste estudo será empregado o termo teletrabalho com base no disposto na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, instrução que orienta os procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Essa instrução define o teletrabalho como a forma de trabalho executada fora das dependências físicas da instituição, serviço executado parcial ou integral à distância, com o emprego de recursos da tecnologia da informação para o desenvolvimento das atividades, sendo suscetível de controle e que compreendam metas, entregas e prazos definidos e que, por sua natureza, não se caracterize trabalho externo, prescindindo de controle de frequência (BRASIL, 2020).

No que tange ao panorama brasileiro, a implementação do teletrabalho trouxe consigo diversos impasses e dificuldades para as organizações e seus colaboradores. Para garantir a efetividade do trabalho remoto, as instituições estabeleceram critérios de segurança da informação e investiram em recursos e equipamentos adequados. Por outro lado, os trabalhadores precisaram aprender a utilizar novas tecnologias e formas de interação com a equipe de forma virtual, além de conciliar tempo de trabalho com as demandas familiares (LOSEKAN; MOURÃO, 2021).

Em meio a essa rápida mudança, os gestores públicos precisaram desenvolver novas competências que influenciaram o comportamento da equipe, promovendo adaptabilidade e motivação dos indivíduos. No entanto, isso pode ser um desafio, especialmente em instituições públicas que enfrentam disfunções burocráticas, como rigidez excessiva, tomada de decisões hierárquica e outras limitações impostas pelo princípio da legalidade, que exige que os agentes públicos atuem sempre em conformidade com o autorizado em lei (FREITAS; ODELIUS, 2022).

As competências discutidas nesta pesquisa referem-se ao conjunto de conhecimento, comportamento, habilidades e atitudes das pessoas envolvidas nos processos que permitem uma adaptação ágil a um ambiente de mudanças, com foco na inovação e aprendizado constante. São consideradas relevantes por proporcionar um alto desempenho no decorrer da carreira do trabalhador ou no contexto da estratégia organizacional. As competências essenciais, chamadas de determinantes neste estudo, são as habilidades ou conhecimentos específicos considerados essenciais ou críticos para o desempenho bem-sucedido dos processos, contribuindo para a busca constante da melhoria e eficiência na prestação de serviços públicos, visando o bem-estar da sociedade e o alcance dos objetivos governamentais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Entre os modelos teóricos sobre competências gerenciais existentes, o modelo adotado nesta dissertação é o de Quinn *et al.* (2003) que apresentam as competências gerenciais a partir de quatro modelos de gestão, as quais são associadas a oito papéis de liderança, cada papel possui três competências consideradas essenciais em razão de ser um modelo que na atuação de um gestor influencia sobre o grau de eficácia. A aplicabilidade dos aspectos da literatura de Quinn *et al.* (2003) favorece o aprendizado de um melhor desempenho gerencial. Neste ponto, reside a importância desta pesquisa em refletir acerca da gestão de processos em uma universidade pública e apresentar como se configuram as competências requeridas e efetivas em tempos de crises.

Deste modo, este trabalho investiga as mudanças em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial, a partir da visão de servidores da Diretoria de Administração de Pessoal, departamento da Fundação Universidade Federal de Rondônia, relacionando-se a concepção do modelo das competências gerenciais proposta por Quinn *et al.* (2003) às práticas desenvolvidas no período pré-pandêmico e pandêmico. A contribuição desta pesquisa é gerencial em virtude de possibilitar o conhecimento dos processos em transformação no contexto de mudanças emergenciais e identificar como essas competências podem se diferenciar de outras capacidades no gerenciamento dos processos. Além disso, contribuirá com o avanço teórico e prático da área, fornecendo *insights* valiosos para as organizações lidarem com situações semelhantes no futuro e desenvolverem estratégias eficazes de gestão e capacitar seus gestores de processos com as competências necessárias para lidar com esses impasses.

### 1.1 Problema de pesquisa

No contexto da pandemia, tornou-se fundamental que os gestores estivessem preparados para lidar com as incertezas cotidianas, atualizando-se e monitorando constantemente as ações, uma vez que a tomada de decisão em tempos de crise é uma tarefa complexa e arriscada, porém crucial para o sucesso de qualquer organização. Erros relacionados à tomada de decisão podem acarretar em consequências irreparáveis nos processos. Nessa perspectiva, é importante que os líderes adotem estratégias gerenciais que permitam solucionar problemas de forma rápida e eficiente, antecipando-se aos fatos e reduzindo os impactos negativos causados pela pandemia (OLIVEIRA, 2020).

Nessa situação de mudanças repentinas é importante destacar a estratégia

organizacional que possibilita o alinhamento das políticas funcionais. A partir desse alinhamento, inicia-se a relação entre os processos e os rumos da organização. De acordo com Guelbert (2012), a estratégia se refere à implementação de um plano de ação que resulta na capacidade da organização de se destacar e obter resultados superiores na consecução de seus objetivos e na entrega dos serviços públicos, por meio de um conjunto de ações integradas e coordenadas que buscam explorar as competências essenciais. Esses acontecimentos podem impactar a gestão de processos e alterar a utilização das competências necessárias. Entretanto, a literatura ainda não apresenta estudos científicos que definam quais competências são mais ou menos relevantes nesse cenário emergencial. Embora existam evidências de que as competências tecnológicas e modos de operação de relacionamentos, como a comunicação virtualizada, sejam importantes. Dessa forma, é possível afirmar que muitas mudanças pontuais relacionadas à pandemia podem alterar a base de competências necessárias nos processos.

Diante disso, surge o questionamento: quais as competências determinantes da gestão de processos em mudança emergencial para o teletrabalho, ocasionada pelo COVID-19?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar as mudanças em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial ocasionada pela COVID-19: o teletrabalho na Fundação Universidade Federal de Rondônia, análise do período pré-pandêmico e pandêmico no departamento da Diretoria de Administração de Pessoal (DAP), de 2018 a 2021.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar, na literatura da área de gestão, os elementos essenciais à gestão de processos.
- Analisar normativos processuais e ações em processos conexos para comparar competências de gestão em processos presenciais e remotos.
- Propor uma taxonomia de competências para a gestão de processos no pós-pandemia.

### 1.2.3 Justificativa e relevância da pesquisa

A adoção do teletrabalho no serviço público pode ser uma alternativa vantajosa, por contribuir com a redução dos custos, aumento da produtividade, redução do absenteísmo e rotatividade de pessoal, além de promover maior motivação e qualidade de vida para os servidores. No entanto, durante a pandemia, essa modalidade de trabalho exigiu adaptação de forma emergencial (SILVA *et al.*, 2022). Assim, considerando a busca pelo aumento da eficiência do gasto público, além da necessidade de compreender as experiências vividas pelos servidores públicos com a expansão do teletrabalho na administração pública no cenário pandêmico (ROCHA *et al.*, 2021). Demonstra-se relevante esta pesquisa em razão das transformações tecnológicas tornarem o mundo do trabalho cada vez mais complexo, e isso exigir novas competências técnicas e comportamentais para atender às demandas emergentes.

De tal modo, é compreensível que a luta constante de combate à COVID-19 e a adoção do teletrabalho demandam uma análise criteriosa das evidências disponíveis para a elaboração de políticas e diretrizes que visem proteger a saúde e o bem-estar dos servidores. Nesse cenário de transformações, este estudo busca analisar as mudanças em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial ocasionada pela COVID-19, na Fundação Universidade Federal de Rondônia, analisando o Departamento de Administração de Pessoal. Por meio de uma análise entre a teoria da gestão por competência e gestão de processos, com base no período pré-pandêmico, 2018 e 2019, e período pandêmico, 2020 e 2021, período que a Universidade adotou a estratégia de trabalho remoto.

### 1.2.4 Estrutura do Trabalho

O texto está organizado em cinco seções, começando com a introdução do problema de pesquisa, objetivos, justificativa e relevância do estudo. Na sequência, é apresentado o embasamento teórico que sustenta a investigação. Na terceira seção, é abordado o método utilizado para realizar a pesquisa, seguido pela análise e discussão dos resultados na quarta seção. As referências bibliográficas são apresentadas em seguida, seguidas pelos apêndices.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O presente capítulo discorre acerca das características da gestão de processos no âmbito do setor público, compreendendo conceitos sobre o gerenciamento de processos, histórico e a evolução da gestão de processos, bem como as competências individuais, coletivas e gerenciais. Vale destacar que as bases teóricas apresentadas constituíram-se como embasamento para a coleta de dados e posterior análise dos resultados, em consonância com os objetivos delineados.

### 2.1 Gestão de processos no setor público

Ao longo da história, a administração pública no Brasil passou por mudanças significativas. Iniciando-se com a administração patrimonialista, ocorrida entre 1821 e 1930, considerada um sistema que não distinguia o patrimônio público do privado por parte dos gestores políticos. Na década de 1930, o modelo de administração burocrática foi implementado como um meio de combater a corrupção e o nepotismo existentes no modelo patrimonialista, tendo como ênfase a centralização de decisões, controle, impessoalidade, hierarquia, mérito e distinção entre o público e privado. Em 1995, em resposta à crise do Estado e à expansão da economia, foi proposta a gestão pública gerencial, momento em que a burocracia se tornou lenta, autorreferida, cara, ineficiente e com pouca ou nenhuma orientação voltada para as necessidades do cidadão. O gerencialismo tem por ênfase preceitos do setor privado, no entanto, não mantendo a orientação voltada para o lucro, mas ao atendimento do interesse da sociedade (ALBUQUERQUE; PEIXOTO, 2019).

Em 1995, também foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) com o objetivo de colocar em prática a reforma gerencial, o que tornou a administração pública mais eficiente por oferecer serviços com maior qualidade aos cidadãos, além disso, buscou-se garantir a estabilidade do Plano Real e acabar com o desperdício, racionalizando o gasto público. Com a criação do MARE originou-se o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, elaborado por Bresser-Pereira, que teve por objetivo retomar a capacidade de governança do Estado com o esforço de buscar a função principal da cultura gerencial por meio do Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública que possibilitou a contribuição, reconhecimento do servidor, sua importância no processo de produção, igualdade e escolha pela cidadania (BRASIL, 1997).

Com a extinção do MARE, no ano de 1999, foi implementado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) que possuía como foco o atendimento ao cidadão e às necessidades da população. Nessa época, o cidadão passou a ser o foco das ações da administração pública e a quem se deve prestar contas. Tendo início a implantação de pesquisas de satisfação, padrões de atendimento e serviços de atendimento ao cidadão/usuário (GRIN, 2015). Em 2005, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de 2005, criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) que foi considerado um novo modelo de gestão, que visava promover excelência na gestão pública, e unificou em um documento os Programas de Qualidade e de Desburocratização (ALBUQUERQUE; PEIXOTO, 2019).

Com o enfrentamento da pandemia ocasionada pela COVID-19, muitos servidores públicos federais tiveram que exercer suas funções na modalidade de teletrabalho. Para lidar com essa situação, o governo federal instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que visa disciplinar o desenvolvimento e mensurar as atividades desenvolvidas pelos servidores, tendo por ênfase a entrega de resultados e qualidade, por meio da Instrução Normativa SGP/ME nº65, de 2020 que “estabeleceu orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal-SIPEC relativos à implementação de Gestão”. A IN 65/2020 trouxe inovação para as atividades desempenhadas pelos servidores de forma presencial, teletrabalho e híbrido, com o objetivo de reduzir os gastos públicos, *turnover*, melhorar a qualidade de vida dos servidores e otimizar o desempenho do trabalho (BRASIL, 2020).

Com o intuito de manter o arranjo de teletrabalho para o pós-pandemia, em 2021, o governo federal publicou a Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, autorizando a “implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação-MEC e de suas entidades vinculadas” (BRASIL, 2021). Já em 2022, o governo federal publicou o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 que regulamentou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Estabelecendo critérios e diretrizes para simplificar e implementar o programa às entidades interessadas em adotar a ferramenta (BRASIL, 2022).

É importante conceituar os serviços públicos, os quais, de acordo com Carvalho Filho (2022), não possuem uma definição precisa na doutrina, visto que diversos estudiosos, tanto nacionais quanto internacionais, definem-nos de maneira distinta. O termo pode ser compreendido em dois sentidos: subjetivo e objetivo. O sentido subjetivo refere-se aos

órgãos do Estado que são considerados responsáveis pela execução das atividades destinadas à coletividade. Já o sentido objetivo diz respeito à atividade prestada pelo Estado e seus agentes. De modo geral, o conceito deve estar relacionado a critérios que visam atender às necessidades essenciais e não essenciais da sociedade. Nesta pesquisa, o serviço público é conceituado no sentido objetivo, uma vez que se refere à atividade prestada.

Conforme afirmação de Santos e Marafon (2016), no contexto da Educação Superior, as universidades públicas federais devem fornecer serviços públicos que promovam uma educação abrangente, visando formar cidadãos críticos e conscientes, em vez de simplesmente capacitá-los para o mercado de trabalho. Isso permitirá que os indivíduos ajam com consciência e contribuam para o desenvolvimento da sociedade.

Segundo o artigo 52 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), as universidades são instituições pluridisciplinares que têm como finalidade formar profissionais, incentivar a pesquisa científica, fomentar o desenvolvimento científico e cultural, além de promover a extensão e cultivo do saber humano. As universidades devem contribuir para o crescimento da sociedade, divulgar conhecimento cultural, científico e técnico, e aguçar o conhecimento dos problemas existentes no cenário mundial, visando a universalização e a melhoria da educação por meio da formação de profissionais capacitados (BRASIL, 1996).

Essas instituições enfrentam entraves e são alvos de reflexões acerca da igualdade de acesso, processo de avaliação, qualidade com foco na gestão, além de compromisso com o ensino, pesquisa e extensão, e a formação de profissionais aptos para serem inseridos no mercado de trabalho e autonomia das universidades. Assim, a constante busca pela excelência é o rumo das transformações almejadas pelas instituições de ensino superior para melhorar os processos acadêmicos e administrativos (CARVALHO; SOUZA, 2017).

A pandemia causada pelo infausto surgimento e disseminação da COVID-19 afetou, em escala global, não só o sistema de saúde, como também a economia e a vida dos indivíduos, provocando sérios prejuízos econômicos e sociais. Na área da educacional, o planejamento governamental foi inadequado. Diversos fatores agravaram o novo complexo cenário. As universidades federais mesmo dispoindo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é uma ferramenta de planejamento institucional em vigor há mais de 15 anos, não dispunham de um plano de contingência para lidar com uma crise emergencial, tanto o Ministério da Educação (MEC) quanto às universidades federais foram pegos desprevenidos (GUERRA;CAVALCANTI, 2021; LOW *et al.*, 2021).

Como marco regulatório inicial para as ações destinadas ao sistema educacional, o MEC emitiu a portaria nº 343, de 17 de março de 2020, alterada pela Portaria nº 345, de 19 de março de 2020 (BRASIL, 2020), que estabeleceu a substituição das aulas presenciais pela modalidade de ensino mediadas pela tecnologia da informação. Esse dispositivo possibilitou que muitos servidores passassem a exercer suas atribuições no sistema de teletrabalho durante a pandemia.

Devido as medidas sanitárias adotadas e a consequente desativação das atividades presenciais, esse cenário de complexo desafio exigiu uma gestão diferenciada tornando necessário que órgãos normativos e executivos do Sistema Federal de Ensino, servidores técnicos, gestores, docentes e demais profissionais da educação, buscassem meios para superar as limitações do modelo funcional e reduzir as incertezas causadas pelo cenário pandêmico, incorporando agilidade, integração dos processos e flexibilidade. Deste modo, na gestão universitária foi preciso combinar as capacidades acadêmicas e administrativas para ser possível o alcance dos objetivos e a continuidade das atividades (ALVES *et al.*, 2021).

Nessa conjuntura, a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é fundamental para as organizações, pois permite acelerar seus processos internos e fornecer aos gestores uma compreensão abrangente de seu ambiente de influência (JUNIOR *et al.*, 2005). Além disso, a pandemia de COVID-19 aumentou a importância das TIC no ambiente universitário, facilitando a adaptação de alunos, professores e funcionários a essa nova realidade por meio de mudanças comportamentais frente às adversidades do cenário de incertezas. Nesse contexto, as TIC têm sido fundamentais para transformar a gestão pública, promover habilidades inovadoras, agilidade e impulsionar a ampliação dos processos digitais. A utilização da tecnologia no ensino e no desenvolvimento das atividades é cada vez mais crucial, dado o mercado agressivo e as rápidas mudanças decorrentes da inovação tecnológica (SILVA *et al.*, 2022; SOARES *et al.*, 2021).

Perante esses acontecimentos, percebe-se que o setor público realizou de forma contínua um processo evolutivo que teve como ênfase a melhoria dos processos organizacionais, buscando o alcance de resultados mais eficientes e eficazes, objetivando a modernização da máquina pública e a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Em virtude das transformações causadas pela pandemia, argumenta-se a importância de entender o que envolve os cenários de mudança. Desta maneira, no contexto das universidades públicas federais, objeto deste estudo, esta pesquisa de gestão de processos e competências em

processos presenciais e remoto, é relevante, considerando as alterações ocorridas na administração pública devido a pandemiado COVID-19. Portanto, a seguir, são discutidos na teoria esses dois pontos no contexto da atividade pública.

## 2.2 Gestão de processos de negócios

Diante da crescente exigência da sociedade em relação aos serviços prestados pelas organizações, torna-se fundamental repensar, aprimorar e desenvolver novas práticas e métodos de gestão que atendam às necessidades do cidadão. Nesse sentido, a abordagem de gestão de processos ganha destaque por promover a eficiência e apoiar as práticas gerenciais por meio da melhoria contínua dos processos organizacionais (VIEIRA *et al.*, 2021). Os processos nas organizações servem para que os objetivos almejados sejam realizáveis enquanto operam de acordo com as exigências dos normativos legais. Em organizações altamente regulamentadas, como é o caso das universidades públicas federais, as especificações de processos são meios de controle de gestão e a conformidade visa assegurar o atendimento às exigências das leis e regulamentos (BENRAAD *et al.*, 2022).

Vieira *et al.* (2021), Iritani, (2015) e Damian *et al.* (2015), retratam que a gestão com foco em processos denomina-se *Business Process Management- BPM* e se define como práticas que visam melhorar de forma contínua os processos organizacionais, por meio de métodos e técnicas que executam, monitoram, analisam, controlam e transformam os processos. Tem como fundamental importância para desenvolver soluções que contribuam com a melhoria na execução das atividades, satisfação dos cidadãos/consumidores, redução de custos, conhecimento dos fluxos de atividades, rapidez, fatores que possibilitam gerar diferenciação estratégica e satisfação aos cidadãos.

Nessa perspectiva, para entendimento do conceito de BPM, torna-se importante o conhecimento do significado de processos que, apesar de haver diversos conceitos semelhantes, a maioria traz a ideia de processos como atividades estruturadas que geram resultados e agregam valor. No Quadro 1, apresentam-se conceitos fornecidos por autores.

Quadro 1- Definição de processos por alguns autores da literatura contemporânea

| Conceito  | Autor                  |
|---|------------------------|
| Conjunto de atividades inter-relacionadas que resultam no alcance de soluções específicas   | BPM CBOOK (2013)       |
| Conjunto de atividade que agrega valor ao cliente interno ou externo, por meio de entradas e saídas.  | Damian (2015)          |
| Conjunto estruturado de atividades ordenadas que possuem, entre si, relação lógica, que visam atender as necessidades dos clientes internos e externos. | Oliveira (2009)        |
| Conjunto de causas que provocam efeitos.  | D'Ascensão (2001)      |
| Atividades sequenciais que contribuem com a composição do produto final.  | De Sordi (2014)        |
| Atividade que inclui entrada, processa adicionando valor e fornece saída ao cliente/cidadão.  | Melo e Monteiro (2020) |

Fonte: Elaborado pela autora

Para a compreensão do BPM também se faz necessário o conhecimento de classificações como os tipos de processos de negócios, os quais são divididos em: primários, suporte e de gerenciamento, conforme ABPM CBOOK (2013), Pradella *et al.* (2002) e Campos (2014):

- Processos primários se referem aos processos essenciais ou finalísticos, são constituídos das atividades principais que visam cumprir sua missão. Agregam valor diretamente ao cidadão.
- Processos de suporte são aqueles que dão suporte aos processos primários, como também podem servir de subsídio para dar apoio a outros processos de suporte ou processos de gerenciamento. Difere do processo primário por possibilitar agregar valor aos processos primários e não diretamente aos cidadãos.
- Processos de gerenciamento possibilitam mensurar, gerenciar, organizar, monitorar e controlar as atividades atuais como também o futuro do negócio. Asseguram que a organização desenvolva suas atividades em conformidade com os objetivos e metas almejadas, no entanto, não agregam valor diretamente ao cidadão.

Seguindo este contexto, também existe a divisão hierárquica dos processos em níveis que são denominados de: Macroprocessos, Processos e Subprocessos, atividade e tarefa, que com base na afirmação de Paula e Valls (2014) definem da seguinte forma:

**Macroprocessos** - Refere-se a um processo que muitas vezes envolve mais de

uma função dentro da empresa e que gera impacto considerável à organização.

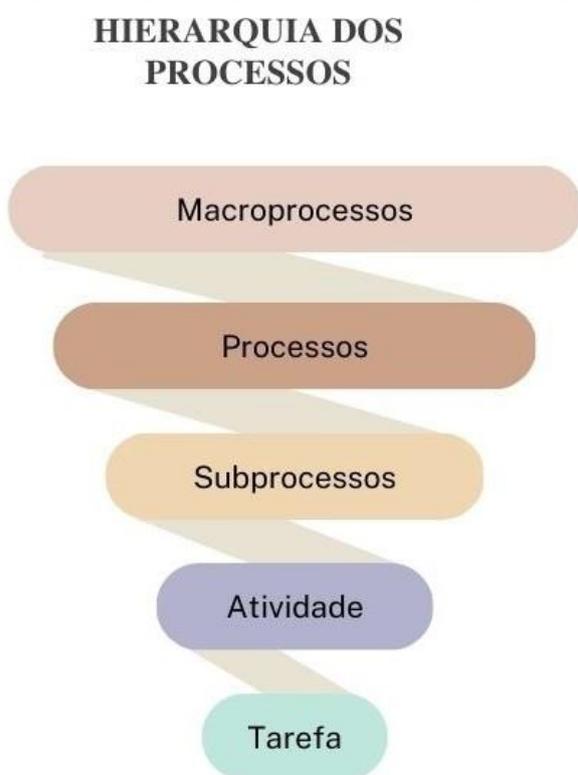
**Processos** - Atividades inter-relacionadas que possuem uma sequência e recebem entradas, agregam valor e produzem saídas.

**Subprocessos** - São processos dentro de outros processos, divisão do macroprocesso, que possibilitam o melhor funcionamento do processo maior.

**Atividade** - Refere-se a ações executadas nos processos ou subprocessos que visam atingir um resultado.

**Tarefa** - Trata de um elemento com maior detalhamento. Podendo se referir a uma parte ou subdivisão de alguma tarefa.

Figura 1-Esquema representativo da hierarquia dos processos



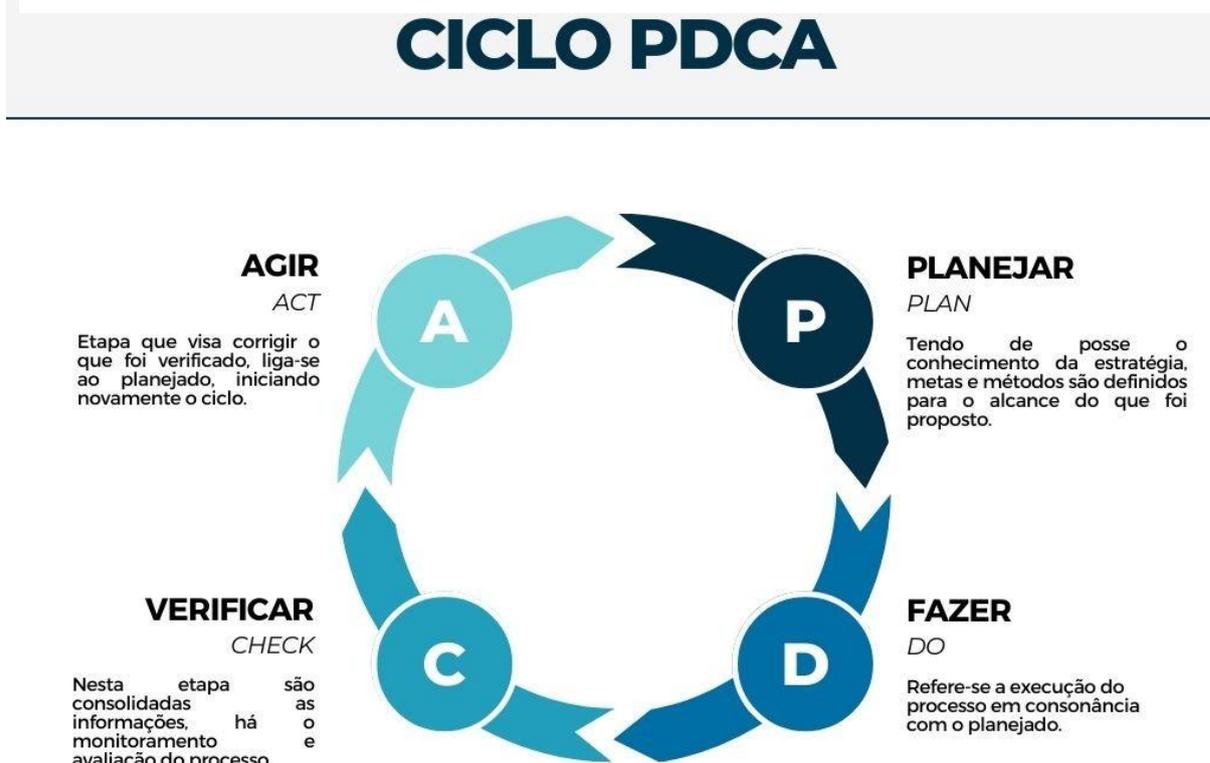
Fonte: Adaptado de Canal Educação (2020)

### 2.2.1 Ciclo de Vida da Gestão de Processos e Ciclo PDCA

O ciclo de vida dos processos de negócios é composto por 6 etapas, no entanto, as fases podem variar de acordo com a maturidade da organização. A literatura de gestão de processos é composta por diversos ciclos de vida do BPM que abordam um ciclo contínuo,

as etapas são compostas por Planejamento, Análise, Desenho, Implementação, Monitoramento e Controle e Refinamento, essas fases podem ser mapeadas pelo ciclo, proposto por Deming, chamado de PDCA- *Plan, Do, Check e Act*, traduzidos como planejar, executar, controlar, avaliar para agir corretivamente (ABPM CBOOK, 2013). O ciclo é composto por quatro quadrantes que tem como objetivo tornar os processos mais claros e rápidos e possibilitar a execução da gestão da qualidade e a melhoria contínua.

Figura 2- Representação do ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de Guelbert (2012)

Em cada etapa do ciclo PDCA pode ser visualizado avanços de melhoria, desta forma, a melhoria é progressiva, ciclo por ciclo, que ao longo do tempo pode se perceber o aumento da melhoria (CAMPOS, 2014).

Destaca-se que a velocidade das mudanças e a disponibilidade de informações estão em constante crescimento. Para se adaptar a essa realidade, é necessário que as organizações relacionem sua capacidade de identificar, absorver e responder às exigências do ambiente. É reconhecível que a tecnologia da informação é componente de excelência e é considerada crucial para as estratégias organizacionais (JUNIOR *et al.*, 2005).

De acordo com Paim *et al.* (2009) a relação entre processos e tecnologia da informação é continuamente explorada e considerada de grande importância para as organizações por possibilitar dar suporte às atividades de coordenação dos processos e tem papel de destaque por apoiar o projeto ou desenho de processos, além de criar e registrar o conhecimento. Os autores destacam que a tecnologia da informação contribui para que as competências se mantenham alinhadas, possibilitando a integração dos fluxos de informação com os processos, auxiliando a gestão de processos.

### 2.2.2 Melhoria de Processos

No cenário de diferenciação estratégica em que as organizações públicas estão sujeitas, há a necessidade da utilização de ferramentas que contribuam com a otimização de seus processos. Devido às crescentes mudanças ambientais, exigências crescentes dos *stakeholders*, novas tecnologias e o desempenho diferenciado existente impulsionam as transformações que requerem melhorias nos processos organizacionais. Para a otimização de desempenho organizacional, a gestão de processos é fundamental para o alcance da melhoria dos processos. Isto posto, entende-se que o propósito da gestão de processos é o controle e a otimização, tendo como ênfase a abordagem na análise e melhoria contínua. Sendo assim, a gestão de processos possibilita o rápido compartilhamento de informações, bem como contribui mantendo os funcionários em uma curva crescente de conhecimento (SALGADO *et al.*, 2013).

Santos *et al.* (2012) contribuem ao afirmar que o esforço das organizações para a melhoria contínua envolve a análise sistemática dos processos e a eliminação das barreiras que impedem a qualidade, por meio de ações que visam a melhoria incremental ou radical dos processos. Ante o exposto, há a constante aplicação e criação de metodologias que são utilizadas e adaptadas nas empresas visando a melhoria do desempenho, conforme serão vistas nos subtópicos seguintes.

### 2.2.3 Modelagem e Mapeamento de Processos

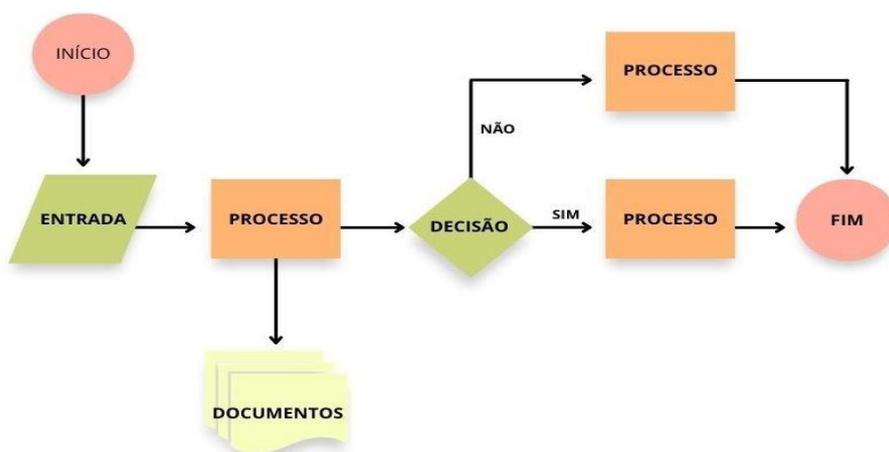
Modelagem de processos consiste na identificação, análise, mapeamento e redesenho dos processos. Objetiva a compreensão do funcionamento da empresa, utilizar e consolidar o conhecimento, tornar o fluxo de informações mais eficaz, reestruturar,

controlar e possibilitar a coordenação das atividades, além de melhorar as experiências para uso futuro (PRADELLA *et al.*, 2012). Para que isso seja possível, é necessário habilidades e técnicas para compreender, comunicar e gerenciar dos componentes dos processos de negócio. É crucial para a gestão organizacional por permitir criar uma representação dos processos de forma completa, clara e precisa sobre seu andamento (ABPM CBOOK, 2013).

Para Paula e Valls (2014) o mapeamento de processos possibilita o conhecimento e a análise dos processos, assim como o envolvimento com os dados estruturados em uma visão decima para baixo, sendo possível a compreensão e obtenção da satisfação esperada e o alcance dos objetivos e resultados desejados. Além disso, também permite a análise do fluxo das atividades, identificando os macroprocessos, subprocessos e as atividades do processo, bem como a identificação das pessoas envolvidas nas etapas dos fluxos, possibilitando visualizar as atribuições e responsabilidades de forma clara. Em face do exposto, o Mapeamento de Processos traz benefícios às organizações que o implementa, em razão de melhorar a satisfação do cidadão e aumentar o desempenho dos processos.

Salgado *et al.* (2013) afirmam que na literatura existem algumas técnicas para representação das atividades, dentre as mais utilizadas para o aprimoramento dos processos são os fluxogramas que facilitam a comunicação entre áreas e favorecem a qualidade. Essa representação gráfica é realizada por meio de símbolos gráficos que apresentam a sequência das atividades, o que contribui para a análise e identificação de gargalos para melhoria da execução. De modo geral, o fluxograma é uma ferramenta que apresenta a forma como deve ser realizado um processo, revelando sua realidade. A Figura 3 apresenta um modelo de fluxograma com símbolos básicos.

Figura 3- Símbolos básicos de um fluxograma



Fonte: Adaptado do Manual ABPM (2013)

A seguir, apresenta-se o histórico e a evolução da gestão de processos, demonstrando como originou a gestão de processos e os seus acontecimentos no decorrer do tempo.

### 2.3 Histórico e Evolução da Gestão de Processos

O estudo do contexto histórico e da evolução da gestão de processos têm elevada importância para o conhecimento dos acontecimentos que favoreceram o gerenciamento de processos de negócios. Registros teóricos apontam Frederick Winslow Taylor (1856-1915) como pioneiro do movimento da gestão de processos, apesar de a nomenclatura não ter sido utilizada pelo autor. Taylor transformou a discussão sobre eficiência em um conjunto de princípios e métodos, promovendo o movimento chamado de administração científica, que se fundamentou na elevação da eficiência através da racionalização do trabalho (MAXIMIANO, 2000).

Maximiano (2000), Cunha e Guedes (2021) e Pinto (2007) afirmam que no século XIX e no começo do século XX houve uma acelerada expansão das indústrias, o que proporcionou o estudo sobre a maneira de como aumentar a eficiência dos processos de produção; Taylor propôs a melhoria da eficiência dos trabalhadores por meio do estudo de tempos e movimentos, dividindo as tarefas consideradas complexas, o que facilitou a padronização, simplificação e especialização, visando ampliar a produtividade do trabalho, sem aumentar a fadiga, reduzindo os movimentos desnecessários.

A ideia principal do movimento taylorista é a extrema especialização de todas as atividades desenvolvidas, elemento prático chamado “estudo do tempo”, que perfaz uma análise de todas as ferramentas utilizadas nas atividades, estudo dos movimentos executados e traços comportamentais e intelectuais necessários. Esse sistema utiliza-se da destreza e habilidade do trabalhador que possui maior conhecimento prático, por meio da realização de atividades em condições adversas, utilizando todas as suas capacidades, já outros trabalhadores, nesse tempo, utilizam de forma minuciosa de todos os esforços físicos e intelectuais possíveis, medindo o tempo dispendido em cada operação e movimento executado pelo trabalhador. Logo após, é analisada a melhor maneira de desenvolver cada operação realizada, chamada de *the one best way*, as quais são compartilhadas com os trabalhadores como normas (PINTO, 2007).

Nesse período histórico, conforme afirmação de Pinto (2007), o enfoque era o

aumento da produtividade e da especialização por meio da possibilidade de empregar trabalhadores que possuíam conhecimento técnico e experiência, e que pudessem ser treinados em um pequeno espaço de tempo, resultando no cumprimento de atividades diárias em um período de tempo pré-estabelecido pela organização, que definia todos os detalhes e, se houvesse falha, se procedia a substituição do trabalhador. Essa fase contribuiu com o treinamento dos trabalhadores, objetivando o reforço das habilidades necessárias para a execução das atividades desenvolvidas. Assim, iniciou-se a era da análise de métodos e procedimentos, que tinha como foco a melhoria dos processos, conhecida com a primeira onda.

Jorge e Albagli (2015) afirmam que nessa época, o fordismo entra em crise, o que fez com que muitas organizações mudassem suas rotinas e buscassem novos cenários nos processos de trabalho para que pudessem lidar com o novo quadro. O fordismo possuía entre suas principais características a produção em massa e a produção em linhas de montagem automatizadas, tendo como base a administração científica de Taylor, que possibilitou a Henry Ford multiplicar sua produção de veículos.

Apesar de a gestão da qualidade ter surgido, inicialmente, na Segunda Guerra Mundial com a finalidade de corrigir os erros dos produtos de guerra, com sua evolução, no início do século XX, por Frederick Taylor e Ford, surgiu o controle da qualidade, momento em que as empresas passaram a se dedicar a qualidade total dos processos e os consumidores/cidadãos passaram a exigir maior qualidade dos produtos. Assim sendo, nesse período as organizações utilizavam normas específicas para cada etapa da qualidade denominadas de: inspeção, controle estatístico e garantia da qualidade (JORGE; ALBAGLI, 2015).

Nos anos 90, essa revolução da qualidade se tornou inadequada, em razão de se referir a uma mudança incremental, sendo necessária, portanto, uma nova revolução que foi fomentada pela Reengenharia (PEIXOTO; BASTOS, 2012). A reengenharia é considerada a segunda onda da gestão de processos, complementada pelo Sistema Integrado de Gestão (ERP), conforme González González (2012) a reengenharia de processos de negócios (RPG) teve início em meados dos anos 90, quando a prática se difundiu amplamente pelas organizações, visando a melhoria do desempenho com a mudança radical dos processos.

Para Paim *et al.* (2009) a reengenharia pode ser pensada como um enxugamento e integração de tarefas de negócios que antes eram especializadas e hierarquizadas. Deveria ser entendida como uma mudança radical, partindo de uma folha em branco, planejando o

futuro e mudando o passado em direção ao almejado, departamentos reestruturados em equipes, organizações com reduzidos níveis hierárquicos, além disso, a tecnologia da informação deveriater um papel central.

O Sistema Integrado de Gestão Empresarial ou ERP (Enterprise Resource Planning) foi vivenciado após o surgimento da reengenharia e teve como objetivo a integração organizacional e mudanças da visão departamental para a de processos organizacionais (SOBREIRA NETTO, 2009). Santos e Caliman (2019) discorrem que o ERP se refere a integração dos processos e dados em um sistema único, o que possibilita celeridade, visão geral da gestão, agilidade e eficácia para a tomada de decisão e favorece a padronização e otimização de todos os processos,além de reduzir o trabalho manual, o tempo dos processos, aumento da produtividade, entre outras vantagens. Todas essas características têm sua importância para as organizações que buscam o crescimento em um cenário muitas vezes não vantajoso, como de uma crise econômica, em virtude das mudanças ambientais exigirem de forma contínua a evolução dos processos de planejamento, avaliação e controle.

Todavia, na visão operacional, esses movimentos automatizaram de forma bem-sucedida os processos, no entanto, não foram suficientes para incorporar com eficiência as ações de gerenciamento do ciclo de vida dos processos às organizações (SOBREIRA NETTO, 2009). Deste modo, vivencia-se hoje a terceira onda que resulta na extensão das tecnologias e as técnicas do Business Process Management (BPM), tradução para o português Gestão de Processos de Negócios (IRITANI *et al.*, 2015).

De acordo com Turra *et al.* (2018), define-se por BPM a aplicação de métodos, teorias, conceitos que favorecem a melhoria dos processos organizacionais. Relaciona-se com os direcionamentos estratégicos para os processos que possibilitam controlar, planejar, organizar, conhecer e implantar tecnologias que possam melhorar os procedimentos e o desempenho de forma radical ou incremental. O BPM combina a tecnologia da informação com a gestão, e por auxiliar no aumento da produtividade e redução dos custos, recebe muita atenção nos últimos tempos. Embora exista uma infinidade de sistemas de BPM, que contribuem com a implantação e a gestão de processos, o sistema não deve ser relacionado somente a tecnologia da informação, nem mesmo ser considerado apenas ações de gestão sem considerar a tecnologia nos processosdiários.

## 2.4 Dimensão humana aplicada à gestão de processos

A gestão de processos não se limita apenas aos aspectos técnicos ou desenho de rotina, mas às atividades coordenadas que abrangem pessoas, recursos, tecnologias, informações e procedimentos. Segundo Willerding *et al.* (2016) a efetividade dos processos é influenciada pela gestão de pessoas que visa o alcance de equilíbrio nas relações de bem-estar do trabalhador e desempenho dos processos. Portanto, a dimensão humana aplicada à gestão de processos é significativa para o sucesso da gestão dos processos, diante desse contexto, os aspectos humanos envolvidos são: qualificação, motivação, gestão de equipes, cultura organizacional, informação e gestão de conhecimentos. O gestor precisa estar atento a essas dimensões relacionadas às pessoas que estão envolvidas na execução das atividades de rotinas. Sendo assim, a seguir discute-se esses aspectos inerentes às pessoas e que são relevantes para a gestão de processos.

Conforme mencionado por Paim *et al.* (2009) para ser possível melhorar o desempenho, a eficácia e sobreviver às exigências ambientais da atualidade que estão cada vez mais dinâmicas, complexas e diversificadas é importante que as organizações utilizem uma abordagem processual na sua gestão e acompanhe as transformações em todas as suas áreas, inclusive no planejamento da gestão de pessoas, em virtude de afetar a melhoria do desempenho por meio do papel de qualificar e motivar os trabalhadores.

Araújo (2020) contribui ao afirmar que vivemos em uma sociedade de rede, conectada, essa rede se refere a um conjunto de “nós” conectados, que podem ser pessoas, empresas ou redes heterogêneas, conectando pessoas a empresas ou também empresas a softwares, atores que trocam informações e influenciam outras pequenas redes. Têm como característica a flexibilidade para se ajustar, tendo em vista a dinâmica ambiental que pode mudar a todo instante.

Para que os processos organizacionais fluam com eficiência e efetividade é de extrema importância a integração de equipes, portanto, a criação e formação de equipes também é fundamental para o gerenciamento dos processos, por serem compostas por uma quantidade pequena de membros, que possuem conhecimentos e perfis que se complementam, compartilham metas e propósitos específicos, além de terem corresponsabilidade e clareza na tarefa que será executada coletivamente. O trabalho em equipe possibilita uma melhor execução das tarefas em razão da combinação de múltiplas funções e competências reunidas, além disso, tem como vantagem a possibilidade de alocar

um profissional que esteja de fato envolvido e que tem conhecimento do processo, o que favorece a aderência do desenho do processo, como por exemplo, identificação de um gargalo (PAIM *et al.*, 2009).

Pesquisas demonstram a necessidade de uma estrutura holística, incluindo a cultura organizacional que é um forte fator de sucesso e melhoria do desempenho da gestão de processos a qual se refere aos valores, pressupostos e crenças compartilhadas. Em especial, os valores de orientação para o cidadão, a excelência e o trabalho em equipe, combinados, são relacionados como cultura de apoio ao BPM que orienta atitudes e comportamentos das pessoas envolvidas na organização (BENRAAD *et al.*, 2022). Santos *et al.* (2013) reforçam conceituando a cultura organizacional que se refere ao padrão desenvolvido que reflete nos sistemas sociais, como os valores, rituais, leis, conhecimentos. Constitui-se de elementos formais e informais, como tarefas, jargões, rituais, normas, entre outros, que representam manifestações da cultura. E diante da gestão orientada para processos, afirmam os autores que o líder deve guiar a criação de uma cultura que integre de forma interfuncional e seja orientada para o cidadão, com pensamento sistêmico e de processos.

## 2.5 Competências Individuais e Organizacionais

As competências humanas ou individuais são distintas das competências organizacionais, embora estejam interligadas, uma vez que as primeiras contribuem para o desenvolvimento das segundas. Em linhas gerais, as competências humanas são as características essenciais de uma pessoa, relacionadas à sua eficácia ou desempenho superior no trabalho. Elas incluem a capacidade de utilizar habilidades, conhecimentos e atitudes nas tarefas executadas no cargo ocupado. A aquisição e o aprimoramento das competências humanas ocorrem por meio de um processo de aprendizagem voltado para a melhoria do desempenho, baseado nos objetivos da organização e nas metas pessoais, assumidos com comprometimento (FERREIRA, 2015).

As competências organizacionais representam o resultado da articulação dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos, exigindo o envolvimento e comprometimento de todos os indivíduos e áreas do negócio (DULTRA, 2017). Essas competências organizacionais são classificadas em básicas e essenciais, sendo que as primeiras se referem às condições necessárias para que a organização alcance a liderança e a diferenciação no mercado. São importantes, porém, não se referem a um desempenho diferenciado. Já as

competências essenciais possuem valor que é percebido pelo cidadão, elevam a capacidade de expansão e possibilitam a diferenciação em relação às outras organizações. Ou seja, enquanto as competências básicas se referem às condições mínimas necessárias para a organização existir, já as essenciais se referem à diferenciação estratégica (FERREIRA, 2015).

Paim *et al.* (2009) conceituam competência como a capacidade de agir para executar uma atividade e alcançar um resultado esperado. Nesse aspecto, a gestão de processos contribuiu para que as competências existam e se manifestem no momento esperado. Sendo assim, o elemento chave da gestão de competências é gerir essas competências por processos de forma que todas as atividades estejam alinhadas para o alcance dos resultados almejados. Araújo (2020) define a gestão de competências como o modelo de gestão de pessoas que possibilita o conhecimento, a criação e aumento do conhecimento, das habilidades e atitudes que adicionem valor a todos os envolvidos. Esse modelo combina com organizações que têm como essencial para sua diferenciação, inovação e a aprendizagem.

É fundamental destacar que as competências são agrupadas em blocos, que podem ter ênfase prática, relacionada a habilidades e atitudes, ou ênfase teórica, proveniente do conhecimento. Cada competência possui um sistema de medição em níveis. Algumas delas podem ser mais necessárias em situações de mudança acelerada, que podem se apresentar de maneiras diferentes quando comparadas a períodos de estabilidade.

Souza *et al.* (2014) afirmam que em um contexto de aumento da concorrência e pouca previsibilidade de negócios, o conceito de competências possui a capacidade de movimentar e combinar recursos já desenvolvidos, com ênfase na aprendizagem e nos resultados. Deve ser um processo analisado com o contexto e reconhecido que realizem trocas com o ambiente. Essas competências se referem a junção do aprendizado com as habilidades, conhecimentos, *know-how* tecnológico, assim como os resultados das decisões organizacionais, que levam a diferenciação estratégica.

As demandas globais exigem cada vez mais profissionais preparados e com novas aptidões, requisitos como habilidades cognitivas e qualidades comportamentais estão sendo valorizadas pelas organizações como competências fundamentais para encarar as mudanças ambientais, exigindo instrumentos que possibilitem formar conteúdos culturais que sejam capazes de fomentar comportamentos competentes (SOUZA *et al.*, 2014).

## 2.6 Competências Gerenciais

A figura do gestor de processos atua com a função de planejar e supervisionar estrategicamente, estabelecendo prioridades e direcionando as atividades. Para que a gestão de processos seja eficaz é necessário ter uma alta liderança empenhada, bem informada e interessada à frente do projeto. A ausência de uma liderança eficiente tornará a iniciativa condenada (HAMMER, 2013).

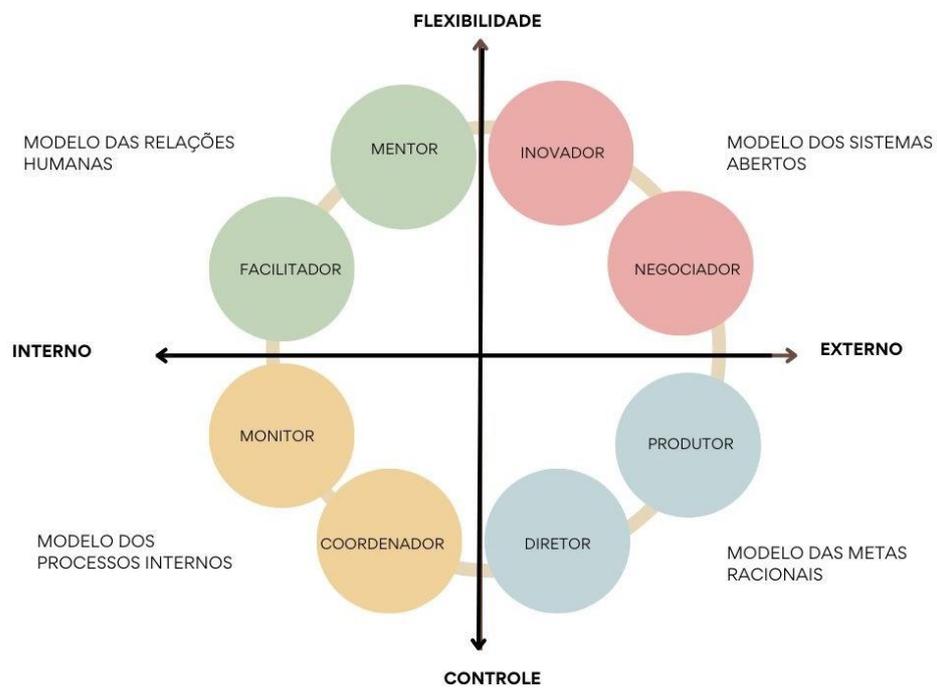
As competências gerenciais são manifestadas pela aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor e melhoram resultados aos indivíduos, equipes, departamentos, organizações, aos próprios gerentes, aos recursos e às estratégias. Sendo considerada uma variável individual que é observada por outros indivíduos que podem ter a coleta de dados a partir de fontes como dos superiores, pares, reguladores, subordinados (FREITAS; ODELIUS, 2021).

Para De Sordi (2014) o papel do gestor do processo deve ser realizado de forma responsável e com autoridade e envolve:

- Garantir que os recursos disponíveis atendam às demandas do processo;
- Assegurar a capacitação dos envolvidos nos processos;
- Coordenar e definir as mudanças para o progresso contínuo do processo.

Dentre os modelos teóricos que abordam as competências gerenciais, destaca-se o proposto por Quinn *et al*, (2003) que afirmam que há oito papéis desempenhados pelos líderes gerenciais, sendo necessário sua compreensão para não comprometer o desenvolvimento da eficácia gerencial. A Figura 4 e o Quadro a seguir são chamados de valores concorrentes, integra opostos que apresentam as competências e papéis dos líderes, cada um desses papéis são constituídos por três competências.

Figura 4- Quadro de valores concorrentes que integram opostos



Fonte: Adaptado do livro de Quinn *et al.* (2003)

Quadro 2- Detalhamento das competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos

|                              |             |  |
|------------------------------|-------------|--|
| Modelo das Relações Humanas  | Mentor      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreensão de si próprio e dos outros</li> <li>2. Comunicação Eficaz</li> <li>3. Desenvolvimento dos empregados</li> </ol>  |
|                              | Facilitador | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituição de equipes</li> <li>2. Uso de um processo decisório participativo</li> <li>3. Gerenciamento de conflitos</li> </ol>                                       |
| Modelo dos Sistemas Abertos  | Inovador    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convívio com a mudança</li> <li>2. Pensamento Criativo</li> <li>3. Gerenciamento da Mudança</li> </ol>   |
|                              | Negociador  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituição e manutenção de uma base de poder</li> <li>2. Negociação de acordos e compromissos</li> <li>3. Apresentação de ideias</li> </ol>                          |
| Modelo de Processos Internos | Monitor     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Monitoramento do desempenho individual</li> <li>2 Gerenciamento do desempenho e processos coletivos</li> <li>3 Análise de informações com pensamento crítico</li> </ol> |
|                              | Coordenador | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento de Projetos</li> <li>2. Planejamento do trabalho</li> <li>3. Gerenciamento multidisciplinar</li> </ol>   |
| Modelo das Metas Racionais   | Produtor    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produtividade do trabalho</li> <li>2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo</li> <li>3. Gerenciamento do tempo e do estresse</li> </ol>                         |
|                              | Diretor     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão</li> <li>2. Estabelecimento de metas e objetivos</li> <li>3. Planejamento e organização</li> </ol>                          |

Fonte: Adaptado do livro de Quinn *et al.* (2003)

Os quatro modelos são constituídos por:

**Modelos de metas racionais:** abrangem os papéis de diretor e produtor. Quanto ao papel desempenhado pelo diretor é esperado que sejam explicitadas expectativas por meio dos processos, assim como delimitação de metas, planejamento, tomada de decisão que possam definir problemas e identificar soluções, estabelecendo objetivos, definição de papéis e tarefas, os quais fornecem instruções. Quanto aos produtores, espera-se que sejam orientados para a tarefa, com foco na execução do trabalho, interessados, motivados que possam aceitar responsabilidades e realizar as tarefas com elevada produtividade (QUINN *et al.*, 2003). Modelo que tem influências da Teoria Clássica e Administração Científica, abrangendo competências relacionadas a tarefas, resultados, gestão de tempo, entre outras (FREITAS; ODELIUS, 2021).

**Modelo das relações humanas:** esse modelo tem influência da Escola das Relações Humanas e envolve a gestão de pessoas, equipes, motivação, desenvolvimento de equipes, comunicação, gestão participativa e gerenciamento de conflitos (FREITAS; ODELIUS, 2021). O modelo tem foco nos indivíduos e na equipe e tem como objetivo a manutenção de relacionamentos efetivos. Constitui os papéis de facilitador e mentor. Espera-se do facilitador que incentive os esforços da equipe, proporcionando a harmonia, o trabalho em equipe e a gestão de conflitos. Quanto aos mentores, espera-se a dedicação no desenvolvimento dos indivíduos por meio de orientações (QUINN *et al.*, 2003).

**Modelo dos processos internos:** é constituído pelos papéis do monitor e coordenador. É esperado do monitor o conhecimento de tudo o que acontece na unidade, observando se está havendo o cumprimento pelos indivíduos das regras e exigências e verificando se o setor está alinhado aos objetivos e metas esperados. Quanto ao coordenador, deve ser digno de confiança e sustentar a estrutura e o fluxo de processos (QUINN *et al.*, 2003). Modelo que possui influência da Teoria Burocrática, envolvendo competências que se relacionam ao controle, padronização, qualidade e gestão de desempenho (FREITAS; ODELIUS, 2021).

**Modelo dos sistemas abertos:** compõem os papéis de inovador e negociador. Sendo o inovador responsável por facilitar as mudanças e adaptação, observando o ambiente de mudança, tendências, riscos e certezas. Já o negociador se preocupa em sustentar a legitimidade e obter recursos. Devendo ter estratégia política, persuasão, influência e poder (QUINN *et al.*, 2003). Este modelo tem influência das Teorias de Sistema e da Contingência, envolvendo competências relacionadas à gestão de mudanças, negociação, parcerias, obtenção de recursos, ambiente externo e redes (FREITAS; ODELIUS, 2021).

### 2.6.1 Papel de mentor

Um mentor significa um guia de confiança, um orientador, cujo papel é caracterizado pela empatia e solicitude. É esperado deste papel que o gerente seja atencioso, acessível, receptivo, justo e sensível e busque escutar, dar apoio às legítimas solicitações, assim como demonstrar apreciação e reconhecimento aos liderados, porque as pessoas são recursos importantes que devem ser valorizadas, desenvolvidas e compreendidas. O gestor deve demonstrar um elevado grau de autoconsciência e considerar a sua influência sobre os indivíduos (QUINN *et al.*, 2003). Quinn *et al.* (2003) apresenta como ponto de referência

deste papel três competências: compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados. Compreender a si mesmo e os outros é indispensável para mentores bem-sucedidos. Apesar de os indivíduos terem algo em comum, cada pessoa é única, sendo que os aspectos que os diferenciam são as competências específicas de cada tarefa. Também há diferenciação no tocante a seus sentimentos, interesses e necessidades. O gestor deve ter a capacidade de identificar e compreender as reações dos funcionários, porque cada um reage de uma forma diferente a situações adversas. Portanto, espera-se que o gestor entenda os traços comuns e diferentes e suas implicações nas diferentes formas de relacionamento.

Comunicar-se implica interagir e produzir mensagens que tenham significados, por meio de canais diferentes e formas que impactam ou influenciam, de alguma forma, o comportamento das pessoas e da organização. Tem como conceito um meio de interação social que acontece por meio de símbolos e sistemas de mensagens que são construídas pelos indivíduos (PEPULIM *et al.*, 2013). Para o papel de mentor essa competência é fundamental por possibilitar informar, coordenar e motivar a equipe. Não é fácil ser um bom comunicador, muito menos reconhecer as próprias dificuldades e enxergar os pontos fracos do processo comunicativo. Em virtude disso, é importante aprender a se comunicar de forma eficaz para melhorar a eficiência da unidade e de toda a organização (QUINN *et al.*, 2003).

Desenvolver o capital humano depende das competências de compreensão de si mesmo e dos outros e comunicação eficaz. Aqui, o gestor contribui com o desenvolvimento dos subordinados, o aprimoramento de competências, possibilitando maiores oportunidades de capacitações individuais, porque os indivíduos são recursos que devem ser desenvolvidos para proporcionar melhorias contínuas (QUINN *et al.*, 2003). O desenvolvimento dos colaboradores é fonte de crescimento e sustentabilidade que impactam os resultados das organizações e se fortalece no cenário mundial devido as mudanças no ambiente de trabalho que está em constante transformação decorrente das crises políticas, sociais e econômicas e que é impulsionada pela tecnologia da informação, o que proporciona a capacidade organizacional de adaptação e enfrentamento (NUNES; GREDINE, 2022).

## 2.6.2 Papel de facilitador

O facilitador concentra-se no relacionamento entre o líder e seus subordinados, criando coesão e moral, gerenciando os conflitos interpessoais e incentivando os esforços coletivos. Para desempenhar esse papel, utiliza-se as mesmas competências do mentor, como escutar, ter empatia e sensibilidade às necessidades, atuando junto com a equipe. Esta função possui três competências-chave, como construir equipes, uso da tomada de decisões participativa e gerenciar conflitos, tais competências exigem que os gestores busquem equilíbrio entre as necessidades individuais e coletivas para que seja criado e mantido um clima positivo da equipe (QUINN *et al.*, 2003).

Conceitua-se equipe como um grupo que produz algo de forma conjunta e compartilha responsabilidades e os resultados dependem da união e colaboração de todos os integrantes (CANEPPELE *et al.*, 2021). Para construir uma nova equipe de alto desempenho é necessário que o grupo seja planejado, montado, treinado e estruturado. Já quando uma equipe existente assume um novo projeto, provavelmente os integrantes tenham conhecimento das suas competências, no entanto, ainda há a necessidade de debater vários pontos de vista para diferentes problemas e abordagens individuais que sejam apropriadas. Desta forma, o gestor e todos os membros devem estar conscientes que as necessidades da equipe se modificam ao longo das etapas de desenvolver e estimular os integrantes a desincumbir-se de aspectos distintos dos comportamentos de atividades e manutenção em cada momento (QUINN *et al.*, 2003).

A atuação do facilitador na ação de tomada de decisão participativa visa oportunizar que os colaboradores contribuam com a tomada de decisões que afetem suas vidas (QUINN *et al.*, 2003). As transformações tecnológicas e sociais ocorridas nas últimas décadas influenciaram as relações entre líderes e liderados, alteraram modos de se comunicar e as dinâmicas de construção de lideranças informais. Nas organizações públicas, há o impacto da burocracia e no envolvimento dos trabalhadores, o exercício do poder é limitado pelas regras legais sujeitas a resistências e interpretações diversas. Apesar da tomada de decisão participativa ser atrativa, pode gerar consequências para a legalidade e a efetividade organizacional; deste modo, para que os gestores públicos possam adotar meios de participação dos subordinados nas decisões, deve haver limites para a implementação com a finalidade que se mantenham o controle gerencial, político e a legalidade na organização pública (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Quinn *et al.*, (2003) apontam que as decisões organizacionais exercem impacto sobre o desempenho organizacional e afetam a vida dos funcionários. Há muitas situações em que os colaboradores se encontram mais próximos das informações necessárias para a tomada de decisões, possibilitando rapidez nas respostas aos anseios da sociedade. Além disso, quando há mais informações compartilhadas com os colaboradores, aumenta a capacidade de tomada de decisões. No entanto, existem situações que a participação na tomada de decisão dos funcionários não é apropriada ou é inviável. Deste modo, os gestores devem ser capazes de identificar se a participação do colaborador é conveniente e se deve ser levada em conta.

O conflito acontece diante de opiniões e estilos de vida divergentes, o que reduz a compreensão entre os indivíduos envolvidos no ambiente de trabalho. Está presente no momento em que a equipe ou pessoas se entendem como barreiras para satisfazer suas necessidades, aumentando a frustração que pode se tornar uma ameaça. O gestor é responsável por amenizar e mediar os conflitos para que diminua os resultados maléficos, incentivando as características favoráveis (RADONS *et al.*, 2020). Com as pessoas diferenciando as maneiras de executar o trabalho, os atritos podem ser inevitáveis. No entanto, os conflitos podem ser benéficos para melhorar o desempenho; e quando bem gerenciado, podem ser uma força na tomada de decisão (QUINN *et al.*, 2003).

### 2.6.3 Papel de monitor

Monitorar é imprescindível para manter o alto desempenho individual e da equipe na organização, e o papel do monitor é estar atento às questões de controle interno, com a finalidade de garantir que haja consistência, consolidando e possibilitando a continuidade das atividades. As principais habilidades de um bom monitor são gerenciar as informações por meio de pensamento crítico, gerir a sobrecarga de informações e gerenciar os processos essenciais (QUINN *et al.*, 2003).

No mercado de trabalho, a competência de pensar de maneira crítica é uma prioridade bastante buscada. E apesar de haver muitas opiniões divergentes, os pesquisadores concordam que o pensamento crítico é proposital, com julgamento regulatório que tem como consequência compreender, inferir, avaliar e explicar todo o contexto que a opinião é baseada. Pensar de forma crítica é imprescindível e se refere a habilidade que envolve a tomada de decisão por meio da análise, avaliação, síntese e reunião de informações

relevantes. É um processo complexo e autocorretivo, exigindo que as pessoas defendam seus posicionamentos com base em evidências (KLEIN *et al.*, 2022).

As informações circulam em uma velocidade acelerada, o que torna a vida dos gestores mais complexas (QUINN *et al.*, 2003; FAZZIONI; VITORINO, 2022). Essa sobrecarga de informações aumenta devido ao avanço da tecnologia, o que favorece o excesso de informações e interpretações não corretas plenamente ou ilegítimas. Nestas condições, as informações podem falsear ou corromper as pessoas, dependendo da bagagem cultural, o que pode resultar em o receptor não ter todo o conhecimento necessário diante do excesso de informações convincente e contraditória (FAZZIONI; VITORINO, 2022). Esse excesso de informações exige atenção dos gestores que precisam identificar os dados relevantes, devendo levar em consideração os mais úteis e ignorar os irrelevantes (QUINN *et al.*, 2003). Apesar de a disseminação de informações ser considerada um avanço e sinônimo de progresso, essa superexposição pode causar complicações e transtornos como ansiedade, frustração e sentimento de culpa. O receptor pode não saber lidar com o turbilhão de informações, não conseguindo acompanhar os dados relevantes, causando uma certa impotência (FAZZIONI; VITORINO, 2022).

A habilidade de gerenciar os processos essenciais envolve administrar atividades que agregam valor. Muitas atividades são vitais para o alcance dos resultados, mas ter o foco de forma excessiva nas tarefas podem levar o gestor a perder os resultados de vista e o controle de sua produção, pois são absorvidos pela gestão de suas atividades (QUINN *et al.*, 2003).

#### 2.6.4 Papel de coordenador

A função de coordenador envolve coordenar o trabalho de dois ou mais colaboradores, equipes ou unidades e tem a atribuição de fazer com que o trabalho flua com tranquilidade e que haja execução em conformidade com a sua importância e com um mínimo de conflito entre as pessoas. O trabalho de coordenar implica em providenciar que as pessoas certas estejam no lugar certo e na hora certa e se atentar para os recursos necessários para o desenvolvimento das atividades. Para o funcionamento, manutenção, estabilidade e continuidade, há três habilidades centrais para o alcance da missão organizacional, que são: Gerenciar projetos, planejar o trabalho e gerenciamento multifuncional (QUINN *et al.*, 2003).

Gerenciar projetos é adotar boas práticas para que eleve a possibilidade de sucesso de

projetos e entregue os resultados almejados, tendo em vista as necessidades e expectativas dos interessados. Objetiva criar e preservar planos que definem as atividades, responsabilidades e recursos necessários ao projeto, além disso, quando necessário, fornecer informações acerca de possíveis correções e andamento do projeto. Assim, gerenciamento de projetos se refere a ferramentas que possibilitam as organizações desenvolver competências que são destinadas ao controle de eventos que não se repetem, geralmente complexos e únicos (BARROSO DA SILVA *et al.*, 2022).

Considerando a volatilidade do mundo do trabalho, a estruturação das atividades profissionais é empregada no planejamento do trabalho e pode proporcionar aprendizado e motivação. O gerente deve valorizar o potencial trazido por cada liderado ao ambiente de trabalho; e ao estruturar o cargo deve se ater mais à capacidade individual e menos às imediatas de cada tarefa (QUINN *et al.*, 2003). Contudo, além do trabalho especializado, exige-se cada vez mais que os trabalhadores sejam multifuncionais, por possibilitar que ocupem posições diferentes no processo produtivo. Isso fornece benefícios à organização como bem-estar, motivação, aumento do conhecimento, crescimento pessoal, qualidade de vida, network, compromisso, compartilhamento de experiências, prevenção de doenças ocupacionais, como a ocasionada por atividades repetitivas, LER, favorecendo ganho em produtividade (LONGHI *et al.*, 2015).

#### 2.6.5 Papel de diretor

Diante de muitos aspectos, a função de diretor tem como definição a liderança e Quinn *et al.* (2003) apresentam três habilidades como referência que são: desenvolvimento e comunicação da visão, estabelecimento de metas e objetivos e planejamento e organização.

No contexto organizacional, a visão se refere a um estado futuro desejado (onde se pretende chegar). Para o processo de articulação da visão entre a equipe e a empresa, há uma grande importância da comunicação, sendo que a ausência de uma comunicação eficaz pode deixar a visão organização como um mero formalismo, afetando negativamente o desempenho organizacional. Deste modo, para a satisfação no trabalho, comprometimento e melhor desempenho é importante destacar a relevância da integração da visão na organização (CECILIO, 2022). Quinn *et al.*, (2003) corroboram afirmando que o desenvolvimento e comunicação da visão são valiosas competências atribuídas aos líderes e é um reflexo da forma como se comunica e transmite suas “histórias”.

Após desenvolver e comunicar a visão, o passo lógico seguinte é formular planos, metas e objetivos para a consecução da visão organizacional. Os objetivos se referem ao estado, situação ou resultado que a organização pretende alcançar no futuro. É um alvo, com prazo e responsável estabelecidos para o alcance da situação almejada por meio de esforço extra. E o planejamento estratégico é uma ferramenta para o alcance. Para que aconteça o alcance do objetivo, é importante a cooperação dos indivíduos que, ao serem admitidos, fazem consigo aspirações, expectativas e necessidades que esperam satisfazer em troca da qualidade de seu

trabalho. Já as metas são etapas quantificáveis, com prazos para alcançar os objetivos almejados, são decomposições desses objetivos no decorrer do tempo, anos, semestres ou meses(OLIVEIRA, 2018).

Para Renzcherchen *et al.* (2022), a habilidade de planejamento tem como objetivo garantir que a organização interaja com o ambiente que passa por mudanças de forma constante. Envolve estabelecer metas e criar planos de ação para o alcance dos objetivos. Considerada uma das competências mais importantes exercidas pelo gestor por possibilitar identificar o caminho a ser seguido e os recursos disponíveis para que se alcance os objetivos organizacionais, além de proporcionar uma melhor maneira de gerenciar a rotina, buscar resultados eficazes e crescimento equilibrado por meio de escolhas estratégicas que visem à melhoria dos resultados a longo prazo.

Após a definição do planejamento organizacional, o gestor deve organizar os recursos organizacionais para o alcance das metas traçadas, alocando e coordenando. Na esfera organizacional, se refere a estruturar a organização alocando o trabalho de forma eficiente e eficaz pelas unidades de trabalho e departamento. Já no nível de unidade de trabalho, a organização envolve estruturar cargos, alocar e distribuir tarefas. Organizar se refere a divisão do trabalho em componentes gerenciáveis e distribuição das atividades de maneira que atinja os resultados de forma eficaz. Desta forma, planejar possibilita identificar os mecanismos necessários para decidir “aonde ir e a melhor maneira de chegar”, já organizar favorece os instrumentos necessários para de forma efetiva “chegar lá” (QUINN *et al.*, 2003)

#### 2.6.6 Papel de produtor

A alta demanda de tarefas e escassez de tempo envolve o cotidiano de muitos

trabalhadores, o que causa um frenético ritmo por produtividade e tem como consequência colaboradores com uma baixa qualidade de vida, estressados e com ansiedade (MEINERZ *et al.*, 2022). Sendo assim, a efetiva atuação do papel de produtor requer que gestores busquem equilibrar a produtividade e o esforço, assim como a conservação da saúde e a eficácia, não só para si, como também para a equipe. Neste papel são compreendidas três competências que são: Trabalho produtivo, incentivo a um ambiente laboral produtivo e gestão do tempo e estresse/equilíbrio de demandas concorrentes (QUINN *et al.*, 2003).

Nesse contexto laboral, administração de tempo se refere a otimizar, buscar eficiência e eficácia para se alcançar os objetivos com maior celeridade. Ao gerenciar de forma eficaz o tempo, possibilita identificar as tarefas mais urgentes e organizar as tarefas diárias. Sendo assim, essa organização adequada das atividades possibilita a produtividade e eficiência (MEINERZ *et al.*, 2022). Outra questão que pode afetar negativamente a produtividade é o estresse relacionado ao trabalho que pode prejudicar o desempenho refletindo diretamente na produtividade, além de acarretar possíveis enfermidades não só físicas, como mentais, incidência de acidentes, absenteísmo, rotatividade, erros, baixa qualidade, prejuízos. O estresse oriundo do trabalho pode afetar a qualidade de vida dos profissionais (SILVA; ANGELO, 2022; QUINN *et al.*, 2003).

Muitos fatores externos podem ser causadores do estresse ocupacional, como a sobrecarga de trabalho, conflitos, pressões, relacionamentos profissionais, política organizacional e outra variedade de fatores estressantes existentes no ambiente organizacional. Para que a perda de produtividade seja evitada, o gestor deve ter consciência do que está provocando o estresse nas pessoas e buscar ferramentas e técnicas para gerenciar o estresse individualmente. O produtor deve ter iniciativa para ajudar a unidade e aumentar o estresse positivo, aquele que não tem pressão psicológica, física ou emocional, reduzindo o efeito negativo do estresse ocupacional (QUINN *et al.*, 2003)

#### 2.6.7 Papel de negociador

Em um mundo em constante transformação e com relacionamentos a cada instante mais complexo, marcados por interesses diversos, disputas por poder e recursos, há a necessidade do aperfeiçoamento da habilidade de negociar nas organizações. A negociação se constitui a partir de uma circunstância conflituosa (TAMADA *et al.*, 2020). Para Quinn *et al.* (2003), o papel de negociador tem como referência três habilidades: Estabelecer e

preservar uma base de poder, conduzir negociações para alcançar acordos e compromissos e apresentação de ideias.

O poder é uma variável crucial na barganha e pode ser definido como a capacidade de influenciar (TAMADA *et al.*, 2020). É a capacidade de produzir, mobilizar pessoas e recursos. (QUINN *et al.*, 2003). Tamada *et al.* (2020) corroboram afirmando que no contexto organizacional, o poder pode ser compreendido como a capacidade de influenciar o fluxo de recursos e energia existentes. Esse poder pode surgir a partir da elaboração de leis, políticas, regras, procedimentos. No âmbito de equipes ou grupo pode ser vislumbrado como a influenciadora criada diante dos pares por meio da força do conhecimento, experiência e capacidades. Em nível individual, refere-se à aptidão de uma pessoa exercer influência sobre o comportamento de outra de forma que seja realizado algo que não faria normalmente.

De acordo com Quinn *et al.* (2003) negociar tem por finalidade equilibrar as necessidades alheias com aquilo que a organização precisa. Neste papel, o diálogo é fundamental para o processo de resolução de divergências por meio de cautela no compartilhamento de pontos de vista.

#### 2.6.8 Papel de inovador

Na administração pública, a inovação é adotada como ferramenta para melhoria do desempenho, vislumbrando a sustentabilidade e sucesso organizacional diante do cenário de mudanças e escassez de recursos. Define-se por transformar e criar algo que vise melhorar o valor público, elaborando ideias que resolvam problemas públicos. Identificar as competências para inovar é adequado para a melhoria do desempenho e alinhamento das estratégias organizacionais (MONTEZANO *et al.*, 2022).

Nesse contexto, o papel do inovador foca na capacidade da organização em responder ao ambiente externo, de forma criativa, gerenciando as mudanças e transições que ocorrem. As mudanças são inevitáveis e em muitos casos inovar e transformar é fundamental para o crescimento, sobrevivência e funcionamento organizacional. No entanto, a questão central é como vão gerenciá-las. Nesse cenário, o gestor exerce um papel preponderante na implementação de mudanças, os quais devem possuir as centrais habilidades de conviver com a mudança, pensar de forma criativa e gerir as mudanças. Competências que necessitam de flexibilidade e abertura a ideias novas e aos desafios existentes pelo papel

gerencial (QUINN, *et al.*, 2003).

Implementar mudanças nas organizações é necessária para inserir novas tecnologias, melhorar atendimentos, cumprir novas exigências legais. Muitas vezes, há muita resistência por parte dos indivíduos envolvidos, dificultando o processo de mudança de comportamentos e atitudes para adaptação ao novo cenário, o que contribui para uma postura negativa e desencadeamento de atritos. Deste modo, a mudança na organização precisa de apoio de todos os membros envolvidos para que sejam reduzidas as resistências e a existência de conflitos que prejudiquem o funcionamento da implementação da mudança (RADONS *et al.*, 2020).

Agir com criatividade muitas vezes é necessário diante de mudanças. Ser criativo envolve criar novas ideias e soluções. Empregar a criatividade possibilita benefícios a todas as áreas das organizações, deste modo, os gestores devem reconhecer que essa habilidade é um recurso gratuito e todas as organizações devem fomentar a criatividade por seus subordinados. Quando os liderados são incentivados a serem criativos muito provavelmente se sintam motivados, valorizados, iguais e importantes como profissionais pela organização. Assim, não há vantagens apenas às boas ideias, mas por se sentirem melhores como parte da empresa. Portanto, estimular a criatividade traz benefícios à organização, ao departamento e a todas as pessoas que exercitam suas competências criativas (QUINN *et al.*, 2003).

Outra competência entendida como inovadora e que não é mencionada por Robert Quinn *et al.*, (2003) é a habilidade tecnológica que conforme Reichert e Zawislak (2014), afirmam que para as organizações públicas se destacarem precisam acumular recursos e competências que lhes permitam ter uma capacidade tecnológica mais avançada do que seus concorrentes. Portanto, a capacidade tecnológica está relacionada à absorção e transformação de tecnologia como meio de alcançar níveis mais altos de eficiência técnico-econômica. Nesse contexto, a capacidade tecnológica refere-se à capacidade da empresa, com base em seu conhecimento acumulado, de realizar um conjunto de atividades que resultem no desenvolvimento de novos conhecimentos tecnológicos para obter resultados econômicos positivos.

## 2.7 Taxonomia de Competências Gerenciais Essenciais à Gestão de Processos em Mudanças Emergenciais

A luz da teoria de gestão de processos apresentada no tópico 2.1 e as competências

essenciais relacionadas aos oito papéis de liderança gerencial propostas por Quinn *et al.* (2003), o Quadro 3 apresenta os elementos essenciais para a gestão de processos e as competências mais exigidas para o alcance do resultado. Assim, a primeira coluna apresenta o papel desenvolvido, a segunda coluna relaciona a competência exigida, a terceira demonstra os elementos da gestão de processos que são essenciais para se alcançar a efetividade. Assim, realizou-se o cruzamento de informações entre os elementos essenciais na gestão de processos e as competências determinantes para o alcance do resultado.

Quadro 3- Taxonomia de Competências Gerenciais essenciais à gestão de processos em mudanças emergenciais

| MODELO             | PAPÉIS      | COMPETÊNCIAS DETERMINANTES (Quinn 2003)            | ELEMENTOS ESSENCIAIS À GESTÃO DE PROCESSOS   |
|--------------------|-------------|--|--|
| Relações Humanas   | Mentor      | Compreensão de si próprio e dos outros             | - Melhorar experiências futuras (PRADELLA <i>et al.</i> , 2012). -Melhorar as competências (PAIM <i>et al.</i> , 2009). -Compreender o funcionamento da empresa (PRADELLA <i>et al.</i> , 2012).   |
|                    |             | Comunicação Eficaz                                 | -Integração dos fluxos de informação com os processos (PAIM, 2009). -Compartilhamento de informação. (SALGADO <i>et al.</i> , 2013). -Rapidez no compartilhamento de informações (SALGADO <i>et al.</i> , 2013).   |
|                    |             | Desenvolvimento dos empregados                     | -Qualificar e motivar trabalhadores (PAIM <i>et al.</i> , 2009).   |
|                    | Facilitador | Constituição de equipes                            | -Integrar equipes- criar e formar (PAIM <i>et al.</i> , 2009). -Guiar e criar uma cultura que possibilite a integração (SANTOS <i>et al.</i> , 2013). -Trabalhar em equipe (PAIM <i>et al.</i> , 2009).  |
|                    |             | Uso de processo decisório participativo            | -Agilidade na tomada de decisão (SOBREIRA NETTO, 2009)   |
|                    |             | Gerenciamento de conflitos                         | -Guiar e criar uma cultura que possibilite a integração (SANTOS <i>et al.</i> , 2013)  |
| Sistemas Abertos   | Inovador    | Convívio com a mudança                             | -Aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021); (IRITANI, 2015) e (DAMIAN <i>et al.</i> , 2015)   |
|                    |             | Pensamento criativo                                | -Sobreviver às atuais exigências ambientais (PAIM <i>et al.</i> , 2009).   |
|                    |             | Gerenciamento de Mudança                           | -Criar uma representação dos processos de forma completa, clara e precisa sobre seu andamento (BPM CBOK, 2013).<br>-Aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021); (IRITANI, 2015) e (DAMIAN <i>et al.</i> , 2015). -Capacidade de identificar, absorver e responder às exigências do ambiente (JUNIOR <i>et al.</i> , 2005). -Flexibilidade para ajustes, tendo em vista a dinâmica ambiental que pode mudar a todo instante ( ARAÚJO, 2020) |
|                    | Negociador  | Constituição e manutenção de uma base de poder     | Literatura consultada é omissa   |
|                    |             | Negociação de acordos e compromissos               | Literatura consultada é omissa   |
|                    |             | Apresentação de ideias                             | Aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021); (IRITANI, 2015) e (DAMIAN <i>et al.</i> , 2015).   |
| Processos Internos | Monitor     | Monitoramento do desempenho individual             | -controle e otimização do desempenho. (SALGADO <i>et al.</i> , 2003). -Identificar as atribuições e responsabilidades de forma clara. (PAULA;VALLS, 2014).   |
|                    |             | Gerenciamento do desempenho e processos coletivos. | -Desenvolver soluções que contribua com a execução das atividades, satisfação dos clientes, redução de custos, conhecimento das atividades, agilidade e outros fatores que auxiliam na geração de diferenciação estratégica (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021); (IRITANI, 2015). -Aumentar o desempenho dos processos (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021).  |
|                    |             | Análise de informações com pensamento crítico      | -Análise e identificação de gargalos (SALGADO <i>et al.</i> , 2013).   |
|                    | Coordenador | Gerenciamento de projetos                          | -Analisar sistematicamente os processos e eliminar as barreiras que impedem a qualidade. (SANTOS <i>et al.</i> , 2012)   |
|                    |             | Planejamento do Trabalho                           | -Executar, monitorar, analisar, controlar e transformar os processos ( VIEIRA <i>et al.</i> , 2021); (IRITANI, 2015).  |
|                    |             | Gerenciamento multidisciplinar                     | Literatura consultada é omissa   |
| Metas Racionais    | Produtor    | Produtividade do trabalho                          | -Atendimento das expectativas do cliente/qualidade (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021). -Proporcionar eficiência (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021). - controle e otimização de seus processos (SALGADO <i>et al.</i> , 2003). -Compreensão e obtenção da satisfação esperada e alcance dos objetivos e resultados desejados (PAULA; VALLS, 2014).<br>-Padronização e otimização dos processos.   |
|                    |             | Fomento de um ambiente de trabalho produtivo       | -Executar, monitorar, analisar, controlar e transformar os processos (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021); (IRITANI, 2015).   |
|                    |             | Gerenciamento do tempo e do estresse               | -Alcançar o equilíbrio nas relações de bem estar do trabalhador e desempenho dos processos (WILLERDING <i>et al.</i> , 2016).  |
|                    | Diretor     | Desenvolvimento e comunicação de uma visão         | -Compartilhamento de metas e propósitos específicos (PAIM <i>et al.</i> , 2009).   |
|                    |             | Estabelecimento de metas e objetivos               | -Compartilhamento de metas e propósitos específicos (PAIM <i>et al.</i> , 2009). -Desenvolver as atividades em conformidade com os objetivos e metas almejadas (PRADELLA <i>et al.</i> , 2002); (CAMPOS, 2014) e (BPM CBOK, 2013).   |
|                    |             | Planejamento e organização                         | -Executar, monitorar, analisar, controlar e transformar os processos (VIEIRA <i>et al.</i> , 2021); (IRITANI, 2015). -Planejar, organizar, conhecer e implantar tecnologias que possam melhorar os procedimentos e o desempenho de forma radical ou incremental (TURRA <i>et al.</i> , 2018).  |

Fonte: Elaborado pela autora

Mudanças emergenciais podem exigir diferentes níveis de competências, sendo assim, a taxonomia busca identificar como essas alterações impactam aumentando ou diminuindo determinadas competências no gerenciamento dos processos organizacionais. Nesse sentido, em tempo de mudança, no modelo de metas racionais, nota-se que o nível de planejamento e foco orientado na execução do trabalho de forma que a equipe envolvida aceite as responsabilidades e se mantenha motivada para elevação da produtividade, pode ser que aumente se comparado com tempos normais. No contexto do modelo das relações humanas, em tempos de mudanças, percebe-se a maior necessidade de trabalho em equipe, aumento e melhoria da comunicação entre os envolvidos na execução das atividades.

No modelo dos processos internos, comparando o cenário de mudanças ou não, pode ocorrer uma certa igualdade de necessidade de monitoramento e alinhamento das atividades com os objetivos e metas almejadas, além da confiança do gestor por parte da equipe. Já no modelo dos sistemas abertos, pode-se identificar que o papel do gestor em inovar, ficar atento ao ambiente mutável, mantendo-se alerta aos possíveis riscos e incertezas, pode ser que aumente consideravelmente em tempos de alterações bruscas.

### **3 METODOLOGIA**

Considerando o objetivo desta pesquisa de analisar as transformações em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial. Nesta etapa, será apresentado o percurso seguido para atingir o objetivo proposto.

#### **3.1 Abordagem de pesquisa**

Esta pesquisa emprega a abordagem qualitativa, visto que envolve a utilização de diferentes tipos de conhecimento, métodos, instrumentos de análise e coleta de dados, assim como estratégias de investigação. Ademais, adota procedimentos únicos na análise, procedimentos de registro de dados e utilização de diferentes formas de investigação que possibilitaram registrar informações durante a entrevista, registrar e tomar notas dos documentos analisados, bem como a observação que possibilitou registrar informações relevantes (CRESWELL, 2007).

Tendo em vista o objetivo deste estudo de analisar as transformações em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial ocasionada pela COVID-19 este cenário é coerente com a pesquisa qualitativa por possibilitar estabelecer o significado do gerenciamento dos processos e comportamentos na Diretoria de Administração de Pessoal (DAP), a partir do ponto de vista dos servidores. Implicando a identificação do compartilhamento da cultura e o estudo de como foram desenvolvidos os padrões compartilhados de comportamentos no decorrer do tempo. A coleta de dados serviu para observar o comportamento dos servidores durante a execução de suas tarefas (CRESWELL, 2007).

Com essa abordagem, a pesquisa enfatiza a natureza social da realidade e a relação entre o pesquisador e o objeto de estudo abordado, reconhecendo que a investigação deve estar impregnada de valores e buscar respostas para as perguntas com ênfase na criação e atribuição de significados à experiência social (GIL, 2021).

A pesquisa qualitativa possui cinco características, conforme afirmação de Yin (2016), as quais são:

- 3.1.1 Estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
- 3.1.2 Apresentar as opiniões e perspectivas das pessoas de um estudo;
- 3.1.3 Abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
- 3.1.4 Contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e
- 3.1.5 Esforçar-se por usar múltiplas fontes de evidências em vez de se basear em uma única fonte (YIN, 2016).

Outro aspecto relevante que justificou a escolha da abordagem qualitativa para esta pesquisa foi sua capacidade de permitir o estudo do ambiente real em que ocorrem os eventos, bem como a expressão das crenças, percepções e experiências dos servidores da Diretoria de Administração de Pessoal, possibilitando assim uma compreensão mais profunda do contexto em que os fatos ocorrem e a identificação dos vínculos e mecanismos que explicam o funcionamento das coisas (GIL, 2021). Portanto, o objetivo desta pesquisa foi investigar a percepção dos servidores da diretoria em relação ao desafio de identificar as competências necessárias diante das mudanças ocorridas nos processos durante o período pandêmico.

O elemento chave no estudo é o pesquisador e a fonte de dados é o ambiente natural da Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) e suas coordenadorias, havendo um processo de reflexão e análise da realidade por meio do uso de técnicas que possibilitaram compreender minuciosamente o objeto de estudo (SIENA, 2007).

A condução do estudo empírico ocorreu seguindo as orientações dadas por Yin (2016):

- Inicialmente, foi estabelecida a definição da investigação, com o objetivo de analisar as alterações ocorridas nos processos e identificar as competências essenciais para a gestão de processos em situações de mudança emergencial. Em seguida, procedeu-se com a coleta de dados relevantes por meio de entrevista semiestruturada, análise de documentos e observação participante;
- Análise e interpretação dos resultados com base nos dados coletados, houve a análise e interpretação dos dados e
- Por fim, foram tiradas conclusões com base nos resultados obtidos empiricamente.

### 3.2 Estratégia de pesquisa

Antes de apresentar o procedimento adotado nesta pesquisa, é importante explicar a escolha dessa estratégia em relação a outras possíveis, como pesquisa experimental, bibliográfica, documental, levantamento, survey, pesquisa ação, entre outros métodos.

Cada um desses métodos possui suas vantagens e desvantagens, bem como lógica e procedimentos próprios de coleta e análise de dados, mas poderiam não ser capazes de responder ao problema de pesquisa desta dissertação. Por isso, optou-se por adotar o estudo de caso, dada a tipicidade da condição do objeto, as características da situação vivenciada e o interesse em compreender o evento do mundo real e assumir que esse conhecimento possa abranger importantes condições contextuais ao caso em análise (YIN, 2015).

Assim, utilizou-se o estudo de caso que é definido por Yin (2015) como um método de pesquisa que busca responder questionamentos, “como” e “por que”, e tem o enfoque em eventos do contexto real e de casos da atualidade. Envolve uma análise das experiências e abordagens de coleta e análise de dados.

Portanto, optou-se por esta estratégia em razão de se fundamentar em uma análise intensa, detalhada, exaustiva e aprofundada dos eventos relacionados às mudanças ocorridas na gestão de processos no cenário pré-pandêmico e pandêmico, além de identificar as competências necessárias para gerir esses processos e possibilitar novas descobertas. O estudo de caso permitiu uma investigação empírica dos eventos no seu contexto real, facilitando a compreensão da totalidade de uma situação e, de forma criativa, descrever, interpretar e ter conhecimento da complexidade do caso em estudo (MARTINS, 2008).

Por meio de diversas fontes de evidência, essa pesquisa permitiu o conhecimento detalhado e amplo das características comportamentais dos servidores da DAP, satisfazendo os interesses de investigação de forma exaustiva e aprofundada. Portanto, trata-se de um estudo prático que analisa um evento atual dentro de um contexto (SIENA, 2007).

Yin (2015) afirma que na pesquisa de estudo de caso há cinco componentes fundamentais os quais são:

- As questões de estudo: em termos de “onde”, “como”, “por que”, “quem”, sendo mais utilizadas as questões “como” e “por que”.
- Se houver, as proposições: deve haver atenção para fenômenos que devem ser examinados no escopo do estudo.
- O “caso”- Unidade de análise: o qual se relaciona com o problema principal de identificar o “caso” que será estudado.

- A lógica que liga os dados às proposições e,
- Os critérios para interpretar as investigações

O estudo de caso foi realizado por meio de um planejamento pormenorizado, a partir da fundamentação teórica e das características do caso em si. Incluiu-se a criação de um protocolo que se aproxime com o caso em análise e todas as ações desenvolvidas. Esse protocolo ofereceu condições empíricas que atestam a fidedignidade do estudo. Ou seja, o protocolo assegurou a confiabilidade à pesquisa científica, com execução e planejamento que sustentaram os resultados que de fato favoreceram explicações acerca da realidade investigada (MARTINS, 2008).

Ressalta-se que o estudo de caso foi projetado de forma planejada, ou seja, foi construído por meio de uma sequência lógica ligando os dados empíricos às questões de pesquisa e com análise concludente, desde a execução e a interpretação do caso, seguindo os quatro aspectos básicos de qualidade que possibilitaram maior rigor e consistência metodológica, conforme proposto por Yin (2015), os quais são: a validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

No que se refere ao teste de validade do constructo, visou garantir que as medidas operacionais fossem estabelecidas da forma correta para os conceitos analisados. Assim, objetivando garantir a legitimidade do constructo, utilizou-se as fontes de medida: entrevista, análise de documentos e observação participante que serviram como fonte de evidências. Já a validade interna forneceu evidências suficientes para a construção de proposições teóricas que serão comparadas com os dados empíricos.

A validade externa possibilitou verificar se as descobertas do caso estudado pudessem ser generalizadas. Nesta etapa foi analisado de forma comparativa os acontecimentos antes e durante a pandemia, considerando as mudanças ocorridas.

Por fim, a confiabilidade possibilitou certificar que os procedimentos foram seguidos de fato e que podem ser replicados. Assim, este estudo seguiu o protocolo de pesquisa e foi fundamentado na teoria de gestão de processos e de competências que proporcionou a redução de erros e parcialidade do pesquisador no estudo. No Quadro 4. A seguir será detalhada a tática do estudo de caso.

Quadro 4- Tática realizada no Estudo de Caso

| Testes                        | Tática do Estudo de Caso   | Fase da pesquisa                       |
|-------------------------------|--|--|
| <b>Validade do Constructo</b> | Cruzamento de dados teóricos com dados empíricos, comparando falas, registro de documentos e dados observados. | Coleta de dados                        |
| <b>Validade Interna</b>       | Comparação de rotinas, documentos e resultados.  | Análise de dados                       |
| <b>Validade Externa</b>       | Análise comparativa entre a teoria e as evidências empíricas.  | Projeto de pesquisa e análise de dados |
| <b>Confiabilidade</b>         | Protocolo de pesquisa padronizado  | Coleta e Análise de dados              |

Fonte: Adaptado de Yin (2015)

O estudo de caso foi projetado em um caso único com enfoque holístico por ser análogo a um experimento único e realizado em uma única unidade. Justifica-se por quatro situações, primeiro, ser um caso preponderante para contestar, confirmar ou estender uma teoria bem construída, satisfazendo as condições para testar a teoria; segundo, justifica-se por representar uma situação rara, terceira, por mostrar uma situação reveladora, em que o pesquisador tem a possibilidade de analisar um evento que não foi investigado de forma científica anteriormente e, por fim, por permitir a introdução de um estudo mais alinhado. O caso único contribui para o conhecimento e a construção da teoria. Assim, buscou-se investigar uma realidade que teve por finalidade transformar o conteúdo obtido em escrita científica (YIN, 2015; MARTINS, 2008).

Objetivou-se manter o estudo de caso flexível, assim, foi possível fazer alterações e revisões, sem alterar os interesses ou os objetivos do estudo, no entanto, realizou-se apenas sobrigorosas situações. Toda alteração foi cuidadosamente realizada para que não ocorresse a apresentação de uma visão tendenciosa no decorrer da realização da pesquisa e na interpretação das descobertas (YIN, 2015).

### 3.3 Lócus da pesquisa

A investigação foi realizada em uma unidade da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Fundação Pública de direito público que integra o Sistema Federal de Ensino brasileiro, criada por meio da Lei 7011, de 08 de julho, no ano de 1982, logo após a criação do Estado de Rondônia, pela Lei Complementar nº 47, de 22 de dezembro de 1981. A Universidade conta com oito *campis* nos municípios de Ariquemes, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Porto Velho, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena (UNIR, 2017).

A UNIR é a única Universidade Pública do Estado de Rondônia. O Quadro 5 apresenta o quantitativo de servidores do quadro permanente, temporários e estagiários que a Universidade possui, dados referentes ao mês de junho de 2022, além de dados fornecidos pelo E-SIC Cidadão constando os cursos oferecidos pela Universidade e alunos atendidos, referente a junho de 2022.

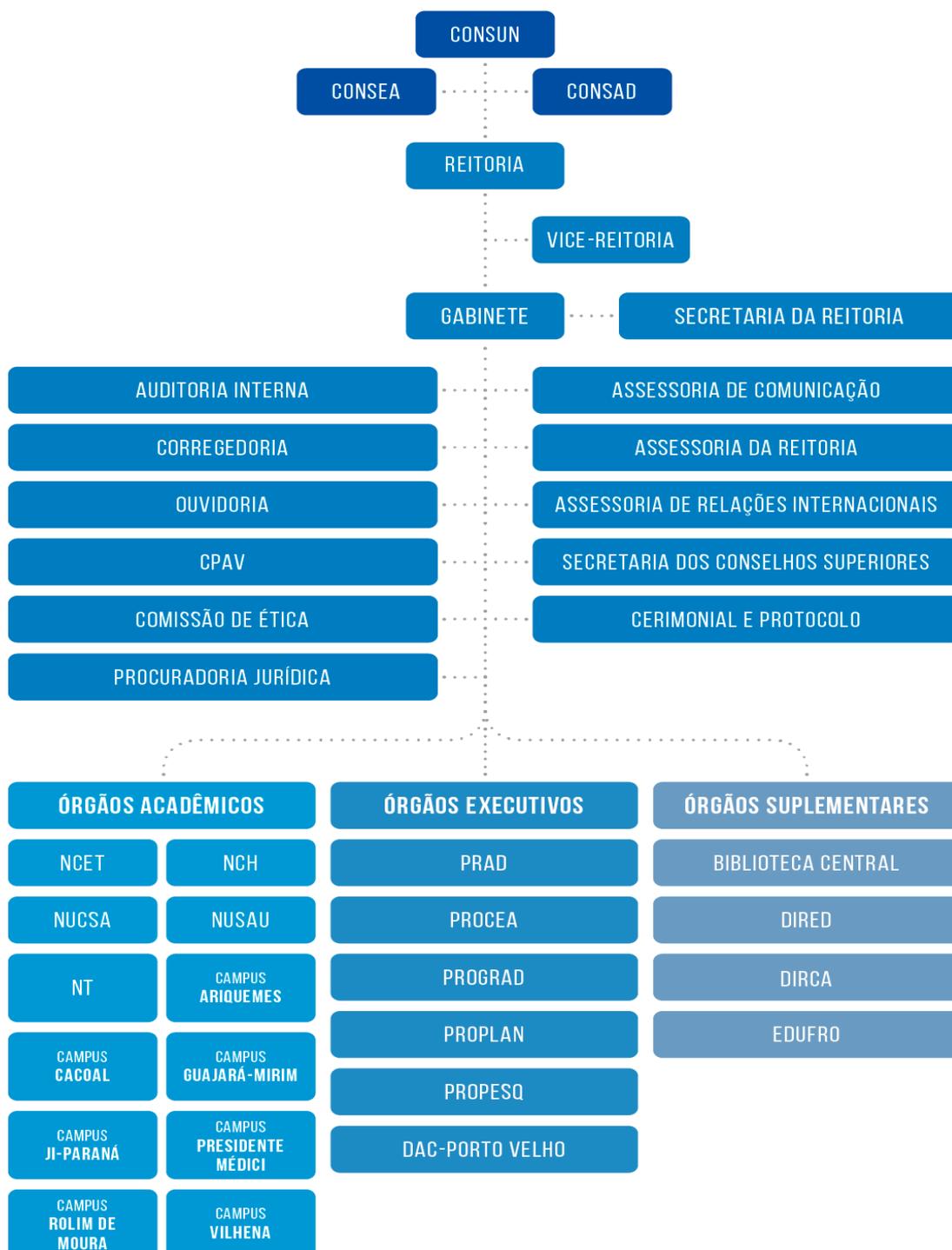
Quadro 5- Força de trabalho e cursos oferecidos pela Universidade

| <b>Servidores Ativos Permanentes/Cargo</b>                  | <b>Quantitativo</b>     |
|---|-------------------------|
| Professores do Ensino Superior                              | 816                     |
| Professores do Ensino Básico e Técnico e Tecnológico        | 14                      |
| Técnicos Administrativos                                    | 456                     |
| <b>Servidores contratados temporariamente e Estagiários</b> |                         |
| Professor Substituto  | 19                      |
| Estagiários   | 49                      |
| <b>Cursos Fornecidos pela Universidade</b>                  | <b>Alunos atendidos</b> |
| 62 cursos de Graduação                                      | 6111                    |
| 12 cursos de Especialização                                 | 501                     |
| 22 cursos de Mestrado                                       | 600                     |
| 5 cursos de Doutorado                                       | 136                     |

Fonte: Dados fornecidos pela Diretoria de Administração de Pessoal e E-SIC Cidadão, 2022.

A sede administrativa da Universidade fica no município de Porto Velho, onde ficam situadas a Reitoria e as Pró-Reitorias de Administração (PRAD), de Cultura, Extensão e Assuntos Estudantis (PROCEA), de Graduação (PROGRAD), de Planejamento (PROPLAN) e de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPESQ). A Figura 5. Abaixo está apresentado o organograma institucional, no qual a DAP não está explicitamente apresentada, mas é uma unidade que se encontra diretamente subordinada à PRAD.

Figura 5- Organograma Institucional da Fundação Universidade Federal de Rondônia



Fonte: UNIR (2022?)

### 3.4 Unidade de análise da pesquisa e sujeitos da pesquisa

A Diretoria de Administração de Pessoal (DAP) é uma unidade vinculada à Pró-Reitoria de Administração da Universidade, sendo responsável pelo registro, arquivamento e gerenciamento dos procedimentos administrativos da folha de pagamento dos servidores. Adicionalmente, a DAP é composta por duas coordenadorias, a Coordenadoria de Registro e Documentos (CRD) e a Folhade Pagamento de Pessoal (CFP).

#### Atribuições da Diretoria de Administração de Pessoal da UNIR:

- I. Coordenar, supervisionar e acompanhar a execução das atividades dos setores subordinados;
- II. Coordenar, executar e acompanhar as solicitações de informações de auditorias e judiciais nos sistemas oficiais de cadastro, dentro da área de competência da própria diretoria e unidades subordinadas;
- III. Cumprir as metas e diretrizes institucionais referentes às áreas de administração de pessoal;
- IV. Garantir a eficiência das informações gerenciais, propor normatização de procedimentos e fiscalizar a legalidade das ações relacionadas a pessoal, em conjunto com suas unidades, bem como com a Pró-Reitoria de Administração;
- V. Orientar a atuação da Fundação Universidade Federal de Rondônia nas ações relativas à administração de pessoal;
- VI. Executar, em nível de sua área de competência, as atividades previstas no planejamento estratégico da instituição;
- VII. Representar a instituição, interna e externamente, em questões relativas às políticas e à administração de pessoal, junto aos fóruns, encontros, seminários, outros eventos relacionados e demais órgãos da administração pública e entidades privadas;
- VIII. Elaborar, em conjunto com as unidades responsáveis pelos servidores, a proposta orçamentária relativa às ações de administração de pessoal;
- IX. Analisar, de acordo com a legislação vigente, os processos de progressão por capacitação dos servidores (técnicos e docentes) da Fundação Universidade Federal de Rondônia;
- X. Validar, de acordo com a legislação vigente, os processos de retribuição por titulação dos servidores (docentes) da Fundação Universidade Federal de Rondônia;
- XI. Encarregar-se dos procedimentos administrativos no que tange à admissão de pessoal, devidamente autorizado pelo setor competente;
- XII. Declarar anualmente, no Relatório de Gestão, a conformidade e cadastro dos atos de pessoal no sistema governamental específico vinculado ao Tribunal de Contas da União, nos termos da legislação vigente;
- XIII. Prestar auxílio à Pró-Reitoria de Administração com relação às auditorias, internas ou externas;
- XIV. Apoiar a Pró-Reitoria de Administração na realização de estudos, visando à modernização administrativa, propondo alternativas necessárias ao aperfeiçoamento contínuo dos serviços;
- XV. Propor normas no âmbito da diretoria de modo a proceduralizar as atividades desenvolvidas pela mesma;
- XVI. Orientar, coordenar e controlar o desenvolvimento das atividades sob sua responsabilidade;
- XVII. Colaborar na elaboração, condução e execução das políticas, projetos e ações que tenham por propósito a promoção da qualidade de vida, saúde, e integração dos servidores da Fundação Universidade Federal de Rondônia;

XVIII. Atuar colaborativamente na elaboração e no encaminhamento do relatório de gestão da unidade para a Pró-Reitoria de Administração, nos prazos legais;

XIX. Atuar colaborativamente na elaboração, coordenação, no encaminhamento e na avaliação do plano de ação da unidade no que pertine às suas competências específicas prioritizadas pela Pró-Reitoria de Administração, dentro dos prazos legais;

XX. Executar outras atividades que, por sua natureza, lhe estejam afetas ou lhes tenham sido atribuídas pela Pró-Reitoria de Administração (RESOLUÇÃO nº 203/CONSAD).

Com base nos dados fornecidos pela Diretoria de Administração de Pessoal, em junho de 2022, a DAP contou com uma força de trabalho composta por 19 servidores investidos no cargo de técnico-administrativo do quadro efetivo da instituição. Conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1- Força de trabalho da Unidade Diretoria de Administração de Pessoal e suas Coordenadorias.

| Quantidade de servidores | Departamento                             | Servidores/Cargo                                       | Grupo Nível |
|--------------------------|--|--|-------------|
| 3                        | Coord. Folha e Pagamento de Pessoal- CFP | Técnico-Administrativo/Contador                        | Superior    |
| 1                        | Coord. Folha e Pagamento de Pessoal- CFP | Técnico-Administrativo/Economista                      | Superior    |
| 1                        | Coord. Folha e Pagamento de Pessoal- CFP | Técnico-Administrativo/Assistente em Administração     | Médio       |
| 4                        | Coord. De Registros e Documentos-CRD     | Técnico-Administrativo/Assistente em Administração     | Médio       |
| 3                        | Diretoria de Adm. De Pessoal-DAP         | Técnico-Administrativo/Administrador                   | Superior    |
| 1                        | Diretoria de Adm. De Pessoal-DAP         | Técnico-Administrativo/Técnico em Assuntos Educacional | Superior    |
| 1                        | Diretoria de Adm. De Pessoal-DAP         | Técnico-Administrativo/Contador                        | Superior    |
| 4                        | Diretoria de Adm. De Pessoal-DAP         | Técnico-Administrativo/Assistente em Administração     | Médio       |
| 1                        | Diretoria de Adm. De Pessoal-DAP         | Técnico-Administrativo/Auxiliar em Administração       | Apoio       |

Fonte: Dados fornecidos pela Diretoria de Administração de Pessoal, jun. 2021

Os servidores pertencentes ao corpo técnico-administrativo da Universidade

exercem atividades operacionais ou administrativas de qualquer natureza e são regidos pelo Regime Jurídico Único Federal, Lei 8112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe acerca do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas (UNIR, 2017).

Os participantes da pesquisa que foram entrevistados são servidores que ocuparam os cargos de diretor e coordenador durante o período de 2018 a 2021. Os servidores foram separados em dois grupos: aqueles que atuaram no período pré-pandemia, de 2018 a 2019, e aqueles que atuaram no período pandêmico, de 2020 a 2021. Além disso, dois servidores do departamento foram incluídos na análise, pois atuaram de forma contínua ao longo de todo o período estudado. Mais detalhes sobre a composição dos grupos podem ser encontrados no quadro a seguir:

Quadro 6- Informações básicas funcionais dos servidores da UNIR que atuaram como sujeitos da pesquisa

| <b>Identificação do servidor</b> | <b>Função</b>   | <b>Período de exercício da função</b>      |
|----------------------------------|---|--|
| DAP D-1                          | Diretor   | 03/04/2017 a 21/10/2018                    |
| DAP D-2                          | Diretor   | 22/10/2018 a 31/03/2022                    |
| CRD C-1                          | Coordenador   | 14/03/2017 a 31/05/2018                    |
| CRD C-2                          | Coordenador   | 01/06/2018 a 02/09/2018                    |
| CRD C-3                          | Coordenador   | 03/09/2018 a 31/03/2022                    |
| CFP C-1                          | Coordenador   | 01/09/2019                                 |
| Servidor 1                       | Técnico-Administrativo/Técnico em Assuntos Educacionais | Data de Entrada em Exercício<br>25/09/2015 |
| Servidor 2                       | Técnico-Administrativo/Auxiliar em Administração        | Data de Entrada em Exercício<br>14/07/2016 |

**Fonte:** Informações fornecidas pela Coordenadoria de Registro de Documentos-CRD.

A pesquisadora, que também é servidora técnico-administrativa na Diretoria de Administração de Pessoal, desempenhando o cargo de administradora, conduziu a observação participante. Possui experiência de 5 anos na área de administração de pessoal, com amplo conhecimento sobre questões relacionadas legislação de pessoal e aos procedimentos técnicos da diretoria.

A entrevista e a observação participante foram realizadas com o objetivo de analisar as experiências vivenciadas por cada gestor, uma vez que estiveram diretamente

envolvidos na eficiência da gestão de processos na unidade.

### 3.5 Protocolo da Pesquisa

O protocolo de pesquisa é um mecanismo que envolve procedimentos e regras gerais que devem ser seguidas. É considerado uma tática para o aumento da confiabilidade na pesquisa de estudo de caso e busca nortear o pesquisador na sua condução. Deve apresentar uma abordagem geral do projeto do estudo de caso, procedimento do estudo de campo, as questões específicas e guia para o relatório do estudo de caso (MARTINS, 2008; YIN, 2015).

Isto posto, nesta pesquisa foi seguido o protocolo de estudo de caso sugerido por Yin (2015) que objetivou aumentar a confiabilidade da investigação, manter o rumo do pesquisador na condução da pesquisa e aumentar o rigor metodológico. A utilização do protocolo foi importante por possibilitar manter o alvo sobre a abordagem do estudo de caso e por possibilitar a antecipação de diversos problemas, assim como evitar resultados negativos. A seguir apresenta-se a preparação realizada para a coleta de evidências:

Quadro 7- Protocolo de Pesquisa

|   | Ações  |
|---|--|
| <b>Visão geral do Estudo de Caso e Finalidade</b> | <p>-Questão principal: Responder ao problema de pesquisa: quais as competências determinantes da gestão de processos em mudança emergencial para o teletrabalho, ocasionada pelo COVID-19?</p> <p>Suposições: Validade e confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados. Objetividade e neutralidade do pesquisador.</p> <p>-Objetivo principal: Analisar as mudanças em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial ocasionada pela COVID-19.</p> <p>-Teorias de sustentação: Teorias de Gestão de Processos e Gestão de Competências.</p> <p>- Papel do protocolo: Padronização da linha de investigação, otimizar a confiabilidade e reduzir erros.</p> <p>-Autora executora da pesquisa: Ocupante do cargo de técnica-administrativa/administradora, há 5 anos, atuando na Diretoria de Administração de Pessoal, possuindo conhecimento sobre o tema estudado.</p> <p>-Aspectos éticos da pesquisa: As perguntas da entrevista foram submetidas ao Comitê de Ética Nacional e houve expressa permissão dos participantes que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme modelo constante no apêndice.</p> <p>-Riscos: Pode haver desconforto de servidores pesquisados para falar do desenvolvimento de seu trabalho, podendo existir servidor com dificuldade de comunicação ou timidez que possa dificultar a análise das informações fornecidas. Ressalta-se que não há riscos pessoais, porque o servidor falará sobre a rotina de trabalho de uma atividade pública.</p> <p>-Contribuição: gerencial em virtude de possibilitar o conhecimento dos processos em transformação e em mudanças emergenciais e identificar como essas competências podem diferenciar de outras competências no gerenciamento dos processos.</p>  |
| <b>Procedimento de coleta de dados</b>            | <p>- Plano de coleta de dados: Entrevista semiestruturada com 8 servidores que exerceram a função de diretor e coordenador na DAP, CRD e CFP, no período de 2018 a 2021; além de entrevista com mais 2 servidores efetivos que atuaram na diretoria no período de 2018 a 2021; observação participante e análise de documentos.</p> <p>-Procedimentos:</p> <p>Acesso aos entrevistados e à unidade de análise; disponibilidade de recursos como computador, acesso ao servidor, e-mail institucional, papel para redigir as principais notas, sistema para gravação quando pertinente, local silencioso e outros documentos considerados relevantes; programar de forma clara e antecipada as visitas, agendar as entrevistas verificando a disponibilidade dos servidores que serão entrevistados, por meio de e-mail; providenciar ajustes às mudanças de disponibilidade dos entrevistados, fazendo a confirmação antecipada da entrevista, bem como fazer autoanálise de humor e motivação própria do pesquisador durante a execução do trabalho.</p> <p>Processos analisados: Contratação de professor substituto; nomeação de professor efetivo; alteração de regime de trabalho docente; progressão funcional docente; aceleração de promoção; retribuição por titulação; processo seletivo- contratação de professor substituto; auxílio transporte; aposentadoria; auxílio indenizatório à saúde</p> <p>- Por que a escolha desses processos? São os que mais passaram por mudanças relacionadas a legislação, tecnologia e competências, considerando o cenário pandêmico e o teletrabalho desenvolvido na universidade.</p> <p>- O que olhar dentro dos processos? As mudanças ocorridas antes e durante a pandemia, verificar em cada tipo de processo como era o funcionamento pré-pandemia e como passaram a ser durante o cenário pandêmico, buscando evidenciar as mudanças ocorridas relacionadas as competências para o desenvolvimento dos processos. Observar as mudanças ocorridas nos fluxos de procedimentos, legislação e outras possíveis mudanças ocorridas.</p> |
| <b>Questões do Estudo de Caso</b>                 | <p>-Prática: Pessoal e tecnologia: Servidores técnicos-administrativos da DAP/CRD e CFP que ocuparam a função de direção ou coordenação, Sistema Eletrônico de Informação- (SEI)</p> <p>-Como surgiu a ideia de iniciar a prática? Durante o isolamento social proveniente da pandemia, ocasionada pela COVID-19, período em que a Universidade adotou o teletrabalho, cenário que apresentou muitas mudanças e incertezas.</p> <p>-População Alvo: Servidores da DAP/CRD e CFP, incluindo diretor, coordenadores e gestores públicos em geral.</p> <p>-De que maneira a prática é inovadora? Por possibilitar encontrar níveis de classificação de nn competências em níveis distintos ao processo, anterior ao período pandêmico. É inovador por possibilitar a criação de um diagnóstico que muda uma classificação no tempo, espaço e condição do ambiente.</p> <p>-Prática apoiadora: A pesquisa será baseada em teoria, portanto, a prática evidenciada será a prática da pesquisa empírica e a teoria é que vai apoiar a pesquisa.</p> <p>-Desfechos: Pode ser identificada resposta ao problema de pesquisa, podendo haver diferenças nas competências no período pré-pandêmico e pandêmico, assim como podem ser geradas evidências de não ter havido mudanças.</p> <p>-Benefícios: A partir do conhecimento das competências essenciais, possibilitará melhorar as atividade e rotinas de trabalho, assim como o desenvolvimento pessoal dos pesquisados.</p>  |
| <b>Guia para o relatório de estudo de caso</b>    | <p>-Público-Alvo do relatório: Servidores Públicos</p> <p>-Inovação da prática: Identificar as mudanças nas competências da gestão de processos em mudança emergencial, buscando identificar níveis de competências que sejam mais essenciais ou menos essenciais em tempos de crise.</p> <p>-Exposições a serem desenvolvidas: Apresentação do problema de pesquisa estudado, revisão da literatura relevante, podendo ser aumentada posteriormente para garantir a abrangência completa da bibliografia importante para a análise, esboço do método, apresentação e análise dos dados coletados, apresentação das descobertas, finalizando com as conclusões e implicações para o problema estudado. Ressalta-se que visando melhorar a qualidade geral e garantir a validade e exatidão deste estudo de caso foi feita a revisão da minuta do estudo de caso que consistiu em possibilitar a revisão não só pelo pesquisador, como também pelos participantes da pesquisa. Em caso de possível discordância durante o processo de revisão, as discordâncias foram resolvidas por meio de buscas de mais evidências.</p>   |

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.6 Coleta da evidência

A coleta de dados não se resume apenas à obtenção de informações, mas também inclui a seleção cuidadosa dos dados e a obtenção de permissões necessárias (CRESWELL, 2014). Para garantir a qualidade do estudo em questão, foram empregadas as técnicas de coleta de dados a seguir: Entrevista Semiestruturada, Observação Participante e Documentação. O Quadro 8 abaixo apresenta a definição dessas técnicas:

Quadro 8- Instrumentos de coleta de dados utilizados neste estudo

| <b>Técnica de Coleta de Dados</b> | <b>Definição</b>   |
|-----------------------------------|--|
| <b>Entrevista Semiestruturada</b> | A entrevista é uma técnica de coleta de dados em que, frente ao entrevistado, o pesquisador faz perguntas objetivando colher dados relevantes para a investigação. (SIENA, 2007). A entrevista Semiestruturada, técnica utilizada nesta pesquisa, o entrevistador obtém informações em uma conversação livre, com prévio roteiro de perguntas (MARTINS, 2008).   |
| <b>Observação Participante</b>    | As técnicas observacionais envolvem os sentidos do pesquisador. Na observação participante, o pesquisador, até certo ponto, participa tendo o papel de membro do grupo e realiza a coleta de dados e informações face a face com os sujeitos envolvidos na pesquisa. O observador-participante pode ter o papel formal ou informal, revelado ou encoberto, como pode também ser membro do grupo pesquisado ou somente periférico em relação a ele (MARTINS, 2008). |
| <b>Documentação</b>               | Os documentos contribuem com o aumento das evidências de outras fontes, sendo úteis para verificar detalhes específicos e corroborar com a informação de outras fontes. Possibilitando ao pesquisador fazer inferências a partir dos documentos (YIN, 2015).   |

Fonte: Elaborado pela autora

O uso das múltiplas fontes de evidências possibilitou a abordagem de forma mais amplas aspectos comportamentais e históricos, tendo como vantagem mais evidente o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. A triangulação dos dados reforçou a validade do constructo, o que proporcionou que as múltiplas fontes de evidências possuíssem diversas avaliações do mesmo fenômeno. Assim, as descobertas apoiaram-se em mais de uma fonte de evidência (YIN, 2015).

Quanto ao procedimento, as entrevistas foram realizadas com 8 servidores, sendo 6 que ocuparam e ocupam o cargo de diretor e coordenador da equipe da diretoria de administração de pessoal (DAP) e coordenadorias, além de 2 servidores técnico-

administrativo que exerceram suas atribuições por 4 anos consecutivos, do período de 2018 a 2021. As entrevistas foram realizadas por meio do *Google Meet* e contato pessoal, todas agendadas antecipadamente. A entrevista semiestruturada contou com roteiro de perguntas pré-estabelecidas por meio de formulário elaborado de forma antecipada.

A escolha do método de observação participante foi em decorrência de proporcionar a análise geral e real do caso, possibilitou a compreensão e acompanhamento das mudanças ocorridas no cenário pré-pandêmico e pandêmico. Deste modo, nesta pesquisa, a observação participante ocorreu com a análise do período antes da pandemia, de modo ex-antes, quando o pesquisador exercia a função de servidor ativo na diretoria, depois que tudo já aconteceu, buscou-se resgatar os acontecimentos antes do início da pandemia. Já no período pandêmico, realizou-se a observação estruturada, por meio da análise com base no protocolo, de forma controlada e planejada, analisando o funcionamento do sistema a partir da observação do pesquisador.

Foram analisados documentos físicos e digitais disponibilizados pela diretoria do período de 2018 a 2021, análise de documentos localizados no arquivo físico da universidade e no Sistema Eletrônico de Informação (SEI), além da análise dos relatórios de atividades dos anos de 2018 a 2021, ressalta-se que a observação foi realizada na maioria dos casos de forma virtual, analisando-se, além de processos no SEI, grupo de *WhatsApp*, *E-mail* institucional, Legislações, fluxogramas, manuais, entre outras ferramentas consideradas relevantes.

Criou-se uma base de dados do estudo de caso que objetivou organizar e documentar todas as evidências comprobatórias coletadas, constando anotações diversas resultantes das entrevistas, observações e análise de documentos. Os dados foram incluídos em uma pasta do *Windows* e em uma ferramenta de processamento de palavras, arquivo de *Word*, que possibilitou a organização dos dados narrativos, bem como a preservação dos dados para serem consultados eficientemente quando necessário.

Assim, esse banco de dados favoreceu o aumento da confiabilidade do estudo de caso. Além disso, visando aumentar a confiabilidade da informação, buscou-se manter o encadeamento de evidências, princípio que permite ao leitor do estudo de caso seguir a derivação das evidências das questões iniciais do estudo (YIN, 2015). Todos os instrumentos utilizados nesta pesquisa possibilitaram colher dados e informações suficientes da realidade da unidade em análise objetivando responder ao questionamento de pesquisa, assim como atender aos objetivos propostos.

### 3.7 Estratégia de análise da evidência

Antes de tudo, é importa destacar que a análise das evidência deste estudo de caso seguiu o proposto por Yin (2015), que buscou garantir que os dados coletados fossem analisáveis, a estratégia analítica geral foi realizada com o apoio de uma matriz de categorias construída durante o trabalho em campo onde foram postas as evidências identificadas nas informações fornecidas pelos servidores por meio da entrevista, análise dos processos, além das anotações do pesquisador sobre o que foi observado durante a atividade em campo. A matriz buscou evidenciar de forma comparativa as competências identificadas no período pré-pandêmico com as do período pandêmico, possibilitando verificar as competências mais exigidas, as menos exigidas ou se não houve mudanças nas competências durante a pandemia. Destaca-se que esses procedimentos foram realizados durante o trabalho em campo até o estágio de análise.

Com o objetivo de gerenciar as informações coletadas, a análise de conteúdo foi realizada por meio de classificação, sem uso de software, que possibilitou a definição e organização da categorização dos dados, favorecendo descobertas e intensificando o alcance da análise dos dados em profundidade. Essa categorização foi realizada com base na recorrência das palavras e sentido das frases.

O Quadro 9 a seguir apresenta o modelo de matriz que foi utilizado para analisar as evidências encontradas com base nos instrumentos de coleta utilizados nesta pesquisa.

Quadro 9- Matriz de análise de evidência.

| Modelo                       | Papel       | Competência  | Período Pré-Pandêmico | Período Pandêmico |
|------------------------------|-------------|--|-----------------------|-------------------|
| Modelo das Relações Humanas  | Mentor      | Compreensão de si próprio e dos outros<br>Comunicação Eficaz<br>Desenvolvimento dos empregados   |                       |                   |
|                              | Facilitador | Constituição de equipes<br>Uso de um processo decisório participativo<br>Gerenciamento de conflitos  |                       |                   |
| Modelo dos Sistemas Abertos  | Inovador    | Convívio com a mudança<br>Pensamento Criativo<br>Gerenciamento da Mudança  |                       |                   |
|                              | Negociador  | Constituição e manutenção de uma base de poder<br>Negociação de acordos e compromissos<br>Apresentação de ideias                             |                       |                   |
| Modelo de Processos Internos | Monitor     | Monitoramento do desempenho individual<br>Gerenciamento do desempenho e processos coletivos<br>Análise de informações com pensamento crítico |                       |                   |
|                              | Coordenador | Gerenciamento de Projetos<br>Planejamento do trabalho<br>Gerenciamento multidisciplinar  |                       |                   |
| Modelo das Metas Racionais   | Produtor    | Produtividade do trabalho<br>Fomento de um ambiente de trabalho produtivo<br>Gerenciamento do tempo e do estresse                            |                       |                   |
|                              | Diretor     | Desenvolvimento e comunicação de uma visão<br>Estabelecimento de metas e objetivos<br>Planejamento e organização                             |                       |                   |

Fonte: Elaborado pela autora

Na coluna que se refere ao período pré-pandêmico e pandêmico, foi possível identificar, de forma comparativa, como eram as competências antes da pandemia e como passaram a ser depois do período pandêmico, sendo possível identificar os níveis de exigência e relevância. A técnica utilizada na pesquisa foi o modelo lógico que se baseou em combinar as evidências práticas observadas com as evidências teóricas previstas. O modelo lógico possibilitou a operacionalização dos acontecimentos dos anos de 2018 a 2021 na diretoria. Os fenômenos foram estagiados em padrões repetitivos de causa e efeito. Assim, essa técnica buscou comparar a coerência entre os eventos observados e os estipulados para cada caso, possibilitando explicar a validade do constructo.

No que diz respeito aos resultados, primeiro foram identificadas as competências necessárias nos processos por meio da análise dos documentos. Em seguida, após categorizar as competências existentes, procurou-se identificar as mudanças nos procedimentos que afetavam as competências identificadas. Além disso, determinou-se o grau de essencialidade de cada mudança, classificando se não houve mudança, se houve pouca ou muita mudança, conforme os achados. Utilizando a análise de conteúdo, foi possível determinar o grau de intensidade de cada mudança. Por meio das evidências, foi feita uma mensuração da frequência das palavras, permitindo identificar as competências que apresentavam maior intensidade, aquelas com pouca frequência foram consideradas de baixa intensidade, enquanto as que apresentavam frequência razoável foram classificadas como de intensidade média.

Com o intuito de consolidar e priorizar as competências identificadas e o grau de essencialidade, decidiu-se distinguir o nível de importância e relevância de cada uma, atribuindo definições que vão desde o Nível 1, de maior relevância, até o Nível 6, de menor relevância. Esses níveis foram avaliados com base na presença de evidências mais ou menos expressivas.

### 3.8 Estrutura metodológica para a construção da taxonomia de competências

A taxonomia foi construída tendo como suporte as teorias de gestão de processos e gestão por competências que foram analisadas com base nas competências gerenciais propostas por Robert Quinn. A taxonomia se trata de uma classificação das competências consideradas mais essenciais ou menos essenciais para a gestão de processos em tempos de mudanças bruscas. Demonstrando os elementos essenciais para a gestão de processos e as

competências mais exigidas para o alcance dos resultados.

Assim, a taxonomia de competências construída é um manual de gestão de processos em mudanças emergenciais, sendo considerada um Guia aos gestores e servidores públicos de como gerenciar processos em tempos de alterações emergenciais, buscando identificar as competências consideradas mais essenciais em tempos de crises. Assim, o guia apresentará definições dos papéis dos gestores, com base nas competências gerenciais propostas por Quinn, de modo a aplicar e buscar otimização nas atividades rotineiras de forma a proporcionar resultados ótimos por meio de pequenas atitudes que contribuem com a excelência.

### 3.9 Análise de conteúdo

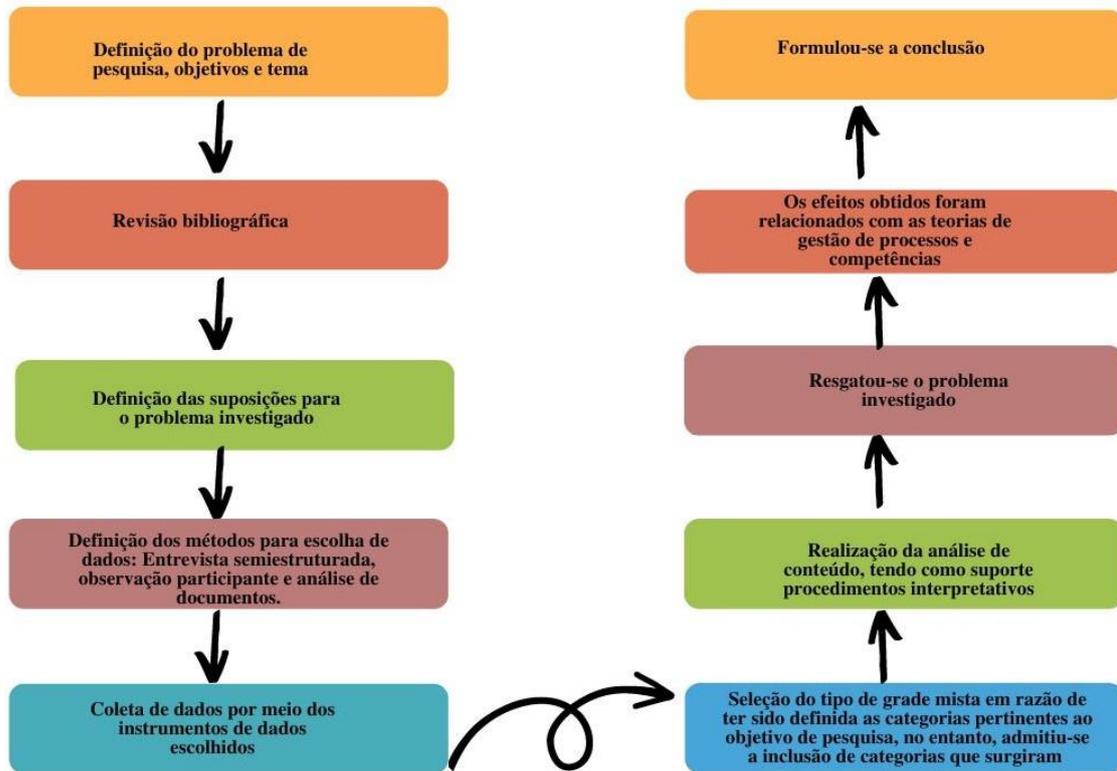
Esta etapa permitiu estudar, analisar e avaliar os textos de modo geral, como também a comunicação realizada com os servidores da Diretoria de forma sistemática e objetiva, buscando conclusões confiáveis dos dados e informações relacionadas ao caso em análise. A análise de conteúdo faz parte do planejamento e desenvolvimento da pesquisa em campo e contribuiu com a descrição e compreensão dos dados coletados. Possibilitou diversas descobertas, favorecendo verificar e confirmar as evidências e proposições do caso em estudo (MARTINS, 2008).

Com base em Vergara (2005), as características principais da análise de conteúdo documental são:

- Tem a finalidade exploratória, ou seja, de descobertas do que foi investigado, possibilitando confirmar ou não as hipóteses ou suposições.
- Exige-se a análise exaustiva, exclusiva, objetiva e apropriado.
- Muitos dados podem ser tratados, assim como auxílio de programas de computador. Sendo que cabe ao pesquisador a interpretação dos dados encontrados.
- Tem-se o risco de se perder no que está ausente ou é considerado raro, no entanto, importante para a análise.

Tendo por base as características propostas por Vergara (2005), neste estudo a análise de conteúdo compreendeu três etapas: realização de uma pré-análise, exploração do material, tratamento e interpretação dos dados, com a finalidade de confirmar se as suposições podem ser confirmadas, conforme detalhado a seguir:

Figura 6- Processo da análise de conteúdo.



Fonte: Construído pela autora com base em Vergara (2005).

A Figura 7. apresenta o desenho de pesquisa deste estudo que se refere ao plano escolhido que demonstra como será estruturada a discussão para que o problema de pesquisa possa ser tratado de maneira eficiente e sejam feitas as conclusões.

Figura 7- Desenho da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica, orientado pelo conjunto teórico que envolve a gestão de processos e gestão por competências, comparando os dados factuais aos dados teóricos. Com a finalidade de facilitar a compreensão dos achados da pesquisa, foram apresentadas e discutidas as análises construídas a partir da contraposição ou convergência com os dados empíricos, com base na experiência e na observação.

### 4.1 Elementos essenciais à gestão de processos

A compreensão da classificação de competências gerenciais do modelo proposto por Robert Quinn *et al.* (2003) permitiu identificar os elementos essenciais à gestão de processos. Com base na revisão da literatura consultada apresentada no Quadro 4, foram expostos os quatro modelos compostos por oito papéis, cada um com competências específicas intrínsecas. Desta forma, após análise das competências de cada papel, foi possível identificar na teoria de gestão de processos os seguintes elementos:

No papel de mentor, identificaram-se na teoria os seguintes elementos: melhorar experiências futuras, compreender o funcionamento da empresa (PRADELLA *et al.*, 2012), melhorar as competências, integrar os fluxos de informação com os processos (PAIM, 2009), compartilhar informações, rapidez no compartilhamento das informações (SALGADO *et al.*, 2013), qualificar e motivar trabalhadores (PAIM *et al.*, 2009). Esses elementos estão associados às competências de compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados.

Em relação ao facilitador, têm-se como elementos essenciais à gestão de processos: Integrar, criar e formar equipes, trabalho em equipe (PAIM *et al.*, 2009), guiar e criar uma cultura que possibilite a integração (SANTOS *et al.*, 2013), agilidade na tomada de decisão (SOBREIRA NETTO, 2009), guiar e criar uma cultura que possibilite a integração (SANTOS *et al.*, 2013), elementos associados às competências de constituição de equipes, uso de processodecisório participativo e gerenciamento de conflitos.

Já o inovador possui como competências: conviver e gerenciar mudança e pensamento criativo, tais competências são associadas com os elementos da gestão de

processos: aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (VIEIRA *et al.*, 2021), sobreviver às atuais exigências ambientais (PAIM *et al.*, 2009), criar uma representação dos processos de forma completa, clara e precisa sobre seu andamento (BPM CBOOK, 2013), aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (VIEIRA *et al.*, 2021); (IRITANI, 2015) e (DAMIAN *et al.*, 2015), capacidade de identificar, absorver e responder às exigências ambientais (JUNIOR *et al.*, 2005) e flexibilidade para ajustes (ARAÚJO, 2020).

No papel de negociador, as competências de constituição e manutenção de uma base de poder e negociação de acordos e compromissos não foram relacionadas a elementos da gestão de processos, porque esse aspecto a literatura consultada é omissa. Sendo que a competência de apresentação de ideias se relaciona ao aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais.

O monitor possui como competência monitorar o desempenho coletivo, individual e dos processos e analisar as informações com pensamento crítico, têm-se como elementos associados a gestão de processos: controlar e otimizar o desempenho (SALGADO *et al.*, 2003), identificar as atribuições e responsabilidade de forma sucinta (PAULA;VALLS,2014), desenvolver soluções que contribuam com o desenvolvimento das atividades, satisfação dos clientes, reduzir custos, conhecimento das atividades, agilidade e outros fatores que contribuam na geração de diferenciação estratégica (VIEIRA *et al.*, 2021); (IRITANI, 2015), aumento do desempenho dos processos (VIEIRA *et al.*, 2021), análise e identificação de gargalos (SALGADO *et al.*, 2013).

Também foi possível identificar na literatura que o papel de coordenador possui as competências de gerenciar projetos, planejar o trabalho e gerenciamento multidisciplinar, os quais são associados aos elementos da gestão de processos: análise sistemática dos processos e eliminação de barreiras que impedem a qualidade (SANTOS *et al.*, 2012), executar, monitorar, controlar e transformar os processos (VIEIRA *et al.*, 2021); (IRITANI, 2015).

O produtor possui as competências de produtividade do trabalho, fomentar um ambiente de trabalho mais produtivo e gerenciar o tempo e o estresse, essas competências são associadas aos elementos da gestão de processos que são: atender as expectativas dos clientes/qualidade, proporcionar eficiência (VIEIRA *et al.*, 2021), controlar e otimizar os processos (SALGADO *et al.*, 2003), compreender e obter a satisfação esperada e alcançar os objetivos e resultados esperados, padronizar e otimizar os processos (SANTOS;

CALIMAN, 2019).

Já o diretor possui as competências de desenvolver e comunicar a visão, estabelecer metas, objetivos, planejar e organizar. Essas competências intrínsecas estão relacionadas aos elementos de gestão de processos, como o compartilhamento de metas e propósitos específicos (PAIM *et al.*, 2009), o desenvolvimento das atividades em conformidade com os objetivos e metas almejadas (PRADELLA *et al.*, 2002); (CAMPOS, 2014) e (BPM CBOK, 2013), executar, monitorar, analisar, controlar e transformar os processos (VIEIRA *et al.*, 2021); (IRITANI, 2015) e implantar tecnologias que possam melhorar os procedimentos e o desempenho organizacional (TURRA *et al.*, 2018).

#### 4.2 Normativos processuais e ações em processos conexos para comparar competências de gestão em processos presenciais e remotos

Nesta seção são apresentados os normativos e ações dos processos da Diretoria de Administração de Pessoal e suas coordenadorias. Foram analisados os seguintes processos: progressão docente, contratação de professor substituto, nomeação docente, auxílio indenizatório à saúde, aceleração de promoção, retribuição por titulação, auxílio transporte, aposentadoria voluntária, ressarcimento ao erário e alteração de regime de trabalho docente. Com a análise foi possível identificar as competências de gestão necessárias no andamento dos processos e as mudanças de competências ocorridas no trabalho remoto, comparando-as com o trabalho presencial, conforme demonstrado nos parágrafos seguintes. Ressalta-se que todas as ações dos processos apresentados estão detalhadas no apêndice F.

Quanto às normas que regem os processos, a **progressão funcional** docente que se refere à passagem do servidor de um nível para um outro superior dentro da mesma classe, tem como fundamentos a Lei 12772/2012; Portaria nº 554/MEC/2013; Resolução 116/CONSAD, de 24 de dezembro de 2013; Portaria nº 554/2013/MEC e o Ofício Circular nº 53/2018-MP de 27 de fevereiro de 2018.

Os processos de **contratação de docente substituto** visam contratar professor substituto para suprir a falta de docente da carreira, em razão das licenças e afastamentos previstos nos arts. 84, 85, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 96-A, 202 e 207 da Lei n.º 8.112, de 1990, assim como de vacância do cargo e nomeação para ocupar cargo de Direção, de Reitor, Pró-reitor e Diretor de campus. Sendo regidos pela Lei nº 8745/1993 e Instrução Normativa nº

6, de 15 de abril de 2019. Os de **nomeação de docente** trata de contratar professores para ocuparem os cargos por meio de concurso público, são regidos pela Lei nº 8.112/1990 e Lei nº 12.772/2012. A **assistência à saúde suplementar** se refere ao auxílio pago ao servidor, ativo ou inativo, mediante ressarcimento parcial do valor despendido e é concedida com base no Art. 230 da Lei 8112/90; Decreto nº 4.978/2004; Portaria nº 8/MPOG/2016; Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME Nº 97, De 26 De dezembro De 2022 e Instrução Normativa nº 02, de 29 de junho de 2021;

A Lei 12772/2012; Portaria nº 982/MEC/2013; Resolução 116/CONSAD de 24 de dezembro de 2013 e Ofício Circular 53/2018-MP de 27 de fevereiro de 2018. Ofício circular 05\2019 de 08.04.2019, Ofício Circular nº 02/2019/CGCAR ASSES/CGCAR/DESEN/SGP/SEDGGME regem a **aceleração de promoção docente**, que se refere a passagem de uma classe para outra superior, com a apresentação de titulação de mestrado, o servidor passa da classe atual para a de assistente I, pela apresentação do título de doutorado, ascende da classe atual para a de Adjunto I, com exigência de o servidor ter sido aprovado no estágio probatório.

A **retribuição por titulação docente** é regida pela Lei nº. 12.772/2012, art. 16, II; Ofício Circular nº 02/2019/CGCAR ASSES/CGCAR/DESEN/SGP/SEDGG-ME e se refere a concessão de retribuição correspondente à titulação que o servidor obtiver (especialista, mestre ou doutor). O **auxílio transporte** é fornecido aos servidores para custeio das despesas realizadas com transporte coletivo municipal, intermunicipal ou interestadual, nos deslocamentos do local de trabalho à sua residência. As normas que regem é o Decreto n. 2.880/1998, DOU de 16/12/1998 e Instrução Normativa nº 207, de 21 de outubro de 2019.

A **aposentadoria voluntária** se trata da passagem do servidor em atividade para a inatividade remunerada e tem como fundamento o Art. 40 da Constituição Federal de 1988; EC nº 41/2003; EC nº 103/2019. Os processos de **Ressarcimento ao erário** se referem às reposições ao erário de valores recebidos de forma indevida e são fundamentados pela Orientação Normativa nº 05, de 2013. Já a **Alteração de Regime de Trabalho Docente** que se refere a mudança de T-20 para T-40 ou de T-40 para DE é fundamentada pela Resolução nº 171/CONSAD, de 31 de março de 2017.

O Quadro 10 apresenta as principais competências gerenciais que acontecem nos processos analisados, demonstrando o grau de intensidade das competências identificadas, se baixa, média ou alta e o grau de intensidade da mudança, sendo mensuradas em: sem mudança, baixa e alta.

Quadro 10- Análise das competências

| Processo                            | Principais Competências                 | Intensidade de competência |                     | Intensidade de mudanças |
|-------------------------------------|---|----------------------------|---------------------|-------------------------|
|                                     |   | (Período Pré-Pandêmico)    | (Período Pandêmico) |                         |
| Progressão Funcional Docente        | Uso de processo decisório participativo | ●                          | ●                   | ✗                       |
|                                     | Competência tecnológica                 | ●                          | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Comunicação eficaz                      | ●●                         | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Monitoramento do desempenho individual  | ●                          | ●●                  | +                       |
|                                     | Gerir e conviver com a mudança          | ●                          | ●●●●                | ++                      |
| Contratação de Professor Substituto | Comunicação Eficaz                      | ●●                         | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Uso do processo decisório participativo | ●                          | ●                   | ✗                       |
|                                     | Competência tecnológica                 | ●                          | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Convívio e Gerenciamento de mudança     | ●                          | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Planejamento e Organização              | ●                          | ●                   | ✗                       |
| Nomeação Docente                    | Monitoramento                           | ●                          | ●●                  | +                       |
|                                     | Comunicação Eficaz                      | ●●                         | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Competência Tecnológica                 | ●                          | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Conviver e gerenciar mudança            | ●                          | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Planejar e organizar                    | ●                          | ●                   | ✗                       |
| Auxílio Indenizatório à Saúde       | Comunicação eficaz                      | ●●                         | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Competência Tecnológica                 | ●                          | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Monitoramento                           | ●                          | ●●                  | +                       |
| Aceleração de Promoção              | Comunicação Eficaz                      | ●●                         | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Competência Tecnológica                 | ●                          | ●●●●                | ++                      |
|                                     | Monitoramento do processo               | ●                          | ●●                  | +                       |
|                                     | Comunicação eficaz                      | ●●                         | ●●●●                | ++                      |

|   |   |    |     |     |
|---|---|----|-----|-----|
| Retribuição por titulação               | Competência Tecnológica                 | ●  | ●●● | ++  |
|   | Uso do processo decisório participativo | ●  | ●   | ×   |
|   | Monitoramento                           | ●  | ●●  | +   |
| Auxílio Transporte                      | Monitoramento do desempenho             | ●  | ●●  | +   |
|   | Competência Tecnológica                 | ●  | ●●● | +++ |
|   | Comunicação eficaz                      | ●● | ●●● | +++ |
| Aposentadoria Voluntária                | Competência Tecnológica                 | ●  | ●●● | +++ |
|   | Monitoramento do desempenho             | ●  | ●●  | +   |
|   | Comunicação Eficaz                      | ●● | ●●● | +++ |
|   | Competência Tecnológica                 | ●  | ●●● | +++ |
|   | Uso do processo decisório participativo | ●  | ●   | ×   |
|   | Gerenciamento e convívio da mudança     | ●  | ●●● | ++  |
| Ressarcimento ao Erário                 | Negociação de acordos e compromissos    | ●  | ●   | +   |
|   | Monitoramento                           | ●  | ●●  | +   |
|   | Comunicação Eficaz                      | ●● | ●●● | +++ |
| Alteração do regime de trabalho docente | Comunicação Eficaz                      | ●● | ●●● | +++ |
|   | Competência Tecnológica                 | ●  | ●●● | +++ |
|   | Processo decisório participativo        | ●  | ●   | ×   |
|   | Monitoramento                           | ●  | ●●  | +   |
|   | Planejamento e organização              | ●  | ●   |     |
|   | Convívio e gerenciamento de mudança     | ●  | ●●● | +++ |

\*Intensidade de Competência: baixa: ● média: ●● alta: ●●●

\* Intensidade da Mudança: sem mudança: × baixa: + alta: ++

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme evidenciado no Quadro, a competência de comunicação eficaz se aplica a todos os processos, tanto antes como durante o período pandêmico. No entanto, durante a pandemia, houve uma intensificação na necessidade dessa comunicação. Antes, as falhas de comunicação eram mais facilmente solucionadas, porque os servidores estavam em um espaço físico compartilhado. Diante de condições de distância e mediação da tecnologia, houve a necessidade de um processo de comunicação melhor estruturado.

Além disso, essa situação impactou em outra competência, a competência tecnológica, habilidade não mencionada nas competências gerenciais previstas no modelo de Robert Quinn *et al.* (2003), mas necessária para o desenvolvimento dos trabalhos de forma remota. Nos processos, essa habilidade foi necessária para a gestão, utilização dos recursos tecnológicos e interação social. Todos os processos foram apoiados pela tecnologia da informação de forma intensificada, uma vez que essa capacidade já era necessária na unidade desde 2019 em razão existência do Sistema eletrônico de informação (SEI) e virtualização dos processos no período pré-pandêmico.

Achados em Filardi *et al.* (2020) e Quinn *et al.* (2003) afirmam que a comunicação e a tecnologia contribuem com a eficiência organizacional. Quinn *et al.* (2003) acrescentam que, apesar de não ser fácil ser um bom comunicador, identificar as dificuldades e pontos fracos no processo comunicativo é importante; e aprender a interagir eficazmente com a equipe possibilita coordenar, informar e motivar os indivíduos.

Ainda nessa mesma linha de considerações, Junior *et al.* (2005), destacam em seus estudos que a tecnologia da informação e a comunicação são consideradas indispensáveis, em virtude de contribuir com o aumento da velocidade dos processos internos e por possibilitar que os líderes tenham maior conhecimento do ambiente. Além do mais, Silva *et al.* (2022) e Soares *et al.* (2021) afirmam que a tecnologia da informação impulsiona a agilidade, desenvolve habilidades inovadoras e a ampliação dos processos digitais, contribuindo com a transformação na administração pública. Sendo essenciais em razão das mudanças ambientais.

Nesse contexto, reforça-se na fala dos entrevistados que exerciam suas funções antes do período pandêmico que a comunicação na unidade ocorria predominantemente de forma presencial.

Boa comunicação com a equipe. A comunicação era diária, face a face com os servidores da DAP/CRD e CFP (Entrevistado DAP D-1).  
Ótima comunicação. De forma formal e informal [...] “Havia muita comunicação sobre o andamento dos processos [...]” (Entrevistado CRD C-1).  
Boa comunicação. Havia muita comunicação com as unidades da Universidade para que as necessidades do setor fossem concretizadas (Entrevistado CRD C-2).  
Comunicação fácil, face a face (Entrevistado S2).

Durante o período pandêmico, os entrevistados que exerceram cargos de gestão afirmaram que a comunicação passou a ocorrer de forma virtualizada, por meio de *WhatsApp*, e-mail, vídeo chamadas, conforme evidenciado nas declarações dos entrevistados DAP D-2, CRD C- 3, CFP C-1, S1 e observação participante:

Boa comunicação. Mas haviam falhas, mesmo com a tecnologia da informação, muitas vezes servidores estavam indisponíveis no horário (Entrevistado DAP D-2). Durante a pandemia, a comunicação passou a ser virtual, por meio de *WhatsApp* e *Google Meet*. Havia um grupo geral com todos os servidores da unidade, mas assuntos particulares eram discutidos de forma privada (Entrevistado CRD C-3).  
No período pandêmico a comunicação foi mais por *WhatsApp*, mensagens e vídeo-chamadas, utilização de redes sociais (Entrevistado CFP C-1).  
A comunicação era por grupo de *WhatsApp* e E-mail (Entrevistado S1).  
Comunicação de forma virtual, habilidades em utilizar as tecnologias necessárias para execução do trabalho de forma remota. -A comunicação passou a ser virtual, porque a maioria dos servidores estavam isolados. Assim, passou-se a utilizar o *WhatsApp* com frequência e *Google Meet*. -[...] foi criado grupos de *WhatsApp* para auxiliar na comunicação e formas de reuniões remotas. - A maior dificuldade encontrada foi a comunicação que ficou um pouco restrita (Observação Participante).

Dados observacionais indicaram que a comunicação ocorria exclusivamente de maneira presencial, em reuniões com a equipe e departamentos, além de conversas individuais. Nesse período já havia um grupo geral de *WhatsApp* que eram incluídos todos os servidores da CRD, CFP e DAP. Contudo, com a transição para o trabalho remoto, foram criados grupos específicos no *WhatsApp* para cada unidade da DAP e as reuniões passaram a ser realizadas por meio do *Google Meet*, com agendamentos prévios para encontros presenciais, caso necessário.

Os dados coletados revelaram que, durante o trabalho remoto, a comunicação se virtualizou, exigindo um maior uso da tecnologia da informação. Embora a habilidade de comunicação eficaz tenha se mantido necessária em todos os processos para a compreensão, tanto antes quanto durante o período pandêmico, no entanto, durante o trabalho remoto houve a intensificação dessa competência que se tornou predominantemente virtual, o que

gerou desafios adicionais para gestores e servidores envolvidos.

Quanto aos desafios, o entrevistado DAP D-2 afirmou que a comunicação virtual foi um grande desafio enfrentado durante o trabalho remoto, embora a tecnologia da informação tenha favorecido, ficou mais difícil o *feedback* e a comunicação eficaz em tempo hábil, ao dizer “[...]a tecnologia da informação favorece a comunicação dinâmica, mas há atividades que é necessário o contato direto com o servidor, até como um feedback, não só da fala, mas das expressões. Portanto, a maior dificuldade encontrada foi realizar uma comunicação de forma correta e no tempo adequado”. Outra dificuldade mencionada pelo entrevistado CFP C-1 ao afirmar: “servidor ter noção que não estava fisicamente na unidade, mas tinha os mesmos compromissos dentro daquele horário de trabalho estar à disposição da instituição”. Deste modo, a falta de disponibilidade do servidor dentro do horário de trabalho dificultou a comunicação em tempo hábil, reforçando o que o entrevistado DAP D-2 afirmou.

Ao se analisar essa discussão, verifica-se que a habilidade de comunicação desenvolvida na unidade está em conformidade com o embasamento teórico apresentado, uma vez que contribui para a efetividade organizacional, sendo que a tecnologia tem apoiado e possibilitado a rapidez nas comunicações, principalmente em períodos de mudanças bruscas, como as ocorridas no cenário da pandemia do COVID-19.

Outra competência que foi intensificada na gestão dos processos, durante o trabalho remoto, foi o gerenciamento e adaptação à mudança. A pandemia impôs uma série de desafios, como a necessidade de adaptação de gestores e servidores às mudanças abruptas ocorridas. Nesse cenário, servidores tiveram que exercer suas atividades de forma remota, ajustando-se a um novo ambiente de trabalho e utilizando novas ferramentas para desenvolver suas atividades. Antes da pandemia, as mudanças eram mais lentas e muitas vezes se limitavam a pequenas alterações na rotina e na legislação. No entanto, durante a crise sanitária, devido a necessidade de isolamento social, as mudanças ocorreram de forma drástica e imprevisível, o que exigiu a implementação de ações ágeis para garantir a continuidade dos processos.

Corroborando a esse respeito Quinn *et al.* (2013) que afirmam a importância de inovação na organização para responder às mudanças do ambiente externo e para ser possível a continuidade das atividades na organização. Nesse sentido, Montezano *et al.* (2022) acrescenta que inovar na administração pública possibilita a melhoria e alinhamento com as estratégias, além de favorecer o sucesso da organização diante do cenário de

mudança e escassez de recursos.

As evidências coletadas por meio das entrevistas com servidores que ocuparam cargos de gestão durante a pandemia reforçaram essa descoberta teórica. Os entrevistados DAP D-2 e CRD C-3 afirmaram que a universidade possibilitou o trabalho remoto e disponibilizou equipamentos para o desempenho de suas atividades, o que proporcionou maior flexibilidade na jornada de trabalho. Como consequência, houve uma busca por inovação para se adaptar ao novo quadro e para garantir a continuidade das atividades do departamento.

A universidade possibilitou suporte para o desenvolvimento das atividades de forma remota, como computadores, mesas, cadeira. As atividades que continuaram dependendo do exercício presencial, como atendimento ao público, foram realizadas rotatividade para não haver aglomeração. Assim, houve uma readaptação ambiental, com turnos de revezamento e os que exerceram suas atividades exclusivamente de forma remota, a universidade disponibilizou equipamentos (Entrevistado DAP D-2). [...] atendimento presencial que passou para virtual (Entrevistado CRD C-3). [...] também houve flexibilidade no desenvolvimento das atividades e suporte da Universidade para fornecer equipamentos para a execução das tarefas de forma remota (Observação Participante).

A literatura mostra que o processo de mudanças de comportamento e atitude para que os indivíduos se adaptem ao novo ambiente pode acompanhar resistências que geram posturas negativas e conflitos (RADONS *et al.*, 2020). Conviver com as mudanças imprevistas é um desafio que precisa de adaptação à transformação inesperada, que muitas vezes os servidores não recebem bem, mas que deve ser apresentada a todos de forma a ajudá-los na adaptação. Nesse caso, pode haver uma mudança de atitude e esforço consciente que elimine a possível resistência. (QUINN *et al.*, 2003).

No contexto específico do trabalho remoto, ocasionado pela pandemia, não houve resistência em relação à nova forma de execução das atividades, em virtude do novo vírus, até então desconhecido, que estava causando muitas mortes no mundo, e que gerou medo de contaminação por parte dos servidores, como pode ser observado no relato do entrevistado CRD C-3 que diz: “Houve flexibilidade porque havia muito medo do trabalho presencial, por muitos servidores, não houve resistência e negacionismo”.

No trabalho presencial, antes da pandemia, muitas vezes surgiam resistências às mudanças, mas sempre os envolvidos buscavam se adaptar para melhorar as atividades. Nessa época, as mudanças eram mais frequentemente relacionadas às rotinas e à legislação,

conforme relatos dos entrevistados S2, CRD C-1, CRD C-2, DAP D-1 e Observação Participante.

O acompanhamento da mudança era muito necessário, havia acompanhamento da legislação e na instituição (Entrevistado S2).

Havia muita resistência por parte dos servidores, mas para que não houvesse estagnação, os colaboradores se adaptavam. Muitas mudanças ocorreram para melhorar os procedimentos. Assim a equipe buscou receber e se adaptar (Entrevistado CRD C-1).

(...) a unidade buscava o constante aperfeiçoamento para aplicabilidade e melhoria do fluxo (Entrevistado CRD C-2).

A universidade era muito resistente a mudança, o que limitava a criatividade para melhorias (Entrevistado DAP D-1).

As mudanças que ocorriam eram na legislação que afetavam os processos. Havia o acompanhamento para orientação aos servidores e ajustes (Observação participante).

Em alguns processos, os gestores buscaram meios para se adequar às mudanças que afetaram os processos sob sua responsabilidade. Deste modo, houve o gerenciamento e convívio com as mudanças que aconteciam. Para garantir a continuidade das atividades, foram implementadas algumas alterações, tais como:

a) **Progressão funcional:** As reuniões para deliberação que aconteciam no departamento do interessado, antes do período pandêmico, eram realizadas de forma presencial. Durante o período pandêmico, as reuniões passaram a ser virtuais.

b) **Contratação de professor substituto e nomeação docente:** Antes, os candidatos entregavam os processos de forma presencial ou por procuração na CRD. No período de pandemia, foi possibilitada a entrega do documento autenticado por e-mail ou na unidade que o candidato exerceria o cargo. Outra inovação foi a assinatura do contrato de trabalho. Antes, era assinado junto com a reitoria ou na DAP, mas passou-se a assinar no campus que o candidato iria exercer a atividade ou de forma remota em qualquer lugar, tudo intermediado por meio de contato telefônico ou *WhatsApp* e SEI. Também houve a suspensão de contratação e nomeação por um certo período devido aos cortes orçamentários, que também teve como motivação o estado de calamidade pública.

c) **Retribuição por titulação e aceleração de promoção docente:** Exigia-se o diploma ou declaração de conclusão, ata de defesa com declaração da instituição informando a previsão de expedição do diploma. Devido à pandemia, a universidade não exigiu a declaração informando exatamente quando o diploma seria expedido, apenas

declaração da instituição informando que o diploma estava em fase de expedição.

d) **Auxílio transporte:** No período pandêmico, não era concedido auxílio transportes aos servidores que exerciam suas atividades de forma remota.

e) **Ressarcimento ao erário:** Como houve limitação do servidor interessado de exercer seu poder de contraditório e ampla defesa, devido ao período pandêmico, houve suspensão das notificações por um certo período e dos prazos. Decisão tomada em razão do risco de contaminação da COVID-19.

f) **Alteração de regime de trabalho docente:** Houve alteração das reuniões, que antes do período pandêmico acontecia de forma presencial e durante passou a ser virtual. Além disso, devido aos cortes no orçamento da universidade e portaria que limitou o aumento de despesa, o diretor da DAP teve que inovar, buscando formas de se adaptar à mudança.

Identificou-se também a necessidade de conhecimento sobre as mudanças nos processos como um requisito indispensável para garantir a continuidade das atividades e se adaptar às alterações ocorridas nos procedimentos. Esse conhecimento é fundamental em todos os processos analisados na unidade em estudo, uma vez que é preciso compreender todo o fluxo de trabalho e a legislação aplicada, incluindo possíveis modificações na Lei.

As entrevistas e observação participante revelaram que o conhecimento da legislação e processos é uma habilidade essencial para gerir efetivamente os processos da unidade, esse fato é corroborado pelo entrevistado do período presencial, CRD C-1, o qual afirma a importância do “conhecimento técnico” e a observação participante do mesmo período ao identificar a necessidade de conhecimento das regras e legislação.

Observou-se também, por meio da observação participante do período do trabalho remoto, que a necessidade de conhecimento das mudanças na legislação era muito necessária na administração dos processos organizacionais. O que é confirmado pelos entrevistados do período pandêmico, DAP D-2, ao dizer: “ (...) conhecimento das regras, da legislação (...)” e o entrevistado S1 ao afirmar: (...) conhecimento da matéria do setor (...).

Durante o trabalho presencial e remoto sempre existiu a importância de conhecimento do fluxo processual e das mudanças na legislação, porém durante o trabalho remoto intensificou-se em virtude das constantes mudanças que afetavam a matéria de pessoal e que afetou as atividades rotineiras.

Os registros documentais reforçam que as competências de gerenciamento e convivência com mudanças são habilidades essenciais em período de mudança emergencial,

pois sem elas, o processo poderia ser interrompido. Portanto, observa-se que todas as mudanças implementadas aos processos foram necessárias para a continuidade, efetividade dos processos e redução do risco de contaminação pelo vírus que se alastrava no período em análise.

Além disso, foi possível identificar a competência de utilização da tomada de decisão participativa, que Quinn *et al.* (2003) afirmam que é uma forma de oportunizar aos indivíduos da equipe que contribuam com as decisões que afetem suas vidas. Observou-se nos processos tramitados na unidade a ocorrência da competência nos seguintes processos e das seguintes formas:

- a) **Progressão funcional:** Acontece quando os docentes se reúnem para deliberar sobre o pedido de progressão do docente interessado, em reunião do conselho departamental.
- b) **Contratação de professor substituto:** Em reunião dos membros do conselho do departamento para deliberação sobre o interesse e necessidade de contratar professor substituto para uma vaga que surgiu devido à ausência de professor efetivo.
- c) **Ressarcimento ao erário:** Na ausência de manifestação do interessado ou manifestação, mas não acordo para sanar o valor, o diretor e o técnico da DAP, com margem nas disposições contidas em Lei, emitem despacho decisório ao interessado.
- d) **Alteração do regime de trabalho:** O processo decisório, ocorre no momento em que há a deliberação conjunta de todos os membros do departamento do interessado.

A tomada de decisões conjunta era uma prática limitada, geralmente reservada a situações que afetavam diretamente a vida das pessoas pertencentes ao departamento. Como pode ser visto nos processos mencionados, eram decisões coletivas que possibilitavam incluir novo docente na equipe, que poderia resultar em aumento de despesa ou impactar de alguma maneira a vida do docente, como no caso de alteração de regime de trabalho.

Devido às restrições burocráticas e legais, muitas decisões não eram compartilhadas com o servidor, o papel de tomar decisões era responsabilidade exclusiva do gestor, apenas decisões relativas a práticas administrativas e de interesse dos servidores que eram compartilhadas, conforme pode ser confirmado na fala dos entrevistados do período pandêmico e pré-pandêmico, pois não houve mudanças significativas relacionadas a essa competência.

## Entrevistados e observação participante: período pré-pandêmico:

Havia limitação da legislação e burocracia, muitas situações eram embasadas por Lei, mas outras decisões, como práticas administrativas, desenvolvimento de projetos, as decisões eram compartilhadas (Entrevistado DAP D-1).

Buscava-se o compartilhamento das decisões do setor ou nova orientação para que pudesse encontrar uma alternativa mais adequada (Entrevistado CRD C-1).

Todas as decisões e atividades são baseadas na Lei.(CRD C-2).

Na maioria das vezes havia participação, mas algumas questões só eram dadas conhecimento da decisão (Entrevistado S2).

As decisões eram tomadas com base nas Leis e os limites da burocracia, mas algumas situações, como de interesse do servidor, havia compartilhamento da tomada de decisão (Observação Participante).

## Entrevistados e observação participante: período pandêmico:

Muitas vezes o processo decisório era compartilhado com os servidores, atividades voltadas para decisões que tinham a ver com o andamento do trabalho, não as decisões de competência do diretor (Entrevistado DAP D-2).

Devido a atividade, havia pouco poder de decisão. Assuntos relacionados com a forma de melhoria na execução das atividades, havia troca de ideias para ver se todos tinhamo mesmo entendimento (Entrevistado CFP C-1).

O processo decisório é baseado na legislação de gestão de pessoas, o servidor analisa com base na Lei e atribui a chefia para tomada de decisão (Entrevistado S1).

Devido a rigidez da Lei e burocracia, não havia participação do servidor na tomada de decisão. Apenas em situações de assuntos gerais que envolviam servidores (Observação Participante).

As descobertas relatadas pelos entrevistados e observadas estão em consonância com os achados de Oliveira *et al.* (2020) que argumentam que, embora haja atratividade na tomada de decisões participativa, isso pode afetar a legalidade e efetividade organizacional devido aos impactos da burocracia e das regras legais que podem ser objeto de resistências e interpretações diversas. Portanto, os líderes devem limitar a participação dos servidores nas decisões a fim de manter a legalidade e o controle gerencial.

Outra competência identificada foi o monitoramento no sentido de acompanhar a tramitação para confirmar se estavam em conformidade ou se possuíam alterações ao longo da rotina. Quinn *et al.* (2003) corroboram afirmando que monitorar é importante para manutenção do desempenho da equipe, das pessoas e dos processos e possui a finalidade de consolidar, manter a consistência e a continuidade das operações.

Na unidade em questão, devido ao grande fluxo processual, o monitoramento não ocorria de forma efetiva, apenas se observavam as entradas e saídas. Não havia um monitoramento individual dos processos que garantisse a continuidade após a saída da

unidade e finalização. Por isso, o gestor passou a criar mecanismos de controle das entradas e saídas.

De acordo com os relatos dos entrevistados e observação participante do período pré-pandêmico, verificou-se que o monitoramento ocorria sem formalização, consistindo apenas na observação das entradas e saídas, geralmente antes e no momento da assinatura do processo, conforme destacado pelo entrevistado DAP D-1 “Havia o acompanhamento das atividades antes da assinatura”. Além disso, não havia uma ferramenta formal de controle, mas o gestor se baseava na observação para fazer a entregar ou atribuir os processos, podendo visualizar o andamento deles, bem como suas entradas e saídas, após a implementação do SEI.

Já no período pandêmico, devido ao distanciamento físico entre o gestor e os servidores técnicos, houve uma necessidade maior de monitoramento das atividades que impactavam os processos. Embora a universidade não dispusesse de mecanismos formais de controle, o gestor buscou formas criativas de acompanhar o andamento dos processos, com a finalidade não só de manter a consistência e continuidade das operações, mas também para garantir a produtividade individual.

Em relação a isso, os entrevistados do período pandêmico, DAP D-2, CRD C-3, S1 e na observação participantes, confirmaram que, embora não houvesse mecanismos de controle formalizado, o gestor buscou alternativas para garantir o progresso dos processos. Entre as medidas adotadas, destacam-se a emissão de relatórios para acompanhar o desempenho da unidade e também o registro diário das atividades executadas individualmente. Isso possibilitava ao gestor verificar e acompanhar o avanço dos processos e o nível de produtividade de cada membro do setor, conforme afirmação dos entrevistados:

[...]o servidor registrava todas as atividades desenvolvidas no dia. O acompanhamento era verificar o fluxo processual se realmente a atividade tinha sido executada. Assim, era possível mensurar o servidor que tinha uma produtividade mais elevada e o que não era produtivo (Entrevistado DAP D-2).

Semanalmente era puxado um relatório pelo Sei de cada servidor. Além disso, devido a coordenadora receber e atribuir todos os processos, a mesma sabia a quantidade de processos atribuídos para cada servidor. Assim, fazia o acompanhamento do andamento e quando necessário questionamento do porque o processo não tinha andado (CRD C-3).

O chefe fazia o acompanhamento, pelo SEI, verificando entradas e saídas, atrasos (Entrevistado S1).

[...] por meio de um processo criado para que os servidores relatassem os trabalhos executados diariamente, além disso, o gestor extraía do SEI relatórios para acompanhar o desempenho da unidade. Não havia outra ferramenta que facilitasse o controle das atividades individuais (Observação Participante).

Com base nos depoimentos dos entrevistados e na observação participante, constata-se que, antes do período pandêmico, o monitoramento dos processos não era uma preocupação prioritária, principalmente devido ao grande volume de processos que circulava na unidade, o que dificultava o controle. Apesar de esse considerado grande volume de processos ter continuado durante o trabalho remoto que, inclusive, aumentou durante o período pandêmico, conforme afirmação do entrevistado CFP C-1 que diz: “o trabalho aumentou no setor”, o que pode ser corroborado por Quinn *et al.*, (2013); Fazzioni; Vitorino, (2022) que afirmam que as informações circulam com rapidez, o que torna a vida dos gestores mais complexas. Esse aumento dos processos aconteceu principalmente em razão da tecnologia que proporcionou uma maior velocidade para os procedimentos em geral.

Observa-se, ainda, que a universidade não possuía ferramentas para monitorar e controlar o andamento dos processos, o que exigiu que gestores criassem formas criativas para acompanhar o fluxo de entradas e saídas na unidade. Isso está em linha com as descobertas de Quinn *et al.*, (2003) que destacam que os gestores exercem um importante papel para realização de mudanças, os quais devem possuir a habilidade de pensar de forma criativa. Percebe-se, portanto, que houve uma maior necessidade de monitoramento no período pandêmico, se comparado com período pré-pandêmico em análise e o monitoramento dos processos foi realizado de forma criativa pelos gestores.

Nesse contexto de elevado volume de processos circulando e poucos servidores na unidade para atender à demanda, tornou-se crucial uma gestão com base nos processos essenciais. Aqui, a priorização dos processos críticos foi realizada considerando os mais urgentes, com critério de chegada e que tinha impacto na folha de pagamento, conforme afirmado pelos entrevistados do período pré-pandêmico e pandêmico.

#### Entrevistados e observação participante: período pré-pandêmico:

Eram priorizadas as demandas urgentes, como atividades com prazo para inclusão na folha de pagamento, judiciais, entre outras prioridades urgentes (Entrevistado CRD C-2).

[...] ordem cronológica e urgência (Entrevistado DAP D-1).

[...] eram priorizados os que tinham prazos e ordem de chegada (Entrevistado CRD C-1).

[...] as demandas eram priorizadas de acordo com a urgência e prazos, como o caso das inclusões de informações de impacto financeiro na folha de pagamento, demandas judiciais, entre outras demandas urgentes (Observação Participante).

### Entrevistados e observação participante: período pandêmico:

[...] priorizadas pelas atividades que tinham impacto nos órgãos de controle, na folha de pagamento, judiciais, demandas consideradas urgentes (Entrevistado DAP D-1)[...] de acordo com o período de fechamento da folha de pagamento (Entrevistado CRD C-3).

“Sempre priorizados os que possuíam prazo, como as demandas do TCU, folha de pagamento e judiciais (Entrevistado S1).

[...] o gestor as priorizava pela urgência e prazos (Observação participante).

Isso vem ao encontro com relato de Meinerz *et al.* (2022) da necessidade de distinguir as atividades consideradas mais urgentes (...). Além disso, contribuições de Silva; Angelo, (2022) e Quinn *et al.* (2003) afirmam que a sobrecarga e má gerenciamento do trabalho pode afetar de forma negativa a produtividade e causar estresse ocupacional que pode refletir no desempenho e causar diversas doenças ocupacionais, além de aumentar o risco de erros, rotatividade, baixa qualidade e outros prejuízos.

Percebe-se, ainda, por intermédio das respostas dadas e observação participante, que os gestores se esforçaram para amenizar os efeitos da sobrecarga existente, e que não houve mudanças nos procedimentos adotados pelos gestores no período pandêmico e pré-pandêmico.

Com a finalidade de aumentar o conhecimento e proporcionar melhorias contínuas, deve-se fomentar o desenvolvimento dos empregados, por meio de capacitações (QUINN *et al.*, 2013). Para Nunes e Gredine (2022), esse desenvolvimento é fonte de crescimento, como também uma fortaleza para a organização devido às mudanças que envolve o cenário laboral provenientes de crises políticas, sociais, econômicas e mudanças emergenciais que são impulsionadas pelas transformações tecnológicas, o que contribui com a adaptação e melhorada capacidade institucional.

Em relação ao desenvolvimento dos servidores da DAP, constatou-se que os gestores buscavam constantemente aprimoramento dos colaboradores para a melhoria contínua dos processos, conforme pode ser observado nas entrevistas e observação participante do período do trabalho presencial e remoto.

### Período pré-pandêmico: fala dos entrevistados e observação participante:

O desenvolvimento dos servidores era por meio de capacitações, parcerias com outras universidades e órgãos. Embora fossem bem poucas as capacitações e houvesse muita limitação, no entanto, havia bastante incentivo para participação dos servidores e melhoria das tarefas (Entrevistado DAP D-1).

Treinamentos nos sites governamentais, troca de informação com outras

universidades (Entrevistado CRD C-1).  
Cursos, atualização por novas ferramentas para melhorar o fluxo do trabalho, conversas com outros servidores que possuem domínio (Entrevistado CRD C-2).  
Cursos e pesquisas na legislação, contato com outras instituições (Entrevistado S2).  
Cursos de capacitação presencial, na maioria das vezes, o treinamento ocorria deservidor com domínio em determinado assunto para servidor (Observação Participante).

Período pandêmico: fala dos entrevistados e observação participante:

Treinamentos por conta das mudanças da Lei e sistemas (Entrevistado DAP D-2).  
Cursos de capacitação, principalmente pelo Enap (Entrevistado CRD C-3).  
Treinamento virtual, com servidores que tinham domínio em determinados assuntos para orientar novos servidores. Construção de manuais com orientações sobre determinado assunto para melhor compreensão (Entrevistado CFP C-1).  
Cursos de forma virtual (Entrevistado S1).  
Utilizavam-se cursos e treinamentos de forma virtual (Observação Participante).

Esse fato revela que os gestores da DAP buscavam capacitar seus servidores para aprimorar os processos, embora houvesse limitações, conforme relato dos servidores entrevistados e observação participante, diversas formas de treinamento eram realizados, incluindo parcerias, treinamentos virtuais, troca de informações entre servidores e universidades, bem como cursos presenciais. Outro aspecto importante de contribuição dos entrevistados é que durante o trabalho remoto, os treinamentos ocorriam exclusivamente em formato virtual. Com isso, pode-se inferir que houve uma intensificação da capacitação por meio de tecnologia da informação durante o período de calamidade pública.

Outra competência identificada nos processos analisados foi o planejamento do trabalho que ocorreu da seguinte forma nos processos:

- a) **Contratação de professor substituto:** Acontece quando o diretor do núcleo ou campus que originou o processo faz o planejamento da necessidade de professor substituto e organiza a solicitação.
- b) **Nomeação docente:** A competência de planejar e organizar é realizada pelo Diretor do núcleo ou campus, juntamente com a PROGRAD que planejam e organizam a nomeação do candidato, anexando a documentação necessária, analisando a necessidade e verificando a possibilidade de nomear, a existência de concurso vigente, a classificação de candidato para a área almejada e a ordem de classificação.
- c) **Alteração de regime de trabalho:** O planejamento do trabalho, compete a chefia do departamento planejar as aulas que serão ministradas pelo docente dentro no novo

regime de trabalho.

Nos processos, observou-se que o efetivo exercício de planejar e organizar ocorreu em partes dos processos que ocorreram nos setores da PROGRAD, departamentos e núcleos. Não foi identificado planejamento em partes de processos elaborados pela DAP/CRD ou CFP.

Corroborar-se, em Renzcherchen *et al.* (2022), a importância do planejamento por objetivar interagir com o ambiente mutável e por ser considerado uma habilidade importante por favorecer o conhecimento do caminho a seguir e dos recursos existentes para alcance dos objetivos almejados. Além disso, há outras vantagens, como melhorar as atividades rotineiras, os resultados e crescer de forma equilibrada.

Nesse ponto, com base nos depoimentos dos entrevistados acerca dos procedimentos adotados nas unidades que afetavam os processos organizacionais, constatou-se a ausência de planejamento formalizado para integrar a unidade ao ambiente de mudanças e promover a melhoria contínua. Os entrevistados afirmaram que a unidade enfrentava um grande volume de processos e contava com poucos servidores para atender a demanda. Deste modo, a execução das atividades possuía o efeito que muitos chamam de “apagar incêndio”, o que gerava a necessidade de lidar com situações emergenciais constantemente. Como pode ser observado na fala do entrevistado CRDC-2 ao dizer: “Como não havia planejamento, não havia esse gerenciamento, a execução das atividades era “apagar fogo”. A falta de planejamento foi evidenciada em todos os depoimentos coletados antes e durante a pandemia, o que indica que nenhuma mudança significativa ocorreu.

Nesse sentido, identifica-se uma fraqueza na gestão da unidade, visto que não há planejamento das atividades, comunicação da visão e estabelecimento de metas e objetivos, mesmo que a literatura destaque a importância da habilidade de planejamento para se conhecer onde se pretende chegar e a melhor maneira de alcançá-los (QUINN *et al.*, 2003).

No processo de ressarcimento ao erário, observou-se a necessidade de negociação de acordos e compromissos que acontecem quando o servidor manifesta interesse em negociar. Dependendo da situação, a diretoria da DAP estabelece um diálogo com o interessado e propõe opções de pagamento, podendo ocorrer de forma parcelada na folha de pagamento, respeitando o que está previsto no art. 46 da Lei nº 8.112/90, valor que não pode ultrapassar a 10% da remuneração ou provento, ou por meio de emissão de GRU. Antes da pandemia, o pagamento ocorria de forma integral, ou em casos bem raros, parcelados. Entretanto, no

período pandêmico, devido à crise ter afetado muitas pessoas, a diretoria permitiu que o pagamento do valor recebido indevidamente fosse parcelado em um número maior de vezes, tornando a situação mais viável ao interessado.

Conforme apontado por Tamada *et al.* (2020), a negociação busca equilibrar as necessidades alheias com as demandas da organizacionais, enquanto Quinn *et al.* (2003) afirmam que o diálogo é fundamental para que as divergências sejam solucionadas. Neste sentido, percebeu-se, por meio das evidências coletadas nas entrevistas, que as demandas negociais eram solucionadas por meio da comunicação e que a equipe era bastante comprometida, conforme pode ser observado na fala dos entrevistados do período pré-pandêmico e pandêmico:

#### Fala dos entrevistados e observação participante: período pré-pandêmico:

Havia muita comunicação com as unidades da Universidade para que as necessidades do setor fossem concretizadas (Entrevistado CRD C-2).

[...] a equipe era comprometida a atender as demandas em executar as atividades em tempo razoável (Entrevistado DAP D-1).

Por meio de conversa (Entrevistado S2).

A equipe era bastante comprometida, embora existisse bastantes processos, no caso de atrasos, havia comunicação para ver se o servidor estava com alguma dificuldade ou problema para que pudesse ser encontrado uma solução (Observação Participante).

#### Fala entrevistados e observação participante: período pandêmico:

As demandas negociais eram resolvidas por meio de diálogos. A equipe constituída já era bastante comprometida (Observação Participante).

Negociação não, mas tinha compromisso. Os servidores eram bastante comprometidos com o desempenho das atividades. Havia muita participação da equipe (Entrevistado CRD C-3).

Por meio de comunicação até chegada ao consenso (Entrevistado CFP C-1).

Identifica-se que houve mudança em alguns procedimentos, tais como a negociação com o interessado que possuía algum valor a ser ressarcido ao erário, pois houve uma facilitação na negociação. No entanto, durante o trabalho presencial e remoto, não houve modificações relacionadas a negociações com a equipe, visto que a equipe foi considerada comprometida. Ademais, notou-se que não havia grande necessidade de negociação com a equipe e que, em todo caso, as questões relacionadas a acordos eram resolvidas por meio de comunicação.

#### 4.3 Taxonomia de competências para a gestão de processos no pós-pandemia

A investigação aprofundada acerca do assunto pesquisado na Diretoria de Administração de Pessoal e suas coordenadorias possibilitou a identificação de seis competências determinantes na gestão dos processos, as quais foram diferenciadas por grau de essencialidade. Nesta classificação, são demonstradas de forma hierarquizada em menor e maior grau de importância, sendo que a mais relevante foi posicionada no nível 1 e a de menor importância no nível 6. Deste modo, identificou-se que as competências essenciais para a gestão dos processos para períodos de mudanças emergenciais são: tecnológicas, gerenciamento e convivência com a mudança, comunicação eficaz, monitoramento, desenvolvimento de servidor e negociação de acordos e compromissos.

Diante das transformações ocasionadas pela COVID-19, essas habilidades serão mais do que nunca essenciais para a gestão dos processos no pós-pandemia pois permitirão contribuir com resultados satisfatórios, alcance da melhoria e continuidade das atividades, sendo uma alternativa para o aumento da qualidade e eficiência no serviço público. Neste sentido, conforme Tamada e Cunha (2022) essas habilidades essenciais contribuem para que a organização agregue valor não só ao negócio, mas também aos indivíduos.

Quanto ao posicionamento, no **nível 1**, encontra-se a competência tecnológica, que foi a mais estimulada e essencial devido ao teletrabalho e que teve papel importante para aproximar os colaboradores. Dessa forma, os gestores da universidade tiveram que se esforçar para ambientar os servidores ao mundo virtual para garantir a continuidade dos negócios organizacionais. No processo operacional, essa capacidade é aplicada em todos os processos apoiando todas as atividades por meio da comunicação virtual, reuniões pelo *Google Meet*, interação por redes sociais, utilização de ferramentas que permitiram aos servidores atuarem de forma remota.

No **nível 2**, identifica-se a importância de gerir e conviver com as mudanças, que consiste em lidar com as mudanças ocorridas por meio da criação de ferramentas que sejam aplicadas de forma adequada no ambiente; e conviver com a mudança se refere a adaptar-se às novas rotinas para impulsionar os resultados e possibilitar a continuidade das atividades. Nos processos operacionais, em decorrência das transformações provenientes da pandemia, a universidade implementou diversos mecanismos para lidar com o novo cenário e os indivíduos tiveram que se adaptar ao novo contexto para que mantivesse o funcionamento

das operações e a eficiência organizacional.

No **nível 3**, encontra-se a competência da comunicação que consiste na interação que produzem mensagens com significado (PEPULIM *et al.*, 2013). Nos processos, a comunicação eficaz ocorre em todos os processos de forma escrita para garantir o entendimento correto da mensagem. Já a comunicação entre os servidores, devido ao isolamento social dos que atuavam no teletrabalho, foi necessária a intermediação com a tecnologia da informação. Assim, a troca de informações ocorreu por meio digital para que houvesse uma aproximação entre as pessoas.

No **nível 4**, identifica-se a competência de monitoramento do desempenho, que se refere ao acompanhamento sistemático e ao controle dos processos para garantir o bom andamento ao longo da rotina. No âmbito dos processos operacionais, o gestor implementou ferramentas criativas para melhor conduzir e acompanhar as entradas e saídas de processos, como o registro diário das atividades executadas por cada servidor, de modo a identificar a produtividade dos servidores, consistência e continuidade das atividades, sempre buscando meios de melhorar os procedimentos e otimizar as atividades.

Devido às mudanças ocorridas, inclusive as frequentes alterações na legislação, os servidores tiveram que se manter atualizados para acompanhar as novas exigências. Nesse sentido, os gestores buscaram intensificar e alterar o formato dos treinamentos, que devido aos riscos existentes de contaminação pela COVID-19, passaram a ser de forma totalmente virtual. Essas capacitações permitiram o aprimoramento para a melhoria contínua. Sendo assim, o desenvolvimento dos empregados é considerado um aspecto fundamental e se encontra no **nível de essencialidade 5**.

Por fim, no nível 6, encontra-se a negociação de acordos e compromissos que é uma forma de equilibrar as necessidades entre os indivíduos e a organização (TAMADA *et al.*, 2020) e a comunicação é principal para a resolução de divergências (QUINN *et al.*, 2003). Desta forma, nos processos operacionais da diretoria, a negociação foi intensificada para que pudesse haver solução e equilíbrio das necessidades. Nos processos houve facilitação para que os interessados pudessem solucionar os casos de interesse e a equipe teve que se manter bastante comprometida para que o trabalho remoto se tornasse produtivo. A Figura 8 sintetiza as competências essenciais para a gestão de processos no pós-pandemia.

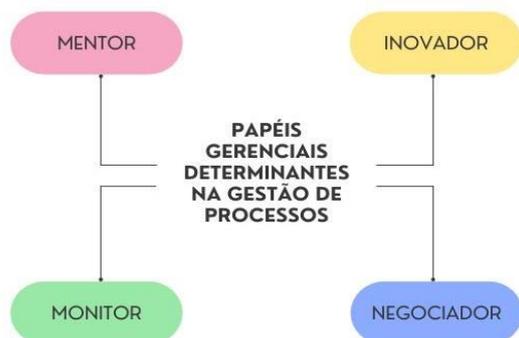
Figura 8- Competências essenciais para a gestão de processos no pós pandemia



Fonte: Elaborado pela autora

A análise indica que as competências de gerir e conviver com mudanças estão relacionadas ao papel de inovador. Por outro lado, as habilidades de comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados relacionam-se ao papel de mentor. Além disso, o monitoramento do desempenho está diretamente ligado ao papel de monitor, enquanto a capacidade de negociação de acordos e compromissos se associa ao papel de negociador. Portanto, os papéis mais essenciais durante o período pandêmico são os de inovador, mentor, monitor e negociador, conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9- Papéis gerenciais essenciais, com base nas competências encontradas



Fonte: Autoria própria

Dos resultados obtidos, esses papéis podem contribuir significativamente com a efetividade da gestão de processos no pós-pandemia, especialmente devido a implantação do teletrabalho na universidade que se tornou uma realidade em novembro de 2022, devido a Instrução Normativa, nº 65 de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020), autorizada pelo Ministério da Educação para a implantação do Programa de Gestão, por meio da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021 e Resolução 459 de 11 de outubro de 2022.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral de analisar as mudanças em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial ocasionada pela COVID-19, a partir da visão de servidores da Diretoria de Administração de Pessoal, departamento da Fundação Universidade Federal de Rondônia, relacionando-se a concepção do modelo das competências gerenciais proposta por Robert Quinn *et al.* (2003) às práticas desenvolvidas no período pré-pandêmico e pandêmico. Tendo por suporte os campos teóricos e práticos, chegou-se a algumas considerações sobre o assunto que são apresentadas logo abaixo.

Mediante a teoria estudada, constatou-se que diante de mudanças emergenciais, como a ocasionada pelo coronavírus, são exigidas novas competências dos servidores públicos que impactam as rotinas nos processos organizacionais. Apesar dos desafios decorrentes das disfunções burocráticas, rigidez e limitações legais presentes na administração pública, o teletrabalho se mostrou uma alternativa viável ao contribuir com a diminuição dos riscos de contaminação pelo vírus que se alastrava aceleradamente, além de trazer outros benefícios, como aumento da produtividade e novos aprendizados, conforme relatado pelos participantes das entrevistas.

Com o objetivo de melhorar a eficácia gerencial, Quinn *et al.* (2003) propuseram um modelo composto por oito papéis de liderança, sendo que cada um deles é acompanhado de três competências consideradas essenciais para influenciar a eficácia organizacional. Neste estudo, essas competências foram utilizadas como base para identificar as mais relevantes para os processos em cenários de mudança emergencial. No entanto, durante a análise dos dados empíricos, foram encontradas outras competências que não foram mencionadas pelo autor.

Com base na revisão teórica e no estudo de caso conduzido na diretoria de administração de pessoal, foi possível observar que houve mudanças nos processos durante o período de teletrabalho, que demandaram novas competências ou intensificação das existentes. Os resultados indicam que as competências determinantes para os processos em mudança emergencial são: tecnológicas, gerenciamento e convivência com a mudança, comunicação eficaz, monitoramento, desenvolvimento de servidor e negociação de acordos e

compromissos, atendendo, assim, ao problema de pesquisa. Essas competências são consideradas essenciais por contribuir com o aumento da eficácia organizacional, do aprendizado, melhorar o desempenho gerencial e dar continuidade as atividades em tempos de crise.

Nos achados, verificou-se que algumas competências permaneceram inalteradas, como o uso de processos decisório participativo que já era bem limitado antes do período pandêmico e permaneceu sem mudanças no período pandêmico. Isso se deve ao fato de as decisões serem responsabilidade dos gestores, a equipe apenas participava de decisões relacionadas a rotinas ou que afetavam a vida dos membros do departamento. A gestão por conhecimento, que envolve o conhecimento da matéria de pessoal e do fluxo processual, também se manteve igualmente necessária antes e durante o período de calamidade pública. Em relação à competência de planejamento do trabalho, identificou-se, com base na fala dos entrevistados e observação participante, uma grande fragilidade por não haver planejamento das ações, em razão de haver excesso de volume de processos e à escassez de servidores para atender a demanda, o que gerou um efeito chamado “apagar fogo”, conforme mencionado pelos entrevistados.

Nas competências identificadas na gestão de processos é possível diferenciar as necessárias das suficientes. Aquelas se referem às habilidades consideradas essenciais para o funcionamento dos processos. As que, mesmo com pouca habilidade, o indivíduo consegue executar o trabalho, como é o caso da competência tecnológica. Isso ocorre porque mesmo com possíveis dificuldades, o indivíduo pode fazer as tarefas com conhecimento básico. Assim, também se percebe nas capacidades de gerir e conviver com a mudança, monitorar o desempenho. Por outro lado, as competências suficientes são aquelas que tornam os processos mais funcionalmente perfeitos, ou seja, que contribuem para atingir o patamar superior, como as competências de comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados.

Os resultados encontrados nesta pesquisa oferecem contribuições gerenciais importantes ao permitir o conhecimento dos processos que mais passaram por transformações no cenário de mudanças emergenciais, bem como por identificar como essas competências se diferenciam de outras na gestão dos processos organizacionais. Além disso, contribuirá com o avanço teórico e prático da área, fornecendo *insights* valiosos para as organizações lidarem com situações semelhantes no futuro e desenvolverem estratégias eficazes de gestão e capacitar seus gestores de processos com as competências necessárias

para lidar com esses desafios.

Como resultado, os gestores podem buscar aprimoramento para melhorar suas habilidades essenciais e otimizar a eficiência dos processos, preenchendo lacunas de desconhecimento e falta de preparo para lidar com cenários de mudanças abruptas que possam colocar em risco a continuidade do serviço público prestado à sociedade ou a redução da qualidade.

Ao longo desta pesquisa foram identificadas limitações na operacionalização. Uma delas foi a impossibilidade de entrevistar todos os que atuaram na gestão durante o período analisado, o que teria permitido coletar um volume maior de informações. Ademais, no período de entrevista, alguns servidores estavam de férias e outros de licença médica, o que fez com que demorasse um pouco mais do que o planejado para coleta de dados. Além disso, alguns servidores apresentaram nervosismo durante as entrevistas, o que resultou em respostas breves e menos informações aprofundadas, algumas respostas eram apenas “sim”, “não” ou “não sei”. Outra questão foi a limitação científica deste estudo, que se concentrou em um único departamento de uma universidade pública. Portanto, a condição do contexto foi considerada uma restrição, além da percepção de gestores e poucos servidores, não tendo sido investigada a percepção de todos os servidores do departamento.

Por fim, como recomendação para estudos futuros nesta mesma temática, sugere-se que seja estendido para todos os departamentos administrativos da universidade com a finalidade de trazer maior robustez e com a aplicação de métodos qualitativos-quantitativos, além de abranger uma maior quantidade de pessoas envolvidas nos processos. Outro ponto a considerar é que este estudo foi realizado em uma área administrativa bastante restrita, possivelmente, em processos de outras atividades ocorreriam muitas mudanças. Desta forma, sugere-se que a investigação seja estendida para outros tipos de organizações, a fim de identificar possíveis diferenças de classificação e variações das competências necessárias e suficientes. Como última recomendação, propõe-se um estudo para identificar maneiras de melhorar as competências essenciais na gestão dos processos na universidade, com o objetivo de aumentar a qualidade e eficiência dos serviços prestados.

## REFERÊNCIAS

ABPMP (Association of Business Process Management Professionals). Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK V3.0). [S.l.]: ABPMP, 2013. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5178448/mod\\_resource/content/2/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_Portuguese.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5178448/mod_resource/content/2/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf). Acesso em: 05 fev. 2022.

ALBUQUERQUE, A. C. B. DE; PEIXOTO, S. R. L. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. **Ciência Da Informação Em Revista**, v. 6, n. 2, p. 120–139, 2019. DOI: <https://doi.org/10.28998/cirev.2019v6n2h>. Acesso em: 28 ago. 2022.

ALVES, R.; SILVA, V. N.; RISSI, M. Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: Caracterização dos Elementos Estrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologias. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 19, n. 2, p. 91-108, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63630/gestao-de-processos-em-instituicoes-de-ensino-superior--caracterizacao-dos-elementos-estrutura-organizacional--pessoas-e-tecnologias/i/pt-br>. Acesso em: 02 nov. 2022.

ARAÚJO, A. L. D. Gestão de equipes multidisciplinares. São Paulo: Editora Senac, 2020.

BARROSO DA SILVA, L.; NOGUEIRA, V. S. R.; SILVA, S. V. Uma Proposta de Integração entre o Planejamento Estratégico e a Gestão de Projetos: abordando um método visual automatizado. **Revista de Gestão de Projetos**, v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/22095/9747>. Acesso em: 04 jan. 2023.

BENRAAD, M. et al. The influence of BPM-supportive culture and individual process orientation on process conformance. **Business Process Management Journal**, v. 28, n. 8, p. 1-22, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-08-2020-0363>. Acesso em: 02 set. 2022.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>. Acesso em: 08 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 9.394/96 - das Diretrizes e Bases da Educação. Brasília, DF, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19. Brasília, DF, 1998. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm). Acesso em: 24 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Programa da qualidade e participação na administração pública. Brasília: **Mare**, 1997. Disponível em: <file:///C:/Users/admle/Downloads/caderno04.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65. Brasília, DF, 2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/dnit/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/instruonormativan65de30dejulhode2020.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2022.

BRASIL. Portaria nº 67. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 02 set. 2022.

BRASIL. Decreto nº 11.072. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 02 set. 2022. CAMPOS, A.L.N. Modelagem de processos com BPMN. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

CANEPPELE, N. R.; FABRICIO, A.; BAGGIO, D. K.; LOPES, L. F. D.; ROTILI, L. B. A Utilização do Coping na Construção de Equipes de Alto Desempenho Orientadas ao Coaching. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 3, p. 27-48, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63971/a-utilizacao-do-coping-na-construcao-de-equipes-de-alto-desempenho-orientadas-ao-coaching-/i/pt-br>. Acesso em: 3 dez. 2022.

CARVALHO FILHO, J. S. Manual de direito administrativo. 36. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

CARVALHO, K.A.C; SOUSA, J.C.S. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 50-69, 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/ADM/article/view/6975>. Acesso em: 31 ago. 2022.

CAVALCANTE, L.M.R; GUERRA, M. G.G. V. Os desafios da universidade pública pós-pandemia da Covid-19: o caso brasileiro. **Revista Ensaio: Avaliação Políticas Públicas Educacionais**, v. 29, n. 113, p. 458-481, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903113>. Acesso em: 01 set. 2022.

CECILIO, V.O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 1, p. 136- 167, 2022. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i1.4525>. Acesso em: 25 jan. 2023.

COSTA, A. C. P. DA, LEAL, A. F. P., NASCIMENTO, L. C. B. DO, MENDONÇA, C. M. C. DE, & GUERRA, L. C. B. (2018). Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.3183>. Acesso em: 09 jul. 2022.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, P. E.; GUEDES, T. L. A incongruência do Taylorismo à Indústria Têxtil como sistema de máquinas no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 1-20, jan. 2021. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/read/a/msFzXMtHS3vPJC3QNtb9bGQ/?lang=pt>. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.329.110072>. Acesso em: 10 fev. 2022.

DAMIAN, M. P. I.; BORGES, S. L.; PÁDUA, S. I. D. A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de processos de negócios. **Revista de Administração Unimep**, Piracicaba, v. 13, n. 2, p. 162-185, maio/ago. 2015. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v13n2p162-185. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/899>. Acesso em: 21 fev. 2022.

DE SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

FAZZIONI, D. P. D. M.; VITORINO, E. V. Competência em informação, sobrecarga de informação e vulnerabilidade em informação em estudantes de cursos pré-vestibular públicos e gratuitos. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 3, p. 1-18, set./dez. 2022. DOI: 10.19132/1808-5245283.116985. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/116985>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FERREIRA, P. I. Gestão por competências. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015. (MBA/Gestão de Pessoas)

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape.br**. FGV EBAPE, v. 18, n. 4, p. 893-906, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 07 jul. 2022.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais e sua relação com desenho de trabalho de servidores públicos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 4, p. 855-892, out./dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i4.4082>. Acesso em: 10 abr. 2021.

GIL, A. C. Como fazer pesquisa qualitativa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GONZÁLEZ GONZÁLEZ, J. M. Reengenharia de processos de negócios (BPR): análise de um caso na perspectiva do novo institucionalismo sociológico. **Innovar**, Bogotá, v. 22, n. 46, p. 129-148, 2012. Disponível em: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/39347>. Acesso em: 11 fev. 2022.

GRIN, E. J. Programa nacional de gestão pública e desburocratização: os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a administração pública gerencial. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 66-86, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n39p66>. Acesso em: 02 set. 2022.

GUELBERT, M. Estratégia de gestão de processos e da qualidade. 2. ed. Curitiba: IESDE

Brasil S.A., 2012.

HAMMER, M. O que é Gestão de Processos de Negócio? In: BROCKE, J. Vom; IRITANI, D. R; MARIOKA, S. N; CARVALHO, M. M.; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, p. 749-760, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X814-13>. Acesso em: 15 fev. 2022.

JORGE, V. A.; ALBAGLI, S. Papel da informação na área da qualidade: do fordismo ao capitalismo cognitivo. **Revista Transformação**, v. 38, n. 3, p. 63-78, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-37862015000300006>. Acesso em: 14 fev. 2022.

JÚNIOR, S. S.; FREITAS, H.; LUCIANO, M. E. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **Revista RAE Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>. Acesso em: 02 set. 2022.

KLEIN, S. B.; COLLA, P. E. B.; MORENO, T. C. B.; WALTER, S. A. Pensamento crítico como uma competência nos mestrados de contabilidade: análise sob a ótica de bloom. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 23, n. 2, p. 43-55, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.51320/rmc.v23i2.1353>. Acesso em: 09 jan. 2023.

MONTEZANO, L.; ISIDRO, A.; FALCE, J. L.; SANO, H. Antecedentes das dimensões da gestão pública inovadora brasileira: competências de equipes e individuais. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, p. 1-15, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61415>. Acesso em: 31 dez. 2022.

LONGHI, J.; BORGES, G. R.; SILVA, F. M.; PETRY, J. F. Os benefícios da multifuncionalidade. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 2-16, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40300/os-beneficios-da-multifuncionalidade/i/pt-br>. Acesso em: 12 jan. 2023.

LOSEKANN, R. G. C. B; MOURÃO, H. C. (2020). DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOMEVIRA OFFICE. **Caderno De Administração** , 28, 71-75. DOI: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637> Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637> Acesso em: 18 mar. 2022.

LOW, T. S. J., MELO, D.S.P. de; AZEVEDO, C. C. de, TAVARES, M. C. F. .Desafios que Limitam e Fortalecem: Estratégias de Cuidadoemuma Universidade Durante a Pandemia da Covid19. **Revista Latino Americana de Geografia e Gênero**,v. 12, n. 2, p. 7492, 2021. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/rlagg/article/view/17989/209209216370> Acesso em: 01 set. 2022.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. Ed. João Bosco Medeiros. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARTINS, G.A. Estudo de Caso Uma Estratégia de Pesquisa. 2ª Ed. São Paulo. Atlas S.A-2008.

MARTINS, G.A. Estudo de Caso: Uma Reflexão sobre a Aplicabilidade em Pesquisas no

Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações- FEARP/USP**. 2008. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702/37440> Acesso em: 17 mar. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Atlas, 2000.

MELO, L. N. L., & Monteiro, D. F. B. (2020, set./dez.). Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, 11(3), 136-154. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18469>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/18469> Acesso em 03 mar. 2021.

MEINERZ, E. A.; KUHN, N.; HÖFLER, C. E.; LOPES, L. F. D. Percepções sobre gestão de tempo, desempenho e produtividade em home office. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 372-390, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i3.53072>. Acesso em: 11 jan. 2023.

NUNES, D. F.; GHEDINE, T. Análise de necessidades de treinamento: Um método para o desenvolvimento assertivo do capital humano. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 2, p. 1-14, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.61240>. Acesso em: 30 dez. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. Introdução à administração: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, R. C.; PUTON, R.; MARCHIORI, D. M. Processos Decisórios Participativos e Envolvimento com o Trabalho: Uma Análise com Servidores Públicos Federais. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da FUNDACE**, v. 11, n. 2, p. 16-32, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.13059/racef.v11i2.529>. Acesso em: 31 dez. 2022.

OLIVEIRA, S. S. Os desafios de gerir uma empresa em tempos de pandemia: estudo de caso em uma clínica de saúde. **Revista Valore**, v. 5, n. 2, p. 113-129, 2020. DOI: <https://doi.org/10hggu.22408/reva50202085998-113>. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/859/0>. Acesso em: 02 mar. 2022.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. São Paulo: Bookman, 2009.

PAULA, M. A. de; VALLS, V. M. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. RDBCI: **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014. DOI: [10.20396/rdbci.v12i3.1598](https://doi.org/10.20396/rdbci.v12i3.1598). Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598>. Acesso em: 24 fev. 2022.

PEPULIM, M. E. H.; FIALHO, F. A. P.; SOUZA, R. P. L. Semiótica enquanto disciplina científica: uma ferramenta para uma comunicação eficaz. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 37-53, 2013. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18217/semiotica-enquanto-disciplina-cientifica--uma-ferramenta-para-uma-comunicacao-eficazj>. Acesso em: 29 dez. 2022.

PEIXOTO, A. L. A.; BASTOS, B. V. A. Uso e efetividade de práticas de gestão da produção e do trabalho: um survey da indústria brasileira. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 18, n. 2, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000200004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/mRGhSXpfJQsqNkXVFMBP6xR/?lang=pt>. Acesso em: 12 fev. 2022.

PINTO, A. G. A. A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: **Expressão Popular**, 2007. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649454/mod\\_resource/content/1/PINTO%202007%20A%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Trabalho%20no%20S%C3%A9culo%200.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2649454/mod_resource/content/1/PINTO%202007%20A%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20Trabalho%20no%20S%C3%A9culo%200.pdf). Acesso em: 10 fev. 2022.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. Gestão de processos: da teoria à prática. Aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos. São Paulo: Atlas, 2012.

QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R; THOMPSON, M.P.; MCGRATH, M. Competências gerenciais: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RADONS, D. L.; GOMES, T. C.; ESTIVALETE, V. F. B.; LÖBLER, M. L.; MOURA, G. L. Mudança e Conflito Organizacionais: O que Revelam as Publicações Internacionais? **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 4, p. 25-47, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60242/mudanca-e-conflito-organizacionais--o-que-revelam-as-publicacoes-internacionais--i/pt-br>. Acesso em: 31 dez. 2022.

REICHERT, F.M; ZAWISLAK, P.A. Technological Capability and Firm Performance. **Journal of technology management & innovation**. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242014000400002> . Acessado em 06.06.2023.

RENZCHERCHEN, S. K.; SILVA, A. J. H.; SZENDELA, K. Planejamento estratégico e gestão organizacional no Setor Farmacêutico. Reunir: **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 12, n. 2, p. 105-120, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.18696/reunir.v12i2.1093>. Acesso em: 25 jan. 2023.

ROCHA, A. B.; CORRÊA, D.; TOSTA, J. G.; CAMPOS, R. P. F. Teletrabalho, Produção e Gasto Público: O que Aprendemos com a Covid-19? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 2, p. 299-328, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.5215>. Acesso em: 24 jul. 2022.

SALGADO, C.C.R; AIRES, R.F.F; WALTER, F.; ARAÚJO, A.G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Revista Holos**, 2013. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/19187/1/Contribui%C3%A7%C3%B5esMelhoriaProcessos\\_2013.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/19187/1/Contribui%C3%A7%C3%B5esMelhoriaProcessos_2013.pdf). Acesso em: 04 mar. 2022.

SANTOS, C. P. C. DOS; MARAFON, N. M. A Política de Assistência Estudantil na Universidade Pública Brasileira: desafios para o Serviço Social / The Student Assistance

Policy in Brazilian Public University: challenges to Social Work. **Textos & Contextos (Porto Alegre)**, v. 15, n. 2, p. 408 - 422, 19 dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1677-9509.2016.2.22232>. Acesso em: 31 ago. 2022.

SANTOS, LC; GOHR, CF; NOGUEIRA, MFF. Qualidade em Serviços Pela Melhoria de Processos: um Estudo em uma Pequena Empresa Varejista de Bijuterias e Acessórios. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 1, p. 38-55, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/5913/qualidade-em-servicos-pela-melhoria-de-processos--um-estudo-em-uma-pequena-empresa-varejista-de-bijuterias-e-acessorios/i/pt-br>. Acesso em: 04 mar. 2022.

SANTOS, T. P.; CALIMAN, D. R. Desafios da Implementação do Sistema de Controle e Gestão SAP em uma Empresa de Logística e Transporte. **Gestão & Conexões**, v. 8, n. 3, p. 90-108, 2019. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2019.8.3.25862.90-108. Acesso em: 14 fev. 2021.

SIENA, O. Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos. Porto Velho: Autor, 2007.

SILVA, D. C. DA, TESTON, S. DE F., ZAWADZKI, P., LIZOTE, S. A., & ORO, I. M. Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho. Contextus – **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, p. 151-167, 2022. DOI: 10.19094/contextus.2022.78275. Acesso em: 24 jul. 2022.

SILVA, K. M. N.; D'ANGELO, M. J. O papel da resiliência na relação entre o estresse e a satisfação no trabalho. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 2, p. 373-398, 2022. DOI: 10.21529/RECADM.2022014. Acesso em: 20 jan. 2023.

SOARES, C. S.; GUIMARÃES, D. E. L.; SOUZA, T. V. Ensino remoto emergencial na percepção de alunos presenciais de ciências contábeis durante a pandemia de COVID-19. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 20, n. 63, p. 28-41, 2021. Disponível em: <https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/3182/2292>. Acesso em: 02 set. 2022.

SOBREIRA NETTO, Francisco. Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM Segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: Uma Revisão Conceitual. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. Anais do XXXIII Encontro da ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI603.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2022.

SOUZA, D. L.; SOUSA, J. S.; CORRÊA, R. D. S.; ZAMBALDE, A. L. A formação do administrador na perspectiva das competências individuais requeridas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11193/7988>. Acesso em: 09 abr. 2022.

SILVA, V. S. R.; RODRIGUES, C. D.; CORREA, S. M.; NORONHA, M. E. S.; AMATUCCI, M. Capacidades digitais aplicáveis ao setor educacional. **Revista de Administração, Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 1, e2145, 2022. DOI: 10.13058/raep.2022.v23n1.2145. Acesso em: 02 set. 2022.

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p.

426-450,

2022.

DOI

<https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5055> Acesso em: 06 fev. 2023.

TAMADA, R. C. P.; MEDEIROS, I. B. O.; SCHEFFER, A. B. B. A Negociação e o Poder no Serviço Público: O Caso do Campus Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 1, p. 132-154, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57938/a-negociacao-e-o-poder-no-servico-publico--o-caso-do-campus-baixada-santista-da-universidade-federal-de-sao-paulo/i/pt-br> . Acesso em: 25 jan. 2023.

TURRA, M. E. D.; JULIANI, L. I.; SALLA, N. M. C. G. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 3, p. 46-68, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i3.36961>. Acesso em 15 fev. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Histórico. [S.I] [2022]. Disponível em: <https://www.unir.br/pagina/exibir/77> Acesso em 13 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Resolução nº 29/CONSUN, de 12 de setembro de 2017. Altera o Estatuto da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Disponível em: <https://secons.unir.br/pagina/exibir/5818> Acesso em: 13 jul. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA. Conselho de Administração. Resolução n 203/CONSAD, de 25 de outubro de 2018. Dispõe sobre Redimensionamento de cargos na Pró-Reitoria de Administração – PRAD e aprova seu regimento, alterando a resolução 111/CONSAD. Disponível em: [https://secons.unir.br/uploads/ato/203\\_resad\\_CD\\_FG\\_FCC\\_2013\\_estrutura\\_redimensiona\\_P\\_RAD\\_e\\_aprova\\_seu\\_regimento\\_1742298201.pdf](https://secons.unir.br/uploads/ato/203_resad_CD_FG_FCC_2013_estrutura_redimensiona_P_RAD_e_aprova_seu_regimento_1742298201.pdf) . Acesso em: 02.02.2023.

VEGARA, S.C. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo. Atlas. 2005.

VIEIRA, K. M.; FELTRIN, T. S. F.; PISSUTTI, M.; KLEIN, L. L. Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: Uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 60-75, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.55243>. Acesso em: 18 fev. 2022.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>. Acesso em: 07 jul. 2022.

WILLERDING, I. A. V.; KRAUSE, M. G.; LAPOLLI, É. M. Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento à luz da Estética Organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 141-154, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/23090>. Acesso em: 03 mar. 2022.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2015.

## **APÊNDICE A- Termo de consentimento livre e esclarecido**

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “**COMPETÊNCIAS DETERMINANTES DA GESTÃO DE PROCESSOS EM MUDANÇAS EMERGENCIAIS: análise da gestão do teletrabalho no período pandêmico**” desenvolvida pela mestrande Cleia Leimara Marinho Silva, orientada pelo professor Dr. Fábio Rogério de Moraes, a quem poderá contatar a qualquer momento por meio do e-mail [fabiomorais@unir.br](mailto:fabiomorais@unir.br). Recomendo que faça uma leitura atenta e em caso de dúvidas faça as perguntas que desejar. Caso esteja de acordo com este termo, peço que ao final assine-o, em duas vias, sendo uma sua e outra da pesquisadora. Você tem todo o direito de não querer participar.

1. Objetiva-se nesta pesquisa identificar as competências determinantes da gestão de processos em mudanças emergenciais.
2. Os benefícios aos participantes da pesquisa, a partir do conhecimento das competências essenciais, possibilitará melhorar as atividades e rotinas de trabalho, assim como o desenvolvimento pessoal dos pesquisados.
3. Justifica-se esta pesquisa em virtude de o mundo do trabalho estar se tornando cada vez mais complexo, o que faz com que surja a necessidade de novas exigências para ser possível suprir as demandas técnicas e comportamentais.
4. As entrevistas serão realizadas por meio do *Google Meet* ou contato pessoal, todas agendadas antecipadamente e, quando possível, gravadas.
5. Todas as informações oferecidas foram submetidas Comitê de Ética em Pesquisa-CEP que é responsável por avaliar e acompanhar os aspectos éticos das pesquisas que envolvem seres humanos.
6. A participação nesta pesquisa contribuirá com o desenvolvimento da unidade em estudo e da sociedade.
7. Na entrevista, o risco que pode existir é mínimo em razão do possível desconforto do servidor ao ser entrevistado por falar do desenvolvimento de seu trabalho, podendo existir dificuldade de comunicação ou timidez que possa dificultar a análise das informações fornecidas. No entanto, é importante ressaltar que não há riscos pessoais, porque o servidor falará sobre a rotina de trabalho de uma atividade pública. Assim, objetivando mitigar os

possíveis riscos, o pesquisador buscará fazer perguntas de forma simples e toda conversa se dará de forma amigável e gentil que favorecerá com que o entrevistado fique a vontade e fará com que a conversa se desenvolva.

**8.** Não haverá nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderá retirar sua concordância a qualquer momento e sem penalidade ou prejuízo.

**9.** Há garantia de indenização em caso de danos comprovados causados pela pesquisa.

**10.** O nome será mantido sob sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

**11.** Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados e apresentados em eventos científicos. Os dados serão armazenados em uma pasta no *Windows* segura, de acesso único do pesquisador responsável, sendo que será guardado pelo período de novembro de 2022 a abril de 2023, após este período os dados coletados serão destruídos.

**12.** Objetivando melhorar a qualidade geral e garantir a validade e exatidão desta pesquisa será realizada a revisão da minuta do estudo de caso que consiste em possibilitar a revisão não só pelo pesquisador, como também pelos participantes da pesquisa. Em caso de possível discordância durante o processo de revisão, as discordâncias serão resolvidas por meio de buscas de mais evidências. Sendo garantido o retorno dos resultados da pesquisa.

**13.** Caso necessário, você autoriza a gravação da entrevista? ( ) sim ( ) não

**14.** Em caso de dúvidas do ponto de vista ético, entrar em contato com a mestrande Cleia Leimara marinho Silva, pesquisadora responsável pelo estudo, residente na rua Jardins, casa 189, condomínio Gardênia- Bairro Novo, telefone: 69 99314-0704, e-mail: [cleia.marinho@unir.br](mailto:cleia.marinho@unir.br).

**15.** Eu, \_\_\_\_\_, Matrícula Siape \_\_\_\_\_ declaro ter sido informado e concordo em participar da pesquisa, atesto o recebimento de uma via assinada deste termo, conforme recomendações da CONEP- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa e Comitê de Ética em Pesquisa.

Porto Velho/RO, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

## APÊNDICE B- Roteiro da entrevista semiestruturada

| <b>PERFIL DO ENTREVISTADO</b>        |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Cargo:</b>                        |  |
| <b>Tempo de serviço na unidade:</b>  |  |
| <b>Período que exerceu a função:</b> |  |
| <b>PERGUNTAS</b>                     |  |
|                                      |  |
| <b>1.</b>                            | Você conhece bem as suas competências e os seus colaboradores? Em sua visão, quais são as competências consideradas essenciais na gestão de processos para a compreensão de si próprio e dos outros consideradas mais relevantes?  |
| <b>2.</b>                            | Como é a comunicação com a sua equipe? Dê exemplos de como a comunicação se processa.  |
| <b>3.</b>                            | Quais são os mecanismos que você ou a instituição utiliza para desenvolver os colaboradores?   |
| <b>4.</b>                            | Como é a constituição de equipes no departamento? As equipes constituídas, como são integradas?  |
| <b>5.</b>                            | Como é o processo decisório no departamento? Há a participação dos servidores ou algum impacto da Lei e da burocracia?   |
| <b>6.</b>                            | De que maneira você gerencia os conflitos quando existentes?   |
| <b>7.</b>                            | Há o acompanhamento das mudanças e a busca em transformá-las? Como é feito? Se não, por que não é feito?   |
| <b>8.</b>                            | De que forma você desenvolve sua criatividade no setor? Não havendo? Por que não há?   |
| <b>9.</b>                            | Considerando a dinâmica ambiental, como você gerencia os processos de mudança que ocorrem no setor?<br>(Pergunta complementar aos que exerceram função durante a pandemia). Como aconteceu durante a pandemia? Como foram os desafios encontrados? Houve flexibilidade para mudanças e aperfeiçoamento de servidores para enfrentar os desafios? |
| <b>10.</b>                           | Diante de demandas negociais, como você se posiciona?  |
| <b>11.</b>                           | Há constante negociação e compromissos com as pessoas na organização?  |
| <b>12.</b>                           | Você propõe ideias criativas?  |

|   |
|---|
| <b>13.</b> Há controle e acompanhamento do desenvolvimento das atividades executadas pelos servidores?  |
| <b>14.</b> Como você administra o desempenho coletivo e a execução dos processos no setor?  |
| <b>15.</b> Você analisa as informações com pensamento crítico? De que maneira analisa?<br>(análise de fatos, experiências, informações para formar um julgamento)   |
| <b>16.</b> Você acompanha a execução dos projetos no setor? De que forma você os gerencia?  |
| <b>17.</b> Você planeja suas atividades diárias? Como você as prioriza?   |
| <b>18.</b> De que maneira você acompanha e controla as diferentes atividades desempenhadas por cada servidor?   |
| <b>19.</b> Como são medidos os resultados do trabalho? Existem indicadores consolidados?<br>(Ex. número de processos, ações...)   |
| <b>20.</b> De que maneira você estimula a produtividade no setor?   |
| <b>21.</b> Considerando o tempo e a quantidade de trabalho dos servidores, de que forma você busca o equilíbrio entre o bem-estar do servidor e o desempenho dos processos? Em sua visão, como é a gestão do tempo e a qualidade de vida dos servidores na atividade? |
| <b>22.</b> Você desenvolve e comunica a visão organizacional? Como é feito?   |
| <b>23.</b> Você busca estabelecer metas, objetivos, planos e estratégias organizacionais e os compartilha com os servidores? Como é feito com sua equipe?   |
| <b>24.</b> Há o constante gerenciamento na execução das estratégias e busca de alcance efetivo dos resultados? O planejamento? Se sim, como é a execução dele?  |

## APÊNDICE C- Quadro 11- Matriz Análise de Evidências: Processos

| Processo                         | Análise Documental Período Pré-Pandêmico (2018 e 2019)   | Análise Documental Período Pandêmico (2020 e 2021)   | Papéis Exigidos Na Gestão do processo   | Competência Necessária para o processo   | Como essas competências acontecem   | Mudanças de competências ocorridas antes e durante a pandemia  |
|----------------------------------|--|--|---|--|---|--|
| Progressão Docente               | Reunião era na sala dos professores, presencial  | Reunião do Conselho departamental pelo <i>GOOGLE/MEET</i>  | Facilitador (Chefe do departamento) Mentor (Técnico) Monitores (pareceristas)   | Uso de processo decisório participativo. Comunicação eficaz. Monitoramento do desempenho individual e análise de informações com pensamento crítico.   | O chefe do departamento facilita o envio do processo ao CONDEP e o aprova. O técnico exerce a função de mentoria sobre o processo, dando os encaminhamentos devidos. Os pareceristas analisam as informações prestadas pelo servidor em processo de progressão e avalia o desempenho.   | Durante o período pandêmico, houve maior necessidade da tecnologia da informação para a comunicação eficaz e andamento dos processos, como as reuniões que passaram a ser virtual. Antes, as reuniões ocorriam de forma presencial e geralmente a comunicação se dava de forma face a face. Outra mudança, foi que no período pandêmico, o professor fazia a inclusão de todos os documentos no processo, devido o isolamento, antes da pandemia, geralmente, o técnico exercia o papel de facilitador auxiliando a inclusão e demais encaminhamentos aos departamentos. |
| Contratação professor substituto | Candidato assinava o contrato presencialmente na reitoria. Os documentos para posse eram recebidos somente por procuração ou pessoalmente. | Houve suspensão das contratações OFÍCIO- CIRCULAR Nº 8/2020/GAB/SPO/SPO-MEC- DEVIDO CORTES DO ORÇAMENTO, proibição de aumento de despesas com pessoal. Com algumas exceções. Foi possibilitado que o professor Substituto assinasse o contrato e entregasse os documentos no campus que exerceria o cargo, com a utilização de assinatura externa no contrato. Durante a pandemia houve a mudança da validade do processo seletivo. Os documentos para contratação puderam ser encaminhados por e-mail da DAP autenticado. | Diretor (Diretor do Campus ou núcleo) Facilitador (chefe do dept, técnico da CRD) Mentor, coordenador e Monitor (Diretor DAP) Pro-reitor Propesq (monitor) Negociador (Técnico) Inovador (Reitor) | Comunicação eficaz. Uso de processo decisório participativo. Apresentação de ideias. Análise de informações com pensamento crítico. Planejamento do trabalho. Convívio e gerenciamento de mudança. | Utilizando seu papel de diretor, o diretor do núcleo ou campus que originou o processo faz o planejamento da necessidade de professor substituto e organiza a solicitação, vendo a possibilidade de contratar com a DAP. O chefe do departamento, utilizando seu papel de facilitador faz a inclusão dos documentos necessários e os encaminhamentos para os departamentos que fazem a análise da possibilidade de contratação. O técnico da CRD também utiliza seu papel de facilitador, recebendo o candidato ao cargo e anexando todos os documentos no processo, em seguida faz o devido encaminhamento para análise da DAP. O Diretor da DAP, utilizando de seu papel de mentor e monitor, acompanha e informa a possibilidade de contratar o professor substituto, com base na legislação vigente, banco de professor equivalente e orçamento. O técnico da DAP utiliza seu papel de negociador e monitor, entrando em contato com o departamento, após aproximação do fim do prazo do contrato do professor substituto, para apresentar ideia da possibilidade de renovação o contrato, caso seja possível e analisa as informações constantes no processo de forma crítica. O pró-reitor da Propesq utiliza seu papel de monitor, analisando as informações legais constantes no diploma apresentado. | A comunicação eficaz por meio de e-mail passou a ocorrer com maior frequência devido o isolamento. O reitor passou a criar outras formas para facilitar a assinatura do contrato pelo candidato, utilizando-se de maior tecnologia da informação, o contrato era assinado de forma remota, por meio do SEI. Antes, o servidor assinava o contrato frente a frente com o reitor ou na DAP.  |

|                               |  |   |   |   |  |  |
|-------------------------------|--|---|---|---|--|--|
|                               |  |   |   |   | <p>Todos exercem a comunicação escrita eficaz.</p> <p>O reitor possui o papel de inovador por possibilitar a assinatura do contrato e demais comunicações de forma remota.</p>   |  |
| Nomeação docente              | <p>Os candidatos assinavam presencialmente na reitoria ou DAP.</p> <p>A vigência dos editais era de 1 anos prorrogáveis por mais 1. A entrega dos documentos ocorriam somente por procuração ou pessoalmente pelo candidato.</p> | <p>Aos candidatos de outros estados, possibilitou-se a assinatura do termo de posse na cidade em que se encontrava, de forma virtual.</p> <p>Houve a mudança da validade dos concursos que se encontravam vigentes.</p> <p>Houve a suspensão de nomeações por um período, com algumas exceções.</p> <p>Os documentos puderam ser encaminhados autenticados por e-mail para que a DAP anexe no processo.</p> | <p>Coordenador (Prograd)</p> <p>Diretor (Diretor do Campus ou núcleo e Prograd)</p> <p>Facilitador (Técnico DAP)</p> <p>Mentor e Monitor (Diretor DAP e técnico DAP)</p> <p>Mentor (Propesq)</p> <p>Coordenador (Diretor DAP)</p> | <p>Comunicação escrita eficaz.</p> <p>Análise de informações com pensamento crítico</p> <p>Gerenciamento de projeto.</p> <p>Planejamento e Organização.</p> | <p>O diretor da Prograd exerce a função de coordenador no processo, em virtude de sustentar o fluxo do processo, identificando a necessidade, a possibilidade, considerando a vigência e vaga no edital, solicitando e acompanhando a nomeação.</p> <p>O Diretor do núcleo ou campus, juntamente com a PROGRAD planejam e organizam a nomeação exercendo a função de diretor no processo.</p> <p>O técnico da DAP facilita todo o processo, analisando os documentos apresentados, confirmando se estão em conformidade com o Edital e faz os devidos encaminhamentos.</p> <p>O Diretor da DAP, juntamente com o técnico, analisa a existência de possíveis gargalos, considerando as exigências legais, orçamentária e procedimental, analisando todas as informações de forma crítica, além de guiar todos os encaminhamentos necessários, exercendo, assim, os papéis de mentor e monitor.</p> <p>O pró-reitor da Propesq também exerce o papel de mentor no processo por guiar o processo identificando a possibilidade de conceder a posse, considerando a legalidade do diploma e compatibilidade com o exigido no edital.</p> <p>O Diretor da DAP também coordena todo o fluxo do processo, desde a solicitação até a efetiva inclusão do então servidor na folha de pagamento.</p> | <p>Em virtude de lei, o papel de facilitador para posse do candidato foi atribuído ao técnico de outra unidade, CPM, não tendo sido em razão da pandemia.</p> <p>Houve também a atribuição do papel de facilitador para o recebimento e inclusão dos documentos para posse do candidato ao campus que o servidor fosse tomar posse, no caso de candidatos do interior. Antes do período pandêmico os mesmos se dirigiam até a CRD para entrega dos documentos originais de forma pessoal ou por procuração. Também foi possibilitado o envio dos documentos por e-mail autenticados para que a DAP incluísse no SEI para os devidos encaminhamentos.</p> |
| Auxílio Indenizatório à Saúde | <p>A instrução do processo era realizada na CQVS.</p>  | <p>Houve a mudança da tramitação do processo, sendo a análise realizada pela DAP e não mais pela CQVS, por força de lei.</p>  | <p>Técnico do departamento de lotação do servidor ou técnico da DGP,</p> <p>Secretária da PRAD, Técnico e Coordenador da CRD, técnico e coordenador da CFP (Facilitador)</p> <p>Técnico e diretor da DGP (monitor)</p>            | <p>Comunicação eficaz.</p> <p>Análise de informações.</p> <p>Monitoramento do processo.</p>   | <p>Servidor da unidade do servidor ou técnico da CQVS incluía todos os documentos no processo e os conferia.</p> <p>Secretária da PRAD faz o devido encaminhamento.</p> <p>Técnico e coordenador da CRD facilitam cadastrando o auxílio no sistema para pagamento.</p> <p>Técnico da CQVS monitora anualmente o pagamento pelo servidor para prestação de contas à Universidade.</p> <p>Técnico e coordenador da CFP fazem os devidos ajustes financeiros.</p>   | <p>Houve mudança de competência no ano de 2021, o processo tramitava pela DGP, mas passou a ser instruído pela DAP, por força de lei.</p>  |
| Aceleração de Promoção        |  | <p>Não houve mudança significativa ocasionada pela pandemia.</p>  | <p>CRD (Facilitador),</p>   | <p>Comunicação eficaz.</p> <p>Conhecimento de todo o fluxo do processo e normativas.</p>  | <p>O técnico da CRD possui o papel de facilitador por possibilitar a inclusão de todas as informações funcionais do servidor para análise da Diretoria.</p>  | <p>Não houve mudança de competência decorrente da pandemia.</p>  |

|                           |   |  |  |  |  |  |
|---------------------------|---|--|--|--|--|--|
|                           |   |  | Mentor e monitor (Diretor DAP), CRD e CFP monitores. Mentor (Propesq)  | Análise das informações.   | O diretor da Propesq exerce o papel de mentor por ter conhecimento das normativas que regem o diploma, confirmando a legalidade. O diretor da DAP possui o papel de mentor por guiar todo o fluxo do processo. Além de exercer o papel de monitor por acompanhar o desempenho do processo e analisar as informações de forma crítica. Os técnicos da CRD e CFP possuem o papel de monitores por acompanharem o andamento do processo até a publicação, cadastro no sistema e inclusão na folha de pagamento.   |  |
| Retribuição por titulação | Era exigido o diploma ou declaração de conclusão, ata de defesa, com declaração da instituição informando a previsão de expedição do diploma. | Devido a pandemia, a universidade não exigiu a declaração informando exatamente quando o diploma seria expedido, apenas declaração da instituição informando que o diploma estava em fase de expedição.  | (Mentor) Pró-Reitor da Propesq<br>Facilitador (Técnico CRD)<br>Diretor DAP (Mentor)<br>Técnicos da CRD e CFP (facilitadores e monitores) | Comunicação eficaz. Conhecimento de todo o fluxo do processo e normativas. Uso do processo decisório. Análise das informações.             | O Pró-Reitor da Propesq tem a função de mentor por ter conhecimento da legalidade do diploma apresentado pelo servidor, além de demais normas necessárias. O técnico da DAP, CRD e da CFP facilitam o processo analisando os documentos apresentados, confirmando se estão em conformidade com a legislação vigente. Além de acompanhar toda a tramitação do documento fazendo os devidos encaminhamentos e acompanhamento desde o encaminhamento à PROPESQ até a publicação da portaria no Diário Oficial, além de fazer a inclusão na folha de pagamento do servidor. O Diretor da DAP também exerce a função de mentor no processo por guiar por meio dos conhecimentos todos os procedimentos.   | Não foi identificada mudança de competência. |
| Auxílio Transporte        | Os servidores que utilizam transporte público teriam o direito a receber.   | A concessão aos servidores em trabalho remoto foi suspensa. Instruções Normativas 27 e 28, publicadas pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) do Ministério da Economia  | Monitor e mentor (técnico da CRD)<br>Facilitador (técnico da CRD e CFP)  | Compreensão do processo. Monitoramento do desempenho. Análise de informações. Comunicação eficaz.  | O técnico da CRD exerce o papel de monitor por gerenciar o processo, analisando as informações e monitorando. Também exerce papel de mentor por ser quem tem o conhecimento de todo o procedimento, as disposições legais relacionadas a concessão e guiar todo o andamento do processo. O papel de facilitador é exercido pelos técnicos da CRD por possibilitar o cadastro e a inclusão do benefício na folha de pagamento.  | Não foi identificada mudança de competência. |
| Aposentadoria voluntária  | O nada consta era solicitado pelo próprio servidor interessado. Alguns servidores eram homenageados pela reitoria.                            | No período pandêmico, a própria DAP fazia a solicitação de nada consta via SEI aos departamentos. Devido o isolamento e o trabalho remoto, alguns processos de aposentadoria foram sobrestados por não ser possível realizar as homenagens devidas à valiosa contribuição do servidor à instituição, quando houvesse concordância do servidor interessado. | Diretor e técnico da DAP (mentor, coordenador e Monitor)<br>Facilitador (Técnico da CRD, da DAP e da CFP)                                | Compreensão do processo. Monitoramento do desempenho. Comunicação eficaz. Análise de informações. Monitoramento do desempenho do processo. | Servidor técnico da DAP confere todos os documentos e dava início ao processo, faz a solicitação de nada consta aos departamentos. Diretor da DAP possui o papel de mentor por guiar e ter conhecimento de todo o andamento do processo, coordenando a estrutura do processo, além disso, também exerce o papel de monitor por monitorar o andamento do processo e analisar as informações com pensamento crítico. O técnico da CRD possui o papel de facilitador por fazer a juntada das certidões averbadas e emitir as informações funcionais, além de fazer os devidos cadastros no sistema para inclusão da aposentadoria na folha de pagamento. Técnico da CFP também exerce o papel de facilitador por ser o responsável por fazer os ajustes financeiros e incluir o servidor interessado na folha de pagamento. | Não foi identificada mudança de competência. |

|   |  |   |  |   |   |  |
|---|--|---|--|---|---|--|
| Ressarcimen<br>to ao erário             | Havia a notificação com base nos prazos estabelecidos em Lei.  | Devido a limitação de servidores exercerem seu poder de contraditório e ampla defesa, houve a suspensão das notificações por um certo período e dos prazos, em razão da impossibilidade de muitos servidores se dirigirem à DAP devido ao boom da pandemia. Essa decisão foi tomada, em razão do risco existente de contaminação. | Mentor (Diretor da DAP)<br>Facilitador<br>Negociador, monitor (Técnico da DAP)<br>Inovador e coordenador (Diretor DAP)<br>Facilitadores (coordenadores da CFP e CCONT.   | Compreensão de todo o processo e conhecimento da legislação.<br>Uso de processo decisório.<br>Gerenciamento e convívio da mudança. Negociação de acordos e compromissos.<br>Monitoramento e análise de informações com o pensamento crítico. Gerenciamento de projetos. | O Diretor da DAP com seu conhecimento no fluxo do processo e da legislação, guia o andamento do processo. O técnico da DAP exerce seu papel de facilitador, negociador e monitor por acompanhar os prazos e o andamento, recebimento de e-mail pelo servidor, respostas, além de negociar com o servidor notificado um possível parcelamento ou prazo para pagamento. Além disso, o servidor técnico da DAP facilita a comunicação entre a diretoria e o notificado. O Diretor da DAP coordena todo o andamento do processo, desde a notificação até a emissão de GRU e encerramento do processo.<br>No período pandêmico, o diretor da DAP exerceu o papel de inovador, suspendendo prazos e aumentando o prazo de negociação aos que se manifestaram.<br>O papel de facilitador também foi exercido pelos coordenadores da CCONT e CPF, aquele por emitir a GRU e este por incluir na folha de pagamento quando acordado pelo notificado e realiza a baixa contábil.  | Antes do período pandêmico os processos corriam com os prazos estabelecidos por lei. Já no período pandêmico, houve a suspensão dos prazos e maior negociação aos que se manifestavam, como prazo maior para pagamento e parcelamento flexível, em virtude do cenário de crise que atingiu todas as pessoas. Assim, houve a necessidade de inovação pelo diretor da DAP para conviver com o ambiente de mudança. |
| Alteração de Regime de Trabalho Docente | As reuniões para deliberação sobre a mudança de regime de trabalho do servidor aconteciam presencialmente. | As reuniões passaram a acontecer de forma remota-<br><i>Videoconferência/Google Meet.</i>   | Diretor e coordenador (Vice-Chefe de departamento)<br>Mentor (Vice-Chefe)<br>Mentor e monitor (Diretor e Técnico da DAP)<br>Facilitadores (Chefe de gabinete, coordenador da CRD e CFP.)<br>Mentor (Docente relator) | Compreensão do processo.<br>Comunicação Eficaz.<br>Processo decisório.<br>Monitoramento e análise de informações.<br>Planejamento do trabalho<br>Planejamento e organização.  | O vice-chefe ou chefe do departamento possui o papel de diretor por planejar as aulas, carga horária, que serão adicionadas ou retiradas no novo regime de trabalho do servidor e de coordenador por fazer o planejamento do trabalho.<br>Vice-Chefe exerce o papel de mentor por guiar o processo para as unidades que farão a tramitação e emissão de documentos necessários para juntar aos autos.<br>Diretor e técnico da DAP possuem o papel de mentor por ter conhecimento da legislação pertinente e monitor por analisar as informações e monitorar o processo.<br>O papel de facilitador é exercido pelo chefe de gabinete, por fazer toda a tramitação para publicar a portaria de alteração do regime, o coordenador da CRD por ser o responsável por acompanhar a publicação no boletim de serviços e fazer o cadastro no sistema. E o coordenador da CFP por fazer o ajuste financeiro na folha de pagamento do servidor.<br>O docente relator possui o papel de mentor por compreender as normativas que regem o pedido e confirmar se está instruído em conformidade com as exigências legais. | Em razão de cortes no orçamento da universidade e portaria que limitou o aumento de despesa, o diretor da DAP teve que inovar, buscando formas de se adaptar a mudança.  |

Fonte: Elaborado pela autora

## APÊNDICE D- Evidências: Observação Participante

| <b>Observação Participante</b><br><b>Período Pré-Pandêmico</b><br><b>(2018-2019)</b>   | <b>Observação Participante</b><br><b>Período Pandêmico</b><br><b>(2020-2021)</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniões presenciais com todos os servidores e departamentos.</li><li>• Interação com a equipe de forma presencial e WhatsApp, grupo criado para todos os servidores pertencentes a DAP/CRD e CFP.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniões via <i>GOOGLE MEET</i>, com servidores e demais departamento.</li><li>• Comunicação presencial com servidores da Universidade por agendamento</li><li>• Interação com a equipe por meio de WhatsApp e e-mail.</li><li>• As respostas via e-mail e WhatsApp aos servidores tiveram que se tornar mais ágeis.</li><li>• Em muitas situações, o contato pessoal de cada servidor foi divulgado aos servidores interessados.</li><li>• Foi criado um grupo de WhatsApp para cada unidade, um para a DAP, outro para CRD e outro para a CFP para que fossem tratados assuntos pertinentes exclusivamente para determinado departamento.</li><li>• Os processos de mudança de regime de trabalho, nomeações e contratações ficaram suspensas por um período, devido ao estado de calamidade pública e aos cortes orçamentários.</li></ul> |

Fonte: Elaborado pela autora

## APÊNDICE E- Quadro Matriz de análise de evidência- Entrevistas

| Modelo                         | Papel  | Perguntas  | Período Pré-Pandêmico  | Observação Participante<br>Período Pré-Pandêmico  | Período<br>Pandêmico   | Observação Participante<br>Período Pandêmico   |
|--------------------------------|--------|--|--|---|--|--|
| Modelo das Relações<br>Humanas | Mentor | <p>1. Você conhece bem as suas competências e os seus colaboradores? Em sua visão, quais são as competências consideradas essenciais na gestão de processos para a compreensão de si próprio e dos outros consideradas mais relevantes?</p> <p>2. Como é a comunicação com a sua equipe? Dê exemplos de como a comunicação se processa.</p> <p>3. Quais são os mecanismos que você ou a instituição utiliza para desenvolver os colaboradores?</p> | <p><b>Entrevistado DAP D-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, conhecia bem suas competências, dos servidores e da unidade.”</li> <li>• “Boa comunicação com a equipe. A comunicação era diária, face a face com os servidores da DAP/CRD e CFP.”</li> <li>• “O desenvolvimento dos servidores era por meio de capacitações, parcerias com outras universidades e órgãos. Embora fossem bem poucas as capacitações e houvesse muita limitação, no entanto, havia bastante incentivo para participação dos servidores e melhoria das tarefas.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Relações interpessoais e conhecimento técnico.”</li> <li>• “Ótima comunicação. De forma formal e informal, mas predominava a comunicação informal.”</li> <li>• “Treinamentos nos sites governamentais, troca de informação com outras universidades.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. As competências consideradas essenciais são: organização, definição de metas,</li> </ul> | <p>Observou-se durante o período pré-pandêmico, onde houve participação da pesquisadora no desenvolvimento das atividades na unidade que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor conhecia bem suas competências e de seus colaboradores. As competências consideradas essenciais são: comunicação, conhecimento dos processos e da legislação.</li> <li>• A comunicação sempre foi boa, dando-se de forma face a face.</li> <li>• Cursos de capacitação presencial, na maioria das vezes, o treinamento ocorria de servidor com domínio em determinado assunto para servidor.</li> </ul> | <p><b>Entrevistado DAP D-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Conhecimento das regras, da legislação e gerenciamento de conflitos.”</li> <li>• “Boa comunicação. Mas haviam falhas, mesmo com a tecnologia da informação, muitas vezes servidores estavam indisponíveis no horário.”</li> <li>• “Treinamentos por conta das mudanças da Lei e sistemas.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Inclui a gestão de pessoas, conhecimento das competências individuais para atribuir os processos, a atribuição do processo era destinada ao servidor que já tinha o conhecimento necessário para o trabalho.”</li> <li>• “Durante a pandemia, a comunicação passou a ser virtual, por meio de <i>WhatsApp</i> e <i>Google Meet</i>. Havia um grupo geral com todos os servidores da unidade, mas assuntos particulares eram discutidos de forma privada.”</li> <li>• “Cursos de capacitação, principalmente pelo Enap.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CFP C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Coordenar e distribuir atividades.”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante o período pandêmico, a pesquisadora identificou que o gestor conhecia suas competências e dos servidores. E que as competências essenciais eram: Comunicação de forma virtual, habilidades em utilizar as tecnologias necessárias para execução do trabalho de forma remota, conhecimento das mudanças na legislação e gerenciamento do tempo de trabalho com o familiar.</li> <li>• A comunicação passou a ser virtual, porque a maioria dos servidores estavam isolados. Assim, passou-se a utilizar o <i>WhatsApp</i> com frequência e <i>Google Meet</i>.</li> <li>• Utilizavam-se cursos e treinamentos de forma virtual.</li> </ul> |

|  |  |  |   |  |   |  |
|--|--|--|---|--|---|--|
|  |  |  | <p>prazos, fluxo, monitoramento, divisão das tarefas por grupo de pessoas.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Boa comunicação.”</li> <li>• “Cursos, atualização por novas ferramentas para melhorar o fluxo do trabalho, conversas com outros servidores que possuem domínio.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Divisão do processo.”</li> <li>• “Comunicação fácil, face a face.”</li> <li>• “Cursos e pesquisas na legislação, contato com outras instituições.”</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “No período pandêmico a comunicação foi mais por WhatsApp, mensagens e vídeo-chamadas, utilização de redes sociais.”</li> <li>• “Treinamento virtual, com servidores que tinham domínio em determinados assuntos para orientar novos servidores. Construção de manuais com orientações sobre determinado assunto para melhor compreensão.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Conhecimento da matéria do setor para poder distribuir os processos aos servidores.”</li> <li>• “A comunicação era por grupo de WhatsApp e E-mail.”</li> <li>• “Cursos de forma virtual.”</li> </ul> |  |
|--|--|--|---|--|---|--|

|  |             |   |  |  |   |   |
|--|-------------|---|--|--|---|---|
|  | Facilitador | <p>1. Como é a constituição de equipes no departamento? As equipes constituídas, como são integradas?</p> <p>2. Como é o processo decisório no departamento? Há a participação dos servidores ou algum impacto da Lei e da burocracia?</p> <p>3. De que maneira você gerencia os conflitos quando existentes?</p> | <p><b>Entrevistado DAP D-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não havia muita mudança de equipe, porque a unidade já havia passado por cenários de clima ruim devido a algumas mudanças. Como a equipe era considerada boa, foram mantidas as equipes.”</li> <li>• “Havia limitação da legislação e burocracia, muitas situações eram embasadas por Lei, mas outras decisões, como práticas administrativas, desenvolvimento de projetos, as decisões eram compartilhadas.”</li> <li>• “O conflito era mediado por meio de conversa para amenizar os efeitos.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “A unidade não tinha muita opção para selecionar servidor com o perfil adequado. Geralmente os servidores entravam na equipe com a posse por concurso, mas o gestor buscava perceber com o desempenho das atividades se o servidor tinha mais habilidade com comunicação, cadastro e tentava colocar em tarefas que pudesse se encaixar na habilidade do servidor.”</li> <li>• “Buscava-se o compartilhamento das decisões do setor ou nova orientação para que pudesse encontrar uma alternativa mais adequada.”</li> <li>• “Conversas individuais, quando assuntos em comum havia reuniões para entrar em consenso.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sempre havia falta de servidor, a constituição de equipes ocorria mais pela necessidade, o</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foi possível observar que as equipes eram constituídas por meio de concursos, e a escolha de servidor para integrar a equipe, muitas vezes, analisava-se o currículo para ver o que mais se encaixava na vaga do setor.</li> <li>• As decisões eram tomadas com base nas Leis e os limites da burocracia, mas algumas situações, como de interesse do servidor, havia compartilhamento da tomada de decisão.</li> <li>• Os conflitos eram gerenciados por meio de conversas.</li> </ul> | <p><b>Entrevistado DAP D-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “As equipes eram constituídas pelo perfil do servidor, observando se possuía mais habilidade com legislação, competências administrativas ou pela compatibilidade do cargo com o grau de complexidade da atividade.”</li> <li>• “Muitas vezes o processo decisório era compartilhado com os servidores, atividades voltadas para decisões que tinham a ver com o andamento do trabalho, não as decisões de competência do diretor.”</li> <li>• “Quando havia conflito existente, geralmente era chamada as partes envolvidas e realizava-se uma reunião para deliberar sobre determinado assunto.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado C-3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Por classe. No caso da CRD, a equipe era constituída pelo cargo de assistente em administração.”</li> <li>• “Na CRD, por ser um setor apenas de cadastro, não havia muita decisão, apenas a execução. Porque as decisões já eram tomadas pela Diretoria e pela Pró-reitoria.”</li> <li>• “Conversando de forma individual. Para ter conhecimento dos acontecimentos e resolução da situação conflitante.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CFP C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não existia planejamento. Não havia a escolha de perfil. A integração se dava com a comunicação.”</li> <li>• “Devido a atividade, havia pouco poder de decisão.”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A constituição de equipes era por meio de análise curricular, em alguns casos, o servidor aprovado em concurso, era triado por meio de entrevista com a psicóloga e análise curricular para ver se se encaixava na equipe. Em outros casos, não havia análise de perfil, apenas o cargo, no caso de servidor removido.</li> <li>• Devido a rigidez da Lei e burocracia, não havia participação do servidor na tomada de decisão. Apenas em situações de assuntos gerais que envolviam servidores.</li> <li>• Os conflitos eram gerenciados por meio de conversa para propor soluções.</li> </ul> |
|--|-------------|---|--|--|---|---|

|                             |          |   |   |   |   |  |
|-----------------------------|----------|---|---|---|---|--|
|                             |          |   | <p>servidor era treinado no trabalho. Quando havia candidato aprovado no edital de concurso, muitas vezes, analisava-se o currículo, verificando a formação que mais poderia facilitar o entendimento das atividades.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Todas as decisões e atividades são baseadas na Lei.”</li> <li>• “Reuniões, conversas. Verificando o que estava errado e propor soluções.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não havia subdivisão da equipe, todos trabalhavam em conjunto, no entanto, não havia um meio de constituição de forma específica.”</li> <li>• “Na maioria das vezes havia participação, mas algumas questões só eram dadas conhecimento da decisão.”</li> <li>• “Por meio de conversa.”</li> </ul> |   | <p>Assuntos relacionados com a forma de melhoria na execução das atividades, havia troca de ideias para ver se todos tinham o mesmo entendimento.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O gestor tenta ouvir os lados e passar para um momento de reflexão no sentido de dizer quem está certo, quem está errado e determinar o que tem que ser feito.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não tinha uma forma específica de constituição de equipes.”</li> <li>• “O processo decisório é baseado na legislação de gestão de pessoas, o servidor analisa com base na Lei e atribui a chefia para tomada de decisão.”</li> <li>• “A chefia chamava o servidor individualmente para conversa.”</li> </ul> |  |
| Modelo dos Sistemas Abertos | Inovador | <p>1. Há o acompanhamento das mudanças e a busca em transformá-las? Como é feito? Se não, por que não é feito?</p> <p>2. De que forma você desenvolve sua criatividade no setor? Não havendo? Por que não há?</p> <p>3. Considerando a dinâmica ambiental, como você gerencia os processos de mudança que ocorrem no setor?</p> <p>(Pergunta complementar aos que exerceram função durante a pandemia). Como aconteceu durante a pandemia? Como foram os desafios encontrados? Houve flexibilidade para mudanças e aperfeiçoamento de</p> | <p><b>Entrevistado DAP D-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Havia busca de mudança, de acordo com as competências da unidade. A universidade era muito resistente a mudanças, o que limitava a criatividade para as melhorias.”</li> <li>• “Ousadia para tentar mudar coisas extremamente burocráticas, quando possível, melhorando o andamento dos processos, facilitando o processo ao servidor e gestor, como mudanças nos textos.”</li> <li>• “Sugestões do que era possível. O que superava a competência era negociado com as instâncias superiores.”</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As mudanças que ocorriam eram de Lei que afetavam os processos, assim, como a unidade é subordinada ao SIPEC, havia o acompanhamento para que a unidade se ajustasse.</li> <li>• Criando meios para melhorar os fluxos dos processos e otimizar o desempenho.</li> <li>• Acompanhando as mudanças e orientando os servidores.</li> </ul> | <p><b>Entrevistado DAP D-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “ Não havia ferramenta de acompanhamento das mudanças, os sistemas de informação existentes não davam feedback do desenvolvimento das atividades. O fluxo de trabalho era muito alto e havia concentração maior na demanda existente.”</li> <li>• “Não era possível o desenvolvimento da criatividade em razão de a unidade ser altamente operacional, os procedimentos eram praticamente prontos.”</li> <li>• “A universidade possibilitou suporte para o desenvolvimento das atividades de forma remota, como computadores, mesas,</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim. Havia constante acompanhamento das mudanças, porque as mudanças passaram a ser constantes, não só na legislação, mas na forma de execução de trabalho. Buscava-se meios para melhorar a atividade do servidor que executava suas atividades de forma remota.</li> <li>• Não havia muito espaço para desenvolver criatividade. Mas devido ao trabalho remoto, o gestor buscou utilizar estratégias para controlar a produtividade individual do servidor. Além disso, foi criado grupos de WhatsApp para auxiliar na comunicação e formas de reuniões remotas.</li> </ul> |

|  |  |   |  |  |   |  |
|--|--|---|--|--|---|--|
|  |  | <p>servidores para enfrentar os desafios?</p> | <p><b>Entrevistado CRD C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Houve muita mudança em relação a sistemas, tecnologias, atendimento. Buscou-se receber as orientações para implantar melhorias.”</li> <li>• “Não possuía muita criatividade. Mas devido a experiência que possuía em outros órgãos, procurava adaptar para contribuir. A equipe possuía muita criatividade, assim o gestor buscava escutar e aplicar, quando necessário.”</li> <li>• “Havia muita resistência por parte dos servidores, mas para que não houvesse estagnação, os colaboradores se adaptavam. Muitas mudanças ocorreram para melhora os procedimentos. Assim, a equipe buscou receber e se adaptar.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Havia a busca por mudança, a unidade buscava o constante aperfeiçoamento para aplicabilidade e melhoria do fluxo.”</li> <li>• “A criatividade era desenvolvida buscando meios de otimizar o trabalho, formas de reduzir o tempo no desenvolvimento das atividades., dentro do disponível pela universidade.”</li> <li>• Não soube informar.</li> </ul> <p><b>Entrevistado S2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O acompanhamento era muito necessário, portanto, havia acompanhamento da legislação e na instituição.”</li> <li>• “Não era desenvolvida.”</li> </ul> |  | <p>cadeira. As atividades que continuaram dependendo do exercício presencial, como atendimento ao público, foram realizadas rotatividade para não haver aglomeração. Assim, houve uma readaptação ambiental, com turnos de revezamento e os que exerceram suas atividades exclusivamente de forma remota, a universidade disponibilizou equipamentos.</p> <p>O grande desafio encontrado foi a resolução de problemas de forma remota, a tecnologia da informação favorece a comunicação dinâmica, mas há atividades que é necessário o contato direto com o servidor, até como um feedback, não só da fala, mas das expressões. Assim, a maior dificuldade encontrada foi a comunicação de forma correta e no tempo hábil.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Houve flexibilidade na jornada de trabalho, não voltada ao controle diário da jornada, mas ao fluxo da atividade. Focou-se na produtividade.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado C-3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Houveram muitas mudanças durante o período pandêmico, como o atendimento presencial que passou para virtual. Não houve muita dificuldade, mas o público atendido não entendia que os servidores tinham horário de trabalho, muitas pessoas entravam em contato no domingo, sábado, fora do horário do expediente.”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O gestor acompanhava as mudanças que ocorriam, como as mudanças decorrentes da pandemia, houve a necessidade de novos conhecimentos pelos servidores, como a utilização de novas tecnologias que antes eram pouco utilizadas. Também houve flexibilidade no desenvolvimento das atividades e suporte da Universidade para fornecer equipamentos para a execução das tarefas de forma remota. O desenvolvimento das atividades de forma remota não foi algo tão difícil para os servidores, até porque já existia o SEI que possibilitou que quase todos os processos estivessem digitalizados. A maior dificuldade encontrada foi a comunicação que ficou um pouco restrita.</li> </ul> |
|--|--|---|--|--|---|--|

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não era planejado.”</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “A forma criativa foi a virtualização da comunicação por meio do Google Meet para que a equipe se sentisse mais próxima.”</li> <li>• “A mudança ocorrida durante a pandemia foi a maior aproximação com a equipe por meio da comunicação, devido aos medos decorrentes das incertezas decorrentes do novo vírus que se alastrava. Houve flexibilidade, porque havia muito medo do trabalho presencial, por muitos servidores, não houve resistência e negacionismo, muitos levaram equipamentos da universidade para executar suas funções de forma remota.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CFP C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “As mudanças são constantes e geralmente há pouco tempo para ajustes de mudanças severas. Há a dificuldade para adaptação devido a rotina pesada e a implantação de algo novo é realizado.”</li> <li>• “Não há o desenvolvimento de criatividade pelo gestor. A tanta coisa para realizar como rotina que para criar algo é meio difícil.”</li> <li>• “Durante a pandemia o setor teve que se deparar com a tecnologia, mudanças de gestores e todo o contexto que a unidade teve que abraçar, como não havia uma preparação para lidar com todas as mudanças, houve muita dificuldade, porque o trabalho aumentou no setor e os servidores tiveram que se adaptar em trabalhar em casa e utilizar novas tecnologias. Deste modo,</li> </ul> |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

|            |   |  |   |   |   |  |
|------------|---|--|---|---|---|--|
|            |   |  |   |   | <p>identificou-se perca de qualidade, não havia forma de acompanhar e controlar o serviço do servidor. Foi um processo de gestão quebrado. O maior desafio foi o servidor ter noção que não estava fisicamente na unidade, mas tinha os mesmos compromissos dentro daquele horário de trabalho estar à disposição da instituição. Não havia forma de monitorar. Houve flexibilidade por parte dos servidores e não da unidade, os mesmos foram se adaptando ao trabalho.”</p> <p><b>Entrevistado S1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Como a Unidade é subordinada ao SIPEC, todas as mudanças o setor ia se adequando.”</li> <li>• Não soube informar.</li> <li>• “Como as tarefas já eram bem distribuídas, o gestor dava sequência e fazia o acompanhamento. O maior desafio foi a tecnologia, reuniões por meio do Google Meet. Como o SEI já estava implantado não houve dificuldade. Houve flexibilidade.”</li> </ul> |  |
| Negociador | <p>1. Diante de demandas negociais, como você se posiciona?<br/> 2. Há constante negociação e compromissos com as pessoas na organização?<br/> 3. Você propõe ideias criativas?</p> | <p><b>Entrevistado DAP D-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Havia defesa da unidade do ponto de vista técnico”.</li> <li>• “Sim, apesar do volume de trabalho, a equipe era comprometida a atender as demandas em executar as atividades em tempo razoável.”</li> <li>• “Em muitas ocasiões haviam ideias criativas, mas muitas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O posicionamento era com bastante conversa.</li> <li>• A equipe era bastante comprometida, embora existisse bastantes processos, no caso de atrasos, havia comunicação para ver se o servidor estava com alguma dificuldade ou problema para que pudesse se encontrado uma solução.</li> <li>• Poucas ideias criativas, devido a rigidez da Lei e burocracia.</li> </ul> | <p><b>Entrevistado DAP D-2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se posicionava não sendo muito intransigente, compreendo o momento de mudança. Muitas vezes as entregas planejadas em determinado processo, atrasavam, não saiam como o esperado, já outros processos andavam bastante, assim, alguns servidores se adaptavam melhor,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• As demandas negociais eram por meio de diálogos.</li> <li>• A equipe constituída já era bastante comprometida.</li> <li>• Durante o período pandêmico, o gestor propôs ideias criativas para melhorar o fluxo dos processos e otimizar a produtividade.</li> </ul>   |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>esbarravam na burocracia, legislação e segurança.”</p> <p><b>Entrevistado CRD C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “A negociação era como a equipe poderia atender o que o superior determinava fazer e tentar organizar uma forma que fosse mais adequada.”</li> <li>• “Constante compromisso com o trabalho, com os servidores. Negociação pouca porque não era recorrente situações de negociação, porque a execução das atividades já era prática comum.”</li> <li>• “Sim. Buscava-se a criatividade na execução das atividades para otimizar o desempenho.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Havia muita comunicação com as unidades da Universidade para que as necessidades do setor fossem concretizadas.”</li> <li>• “Havia bastante harmonia, todos sabiam suas tarefas e as executavam. Também haviam reuniões que tinham a finalidade de verificar se o servidor estava muito sobrecarregado, se a tarefa era muito complexa, para que fosse feita uma nova divisão das tarefas para que ficasse bom para todos.”</li> <li>• “Sim. Sempre havia busca de inovações que poderiam ser aplicadas.”</li> </ul> |  | <p>apresentando aumento na produtividade ao processo, já outros não se adaptaram ao modelo de trabalho.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, havia constante preocupação da gestão de compreender o que ocorria com o servidor que não apresentava boa produtividade, assim, havia reunião para entender o que causava tal situação.”</li> <li>• “Ideias criativas no planejamento processual, focando nas atividades executadas dentro do processo.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “De forma flexível, como no caso do horário do trabalho, como exemplo de servidor que informava que em determinado horário não poderia executar suas atividades, mas outro horário desenvolvia.”</li> <li>• “Negociação não, mas tinha compromisso. Os servidores eram bastante comprometidos com o desempenho das atividades. Havia muita participação da equipe.”</li> <li>• “Poucas ideias criativas, porque não havia necessidade de inovação a não ser o que já era feito.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CFP C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se posiciona ouvindo os lados para entender o que é coerente, permissível conceder e executar tudo conforme o possível e discutindo com as unidades superiores.”</li> <li>• “Constante não.”</li> </ul> |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

|                              |         |   |   |  |  |  |
|------------------------------|---------|---|---|--|--|--|
|                              |         |   | <p><b>Entrevistado S2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Por meio de conversa. ”</li> <li>• “Constante não, as vezes era imposto. ”</li> <li>• “Não. ”</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Poucas ideias criativas são propostas. ”</li> </ul> <p><b>S1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Por meio de comunicação até chegada ao consenso. ”</li> <li>• “Sim”.</li> <li>• “Não. Os servidores ficavam muito presos a legislação e as decisões superiores.”</li> </ul>  |  |
| Modelo de Processos Internos | Monitor | <p>1. Há controle e acompanhamento do desenvolvimento das atividades executadas pelos servidores?</p> <p>2. Como você administra o desempenho coletivo e a execução dos processos no setor?</p> <p>3. Você analisa as informações com pensamento crítico? De que maneira analisa?</p> | <p><b>Entrevistado DAP D-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Havia o acompanhamento das atividades antes da assinatura. Quando atividades novas, havia um bom treinamento para que o servidor entendesse o processo. ”</li> <li>• “Divisão das tarefas de forma equilibrada aos servidores, de modo que um não ficasse com muitos processos e outros com menos. ”</li> <li>• “Sim, leitura da demanda para ser possível desenvolver as ideias criativas, com a finalidade de melhorar os processos. ”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Era necessário, porque a maioria tinha prazos, atendimento. O gestor buscava identificar erros para não ser necessário corrigir lá na frente. ”</li> <li>• “O acompanhamento era de perto, todos fiscalizavam todos, todos sabiam suas atribuições, se era possível outro servidor auxiliar determinada tarefa. A equipe era muito próxima. ”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não havia ferramenta de controle, mas o gestor por meio de observação, entregava os processos, ou atribuía, no caso do período que o SEI foi implementado, visualizando o andamento dos processos e conferência para assinatura.</li> <li>• Havia o gerenciamento por meio das entradas e saídas dos processos, com base no quantitativo e qualidade de execução.</li> <li>• O gestor analisava com pensamento crítico, identificando as necessidades individuais e coletivas por meio de comunicação, buscando distribuir as atividades com base no cargo e complexidade.</li> </ul> | <p><b>Entrevistado DAP D-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, com a abertura de um processo no SEI, o servidor registrava todas as atividades desenvolvidas no dia. O acompanhamento era verificar o fluxo processual se realmente a atividade tinha sido executada. Assim, era possível mensurar o servidor que tinha uma produtividade mais elevada e o que não era produtivo. ”</li> <li>• “A partir da análise do processo matriz que foi aberto para acompanhar mensalmente as atividades do setor a partir das informações que os servidores forneciam. ”</li> <li>• “Sim, de maneira a entender o porquê o servidor estava desenvolvendo uma atividade aquém das necessidades do setor, muitas vezes buscava analisar se as tarefas atribuídas ao servidor era atividade para a qual ele tinha competência ou se faltava treinamento para seu desenvolvimento. Devido a alta demanda e a pouca quantidade de servidor no setor, muitas vezes havia a necessidade de delegar ao servidor uma atividade da qual ele não tinha</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, existia o controle e acompanhamento das atividades pelo gestor, por meio de um processo criado para que os servidores relatassem os trabalhos executados diariamente, além disso, o gestor extraia do SEI relatórios para acompanhar o desempenho da unidade. Não havia outra ferramenta que facilitasse o controle das atividades individuais.</li> <li>• O desempenho coletivo era gerenciado por meio da análise semanal ou mensal dos processos. No setor, havia distribuição justa para não sobrecarregar alguns e análise crítica dos processos, verificando o grau de complexidade e atribuindo processo ao servidor que tinha maior competência para realização.</li> <li>• Sim. Havia análise das informações com pensamento crítico, por meio da apresentação de argumentos fundamentados, além de analisar os fatos com cautela.</li> </ul> |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “A análise de forma crítica era no sentido de melhorar. Quando era identificado algo que estava desacelerando, dificultando, tornando mais extenso determinado trabalho, sempre havia a sugestão para melhorar. Não havia imposição, era sempre conversado com a equipe.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Quando os processos eram físicos havia uma planilha que registrava todas as atividades do setor, quando a atividade era realizada, o processo saia da planilha.”</li> <li>• “Havia a verificação de processos: atrasados, com possíveis erros, processos que ficaram fora da folha do mês. Nesses casos, se houvesse situações repetidas de erros, atrasos, o gestor conversava com o servidor para ver se havia algum problema, dificuldade que pudesse estar afetando o desempenho.”</li> <li>• “Sim. As atividades eram realizadas com muita atenção e concentração.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim.”</li> <li>• “Sempre por meio de acompanhamento da chefia.”</li> <li>• “Sim.”</li> </ul> |  | <p>habilidade, domínio e conhecimento, o que era comum.”</p> <p><b>Entrevistado CRD C-3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Semanalmente era puxado um relatório pelo Sei de cada servidor. Além disso, devido a coordenadora receber e atribuir todos os processos, a mesma sabia a quantidade de processos atribuídos para cada servidor. Assim, fazia o acompanhamento do andamento e quando necessário questionamento do porque o processo não tinha andado.”</li> <li>• “Pelo SEI, com a emissão de relatórios, além disso, quando o processo chegava era colocado a data de recebimento para acompanhar o tempo de cada processo na unidade.”</li> <li>• “Sim. Todos os processos têm um grau de complexidade, nesse caso, a atribuição de processos a cada servidor iria depender da complexidade, porque processos mais complexos requer maior tempo para a execução, assim, a atribuição era com equidade, o servidor que tinha maior quantidade de processos complexos, ficava com menos processos na caixa do SEI. Havia análise do gestor de cada processo para atestar por meio de conferência, assinatura e o devido encaminhamento.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CFP C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “No Processo pandêmico não houve muito acompanhamento, por causa do</li> </ul> |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

|  |             |   |  |  |  |  |
|--|-------------|---|--|--|--|--|
|  |             |   |  |  | <p>alto volume de trabalho, havia orientações da execução de forma remota, o que era desgastante e demorado. Utilizava-se muito da confiança porque não tinha mecanismos de medidas.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Era complicado gerenciar, porque alguns servidores produziam mais outros menos, uns se dedicam mais que outros. A unidade entregava o produto que tinha que entregar, mas há muito o que ser melhorado e o gestor ter mais possibilidade de acompanhar e ajudar o servidor.”</li> <li>• “Sim. Sempre olhava o trabalho do servidor, do setor, com a visão de que pode melhorar. Embora existam dificuldades e deficiências, sempre havia o olhar crítico.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. O chefe fazia o acompanhamento, pelo SEI, verificando entradas e saídas, atrasos.”</li> <li>• “Sim.”</li> <li>• Não soube informar.</li> </ul> |  |
|  | Coordenador | <p>1. Você acompanha a execução dos projetos no setor? De que forma você os gerencia?</p> <p>2. Você planeja suas atividades diárias? Como você as prioriza?</p> <p>3. De que maneira você acompanha e controla as diferentes atividades desempenhadas por cada servidor?</p> | <p><b>Entrevistado DAP D-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os projetos se referiam as ideias para melhorar, mas não havia acompanhamento, só era feita a sugestão e a cobrança do andamento.”</li> <li>• “Sim. Ordem cronológica e urgência.”</li> <li>• “Da forma que distribuía, também acompanhava. A partir da divisão das tarefas, verificava qual servidor estava mandando mais ou menos processos.”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os projetos eram gerenciados por meio acompanhamento, propostas e verificação se foi efetivo. Como o caso de implantação de alguns sistemas, havia o acompanhamento e verificação se o sistema atendeu as expectativas esperadas, se teve impacto positivo.</li> <li>• As atividades não eram gerenciadas diariamente, como a unidade possui uma demanda bem elevada de processos, as demandas eram priorizadas de acordo com a urgência e prazos, como o caso das inclusões de informações de</li> </ul> | <p><b>Entrevistado DAP D-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, os projetos se tratavam mais dos sistemas de informação, SIGRH, SIGAA, SIGEPE, havia o acompanhamento por meio do processo para verificar se as atividades que estavam sendo desenvolvidas nos sistemas se estavam realmente fluindo a força de trabalho e fluxo processual, para saber se o sistema estava trazendo melhoria para a qualidade do trabalho.”</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sim, havia acompanhamento da execução dos projetos pelo gestor. O mesmo acompanhava o andamento, a implantação e os efeitos.</li> <li>• Não havia planejamento diário. Como diariamente chegavam diversos processos, o volume de processos e trabalhos eram bem elevados, neste caso, o gestor as priorizava pela urgência e prazos.</li> <li>• O gestor criou um processo no SEI, em que os</li> </ul> |

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  | <p><b>Entrevistado CRD C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O acompanhamento era por meio de comunicação.”</li> <li>• “As atividades eram contínuas, não era possível planejar o que seria executado em determinado dia, porque todos os dias chegavam inúmeros processos. Deste modo, eram priorizados os que tinham prazos e ordem de chegada.”</li> <li>• “Havia muita comunicação sobre o andamento dos processos. A equipe era muito unida, todos se ajudavam.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não soube informar.”</li> <li>• “Sim. Eram priorizadas as demandas urgentes, como atividades com prazo para inclusão na folha de pagamento, judiciais, entre outras prioridades urgentes.”</li> <li>• “Verificando a caixa de e-mail, se havia demora em respostas, processo que ficou fora da folha. Não havia muito controle devido ao grande fluxo de processos na unidade.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim.”</li> <li>• “Diária não.”</li> <li>• “Era acompanhado quando o processo era recebido pelo gestor para assinatura, assim, pelo SEI ele acompanhava o andamento e execução dos processos.”</li> </ul> | <p>impacto financeiro na folha de pagamento, demandas judiciais, entre outras demandas urgentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades eram acompanhadas pelo gestor por meio de observação das entradas e saídas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim, eram priorizadas por meio do planejamento que devia ser seguido e prestado contas à PRAD, eram priorizadas pelas atividades que tinham impacto nos órgãos de controle, na folha de pagamento, judiciais, demandas consideradas urgentes.”</li> <li>• “Por meio de um processo que foi criado no SEI para controlar as atividades desenvolvidas pelos servidores. Nesse processo, o servidor informava todas atividades desenvolvidas no dia, o que era acompanhada e controlada pelo diretor semanalmente, às vezes diariamente.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Havia o acompanhamento diário ou semanal, quando o servidor concluía a atividade. Além disso, os servidores colocavam a informação no ponto eletrônico os processos trabalhados, caso não fosse concluído, informasse o motivo.”</li> <li>• “Não era planejado de forma diária, mas sim de acordo com o período de fechamento da folha de pagamento. A prioridade era cadastro, até o prazo do fechamento da folha e após fechamento da folha, atualização dos sistemas do governo federal. Devido a pandemia, o Governo criou novos sistemas que a unidade teve que se adequar.”</li> <li>• “Questionando o servidor. Verificava o andamento dos processos, era realizado a</li> </ul> | <p>servidores informavam as atividades executadas diariamente, além disso, pelo SEI, havia a extração de relatório para acompanhar o quantitativo de processos executados no setor.</p> |
|--|--|--|--|--|--|---|

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | <p>divisão de processos pelo nível de dificuldade e deste modo era possível acompanhar se o processo estava sendo encaminhado ou não.”</p> <p><b>Entrevistado CFP C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Há muita descentralização para o servidor, mas muita coisa o gestor mesmo faz, devido a percepção que o servidor não tem perfil para abraçar a atividade com tanta facilidade. Há o acompanhamento e distribuição das atividades, com base na capacidade e entregas do servidor.”</li> <li>• “Há as previsões diárias, planejamento semanal ou atribuições do mês o que favorece a programação do que fazer, sempre na expectativa de recebimento de demandas urgentes. Com base nisso, o gestor faz distribui o que o servidor pode realizar e o que o gestor pode fazer direto.”</li> <li>• “Como o grande volume do trabalho é desenvolver processos, o SEI contribui com esse controle e acompanhamento, facilitando identificar a quantidade de processos desenvolvidos pelos servidores e a complexidade.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não soube informar.</li> <li>• “Sempre priorizados os que possuíam prazo, como as demandas do TCU, folha de pagamento e judiciais.”</li> <li>• “Pelo SEI, foi criado um processo para registro diário</li> </ul> |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

|                            |          |   |  |   |  |   |
|----------------------------|----------|---|--|---|--|---|
|                            |          |   |  |   | das atividades desenvolvidas pelos servidores, de forma individual.”   |   |
| Modelo das Metas Racionais | Produtor | <p>1. Como são medidos os resultados do trabalho? Existem indicadores consolidados?</p> <p>2. De que maneira você estimula a produtividade no setor?</p> <p>3. Considerando o tempo e a quantidade de trabalho dos servidores, de que forma você busca o equilíbrio entre o bem-estar do servidor e o desempenho dos processos? Em sua visão, como é a gestão do tempo e a qualidade de vida dos servidores na atividade?</p> | <p><b>Entrevistado DAP D-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não havia indicador, devido o volume de processos e a falta de ferramenta para mensurar. Mas a produtividade era controlada pela observação, quem estava mandando mais ou menos.”</li> <li>• “A produtividade era estimulada para a execução em um prazo razoável e pendentes para evitar as pressões de servidores e setores. O incentivo era produzir para ficar mais tranquila e manter o clima saudável.”</li> <li>• “Havia uma demanda muito grande de processos e poucos servidores, e com a finalidade de manter o bem-estar do servidor fazia-se momentos de descontração, como café, aniversários, exercícios físicos, interação. Não havia uma gestão para ver se o servidor estava satisfeito, mas algumas demandas de servidores que desejavam mudar de setor ou reduzir a carga horária eram concedidas.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não existia indicador consolidado. O Indicador era observar as entradas e saídas, verificando se foram atendidos os prazos, se o atendimento era no tempo ágil e hábil. O indicador era mais externo, se haviam pessoas apontando se tinha chegado algum processo e estava atrasado, não foi atendido a contento.”</li> <li>• “Conversas sobre o papel do servidor público, ter empatia, tentar dar o melhor, se colocar no lugar do outro, porque todos querem</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados não eram mensurados e não havia indicador consolidado.</li> <li>• A produtividade era estimulada por meio de conversa, não havia outra forma de incentivo, apenas comunicação para ver a capacidade do servidor para que o mesmo não se sobrecarregasse e ficasse desmotivado.</li> <li>• O setor havia um fluxo de processos bem grande e uma quantidade pequena de servidor, deste modo, havia dificuldade de gerenciamento da qualidade de vida, mas quando o servidor ficava desmotivado ou produzindo pouco, o gestor buscava um equilíbrio conversando para solucionar, atribuindo menos processos ou fazendo uma nova divisão dos processos. Além disso, quando algum servidor solicitava para ser removido, o gestor não se opunha. Não havia essa gestão de tempo e qualidade de vida, o setor vivia “apagando incêndios”.</li> </ul> | <p><b>Entrevistado DAP D-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não haviam indicadores consolidados para mensuração do trabalho. Não havia métrica, apenas métodos empíricos para verificar as atividades desenvolvidas no sistema pelo servidor. A universidade não possui ferramenta de indicador de desempenho.”</li> <li>• “A produtividade era estimulada por meio de conversa com servidor sobre a importância do trabalho dele para a universidade, de forma a motivar.”</li> <li>• “Por ser um setor com alta carga de processos e baixo número de servidores, gerava um sério problema ao gestor e principalmente aos servidores, assim haviam relatos de servidores extremamente estressados devido a carga de trabalho.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não existiam indicadores consolidados. Mas eram medidos de acordo com os processos recebidos e a atribuição ao servidor, considerando as saídas.”</li> <li>• “Dando feedback individual, nas reuniões eram dados feedbacks positivos e de forma privada feedbacks negativos.”</li> <li>• “Havia conversa com o servidor para saber como ele estava, com a finalidade de identificar o tanto de processos que</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não eram medidos e não existiam indicadores consolidados.</li> <li>• Por meio de comunicação.</li> <li>• Durante a pandemia, o volume de processos aumentou de forma considerável, o que pode ser feito pelo gestor durante o trabalho remoto, foi a flexibilidade no horário de trabalho como meio de gerenciamento da qualidade de vida do servidor. No entanto, devido a baixa quantidade de servidores no setor, o equilíbrio entre o bem estar e o desempenho não era executado de forma efetiva, essa gestão, era praticamente inexistente.</li> </ul> |

|  |  |  |   |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|
|  |  |  | <p>ser bem tratado. Não havia incentivo material, nem financeiro. Mas havia a busca de internalizar o papel do servidor como humano e consciência das obrigações legais. ”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Devido o volume de processos, o gestor tentava distribuir de uma forma que o servidor não ficasse mais sobrecarregado que outro. Buscava-se analisar a complexidade da tarefa e o auxílio de outros servidores da equipe. A busca do equilíbrio de tempo e qualidade de trabalho era conservando o ambiente de trabalho, lanches, ambiente limpo, água, café, para não ficar só o trabalho maçante e cansativo porque os servidores passavam bastante tempo no setor. ”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não possuía indicadores consolidados, não tinha atividade gerencial para medição. ”</li> <li>• “Não soube informar. ”</li> <li>• “Havia revezamento das atividades para que não houvesse servidor sobrecarregado em determinadas atividades. ”</li> </ul> <p><b>Entrevistado S2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “O diretor fazia o controle. ”</li> <li>• “Não estimulava. ”</li> <li>• “Não tinha equilíbrio. ”</li> </ul> |  | <p>poderiam ser atribuídos ao mesmo, porque devido a pandemia, muitos familiares adoeciam e o medo devido as incertezas existentes do vírus traziam problemas que poderiam afetar seu desempenho no trabalho. ”</p> <p><b>Entrevistado CFP C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não tem. ”</li> <li>• “A produtividade é estimulada, percebendo-se pela quantidade de processos que chegam e as demandas atendidas. ”</li> <li>• “Como o trabalho é com base no cronograma da folha, há a comunicação com os servidores de como será produzido para dar conta de cumprir os processos que serão inclusos na folha dentro do prazo estipulado. Esta forma é utilizada para balancear e chegar no final do prazo mais tranquilos. A qualidade de vida não é ruim, não tem equipamentos ruins, o ambiente de trabalho é adequado, cada um trabalhou no seu melhor ambiente, no seu conforto, trabalhando do jeito que queria em sua residência. Já a questão do tempo na pandemia ficou muito vinculado ao servidor, o mesmo sabia da sua capacidade, do seu comprometimento e trabalhava nisso. Muitos foram beneficiados, porque os servidores que se dedicavam conseguiam aproveitar melhor seu tempo. Então, ele entregava suas tarefas, seus compromissos com a universidade e sobrava tempo para seus assuntos pessoais. ”</li> </ul> |  |
|--|--|--|---|--|--|--|

|  |         |   |   |  |  |   |
|--|---------|---|---|--|--|---|
|  |         |   |   |  | <p><b>Entrevistado S1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Havia acompanhamento pelo número de processos, por meio do SEI. Mas não havia indicadores consolidados.”</li> <li>• Não soube informar.</li> <li>• “Como havia uma demanda alta de processos, o bem-estar do servidor não era priorizado. A gestão do tempo e qualidade de vida dos servidores não existia. Porque a demanda de processos era alta, demandas que precisavam de resolução urgente, o que fazia com que o setor vivesse apagando incêndios, o que fez com que não existisse qualidade de vida.”</li> </ul>  |   |
|  | Diretor | <p>1. Você desenvolve e comunica a visão organizacional? Como é feito?</p> <p>2. Você busca estabelecer metas, objetivos, planos e estratégias organizacionais e os compartilha com os servidores? Como é feito com sua equipe?</p> <p>3. Há o constante gerenciamento na execução das estratégias e busca de alcance efetivo dos resultados? O planejamento? Se sim, como é a execução dele?</p> | <p><b>Entrevistado DAP D-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não houve comunicação da visão organizacional.”</li> <li>• “Não havia planejamento formalizado, mas havia metas não planejadas, com a resolução de atividades que estavam muito atrasadas de gestões anteriores.”</li> <li>• “Não havia gerenciamento das execuções estratégicas, principalmente de compatibilidade com o PDI, a DAP era muito carente de servidores e havia excesso de tarefas, assim o tempo para planejar era quase inexistente.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sim. Havia a comunicação das competências da unidade.”</li> <li>• “Havia de forma micro, não era muita, porque já era uma rotina específica, não havia muito o</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devido a unidade ter uma alta demanda de processos e baixa quantidade de servidor, não havia comunicação da visão organizacional pelo gestor, o tempo para elaborar um planejamento era quase inexistente.</li> <li>• Não havia planejamento formalizado para que fossem estabelecidos objetivos, metas e outros planos.</li> <li>• Não havia gerenciamento constante da execução de estratégia.</li> </ul> | <p><b>Entrevistado DAP D-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não tinha essa habilidade e não desenvolvia essa comunicação.”</li> <li>• “Não fazia por falta de planejamento.”</li> <li>• “Não havia por ausência de planejamento. O que existia é o plano de gestão, realizado no início do ano que eram estabelecidas as atividades que deveriam ser executadas no decorrer do ano. Mas não havia um planejamento de execução das atividades, as tarefas eram realizadas de acordo com a demanda.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Havia uma planilha com as atividades que cada servidor era responsável, todos ficavam cientes de suas atribuições.”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O departamento era carente de planejamento, assim, não havia comunicação da visão, metas, objetivos, planos. Todas as ações eram executadas conforme a demanda recebida, prazos e urgências.</li> <li>• Não havia gerenciamento da execução das estratégias, não eram formalizadas estratégias por ausência de planejamento formal. A unidade executava suas demanda “apagando fogo”.</li> </ul> |

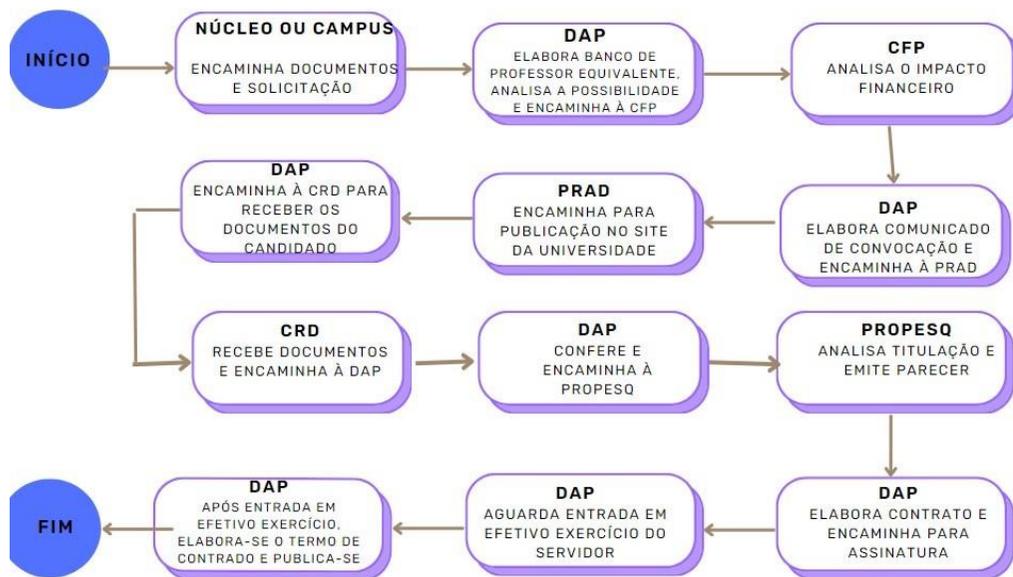
|  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  | <p>que se planejar, a não ser quando surgia algo novo, como legislação nova, sistema novo. Com relação as metas, o compromisso era cumprir com os prazos.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Havia um planejamento de forma micro, em que se planejavam as tarefas de determinada forma e se não desse certo voltava a fazer como antes ou encontrar uma nova alternativa, mas não era nada formalizado.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CRD C-2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não há comunicação da visão organização, porque não havia planejamento formal.”</li> <li>• “Embora não houvesse planejamento, havia as metas do setor que era o cumprimento dos prazos para incluir todos os processos na folha de pagamento, atendimento de acordo com a ordem de chegada, tanto presencial, quanto e-mails.”</li> <li>• “Como não havia planejamento, não havia esse gerenciamento, a execução das atividades era “apagar fogo”.</li> </ul> <p><b>Entrevistado S2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não havia.”</li> <li>• “Não havia.”</li> <li>• “Não havia.”</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Algumas metas sim. As metas eram discutidas em reuniões que era estabelecido como seria acompanhadas e executadas determinadas exigências.”</li> <li>• “Sim, havia planejamento de acordo com os cronogramas do ministério da educação.”</li> </ul> <p><b>Entrevistado CFP C-1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Geralmente o servidor entra na instituição com uma visão e depois há a modificação da visão. Há busca constante de oportunidades de melhorias.” <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não.”</li> <li>• “Não.”</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Entrevistado S1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Não possuía planejamento formal, assim, não havia essa comunicação da visão.”</li> <li>• “Não era feito, devido à falta de pessoal.”</li> <li>• “Não.”</li> </ul> |  |
|--|--|--|--|--|---|--|

Fonte: Elaborado pela autora com base em Quinn *et al.* (2003)

**APÊNDICE F- Fonte de Evidências: Detalhamento das ações dos processos**

| FLUXO DO PROCESSO  | DETALHAMENTO DAS AÇÕES   |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>PROGRESSÃO DOCENTE</b></p> <pre> graph TD     INICIO((INÍCIO)) --&gt; S1[SERVIDOR<br/>PREENCHE O<br/>REQUERIMENTO E ANEXA<br/>DOCUMENTOS]     S1 --&gt; C1[<b>CHEFIA IMEDIATA</b><br/>ENCAMINHA O<br/>PROCESSO À CRD]     C1 --&gt; CRD1[<b>CRD</b><br/>EMITE INFORMES<br/>FUNCIONAIS]     CRD1 --&gt; C2[<b>CHEFIA IMEDIATA</b><br/>NOMEIA RELATOR]     C2 --&gt; R[<b>RELATOR</b><br/>ANALISA OS<br/>DOCUMENTOS E EMITE<br/>PARECER]     R --&gt; CD[<b>CONSELHO<br/>DEPARTAMENTAL</b><br/>DELIBERA SOBRE O<br/>PARECER DO RELATOR]     CD --&gt; DAP[<b>DAP</b><br/>ANALISA, INSTRUI E<br/>EMITE MINUTA DE<br/>PORTARIA]     DAP --&gt; PRAD[<b>PRAD</b><br/>ELABORA PORTARIA E<br/>ENCAMINHA PARA<br/>PUBLICAÇÃO]     PRAD --&gt; CRD2[<b>CRD</b><br/>CADASTRA NO<br/>SISTEMA E INCLUI NO<br/>AFD]     CRD2 --&gt; CFP[<b>CFP</b><br/>AJUSTES FINANCEIROS<br/>E ENCERRAMENTO DO<br/>PROCESSO]     CFP --&gt; FIM((FIM))     </pre> | <p>1º Servidor docente preenche o requerimento e faz a juntada dos documentos comprobatórios e encaminha à chefia imediata;</p> <p>2º O chefe do departamento encaminha o processo à CRD via SEI para emissão dos informes funcionais do docente;</p> <p>3º Após CRD incluir os informes funcionais nos autos, o chefe do departamento nomeia relator, por meio de ordem de serviço, e despacha o processo para análise e parecer;</p> <p>4º O relator do processo analisa os documentos e emite parecer, informando a pontuação computada e julga a aptidão do docente para progressão, em seguida encaminha para deliberação do Conselho de departamento;<br/>Obs. (No período pré-pandêmico as reuniões aconteciam presencialmente, durante o período pandêmico as reuniões passaram a ser virtuais).</p> <p>5º Conselho do departamento delibera sobre o parecer do relator a favor ou não da progressão. Em seguida, após deliberação favorável, o processo é encaminhado à DAP;</p> <p>6º DAP analisa, instrui e encaminha minuta de portaria à PRAD;</p> <p>7º PRAD encaminha a portaria para publicação no Boletim de serviços, após publicação, encaminha para a CRD.</p> <p>8º CRD cadastra no sistema a progressão e inclui no assentamento funcional digital do servidor, em seguida encaminha para a CFP.</p> <p>9º CFP faz os ajustes financeiros na folha de pagamento do servidor, encaminha à CRD para conhecimento e encerra o processo.</p> |

## CONTRATAÇÃO PROFESSOR SUBSTITUTO



1º Núcleo ou Campus encaminha a documentação e solicitação à DAP, via SEI.

2º DAP elabora o banco de professor equivalente e verifica se a vaga do docente efetivo é cabível para contratar professor substituto, conforme critérios da Lei nº 8745/1993, em seguida encaminha à CFP para fazer análise do impacto orçamentário.

3º Após confirmação orçamentária, DAP elabora o comunicado de convocação e encaminha para a PRAD para publicar no site da universidade.

4º PRAD encaminha para a ASCOM para efetivação da publicação.

5º Após publicação, DAP envia o processo à CRD para recebimento dos documentos do candidato e envia e-mail ao mesmo para conhecimento da convocação.

6º Após o candidato entregar os documentos na CRD, a coordenadoria encaminha à DAP para análise final.

Obs. Durante o período pandêmico, os candidatos poderiam enviar os documentos autenticados por e-mail para que a CRD anexasse aos autos.

7º Candidatos que o edital exigiu titulação superior a graduação, DAP encaminha à PROPESQ para análise do título para confirmar se a área está em conformidade com o exigido no edital e outras observações necessárias no título apresentado.

8º Após emissão de parecer favorável pela PROPESQ, o documento é encaminhado à DAP.

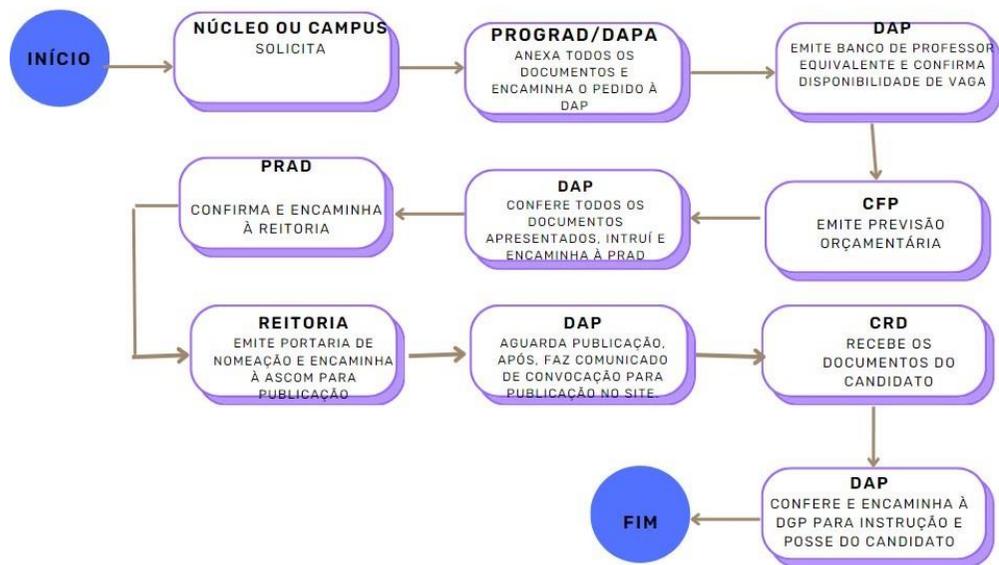
9º DAP elabora o contrato e encaminha à reitoria para assinatura.

10º Em seguida, após assinatura da reitora e do candidato, o processo é sobrestado para a confirmação do departamento do candidato da sua entrada em efetivo exercício.

Obs. Neste caso, em tempos normais os candidatos assinavam o contrato junto com a reitoria ou na DAP, já no período pandêmico os candidatos assinavam o contrato no campus que iriam exercer a atividade ou de forma remota em qualquer lugar.

11º Após, elabora-se o termo de contrato para publicação no DOU e, após publicação, há o envio à CRD para cadastro no sistema e envio à CFP para inclusão na folha de pagamento e posteriormente encerramento do processo.

## NOMEAÇÃO DOCENTE EFETIVO



1º Diretor de núcleo ou campus solicita à PROGRAD/DAPA nomeação de docente.

2º PROGRAD/DAPA anexa todos os documentos necessário para nomear e encaminha o pedido à DAP.

3º DAP emite o banco de professor equivalente, confirma disponibilidade de código de vaga e encaminha os autos à CFP;

4º CFP emite previsão orçamentária e devolve à DAP;

5º DAP confere todos os documentos apresentados e anexa documento que confirma a existência de vaga e demais documentos necessários. Após, encaminha à PRAD para conhecimento e posterior continuidade;

6º PRAD confirma e encaminha à Reitoria.

7º Reitoria providência portaria de nomeação e encaminha à ASCOM para providências quando a publicação.

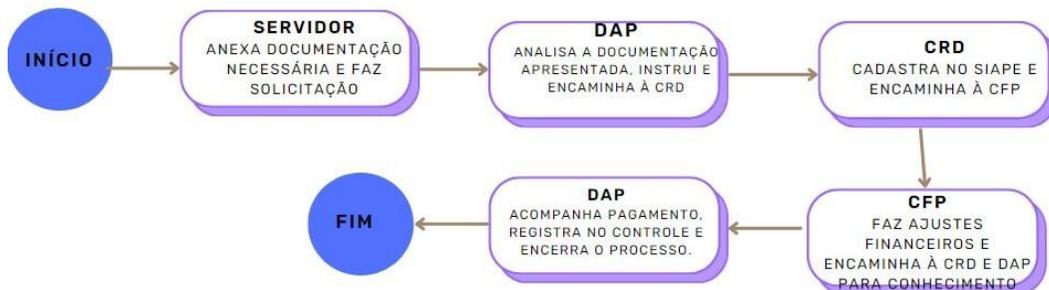
8º -Reitoria encaminha o processo à DAP;

9º DAP aguarda publicação, após publicado, faz comunicado de convocação para publicar no site da universidade, após publicado no site, servidor DAP encaminha portaria de nomeação e comunicado via e-mail ao candidato e depois encaminha à CRD para recebimento dos documentos do candidato;

Obs. Durante o período pandêmico houve a possibilidade de o candidato entregar os documentos no campus que o servidor fosse tomar posse, no caso de candidatos do interior. Antes do período pandêmico os mesmos se dirigiam até a CRD para entrega dos documentos originais de forma pessoal ou por procuração. Também foi possibilitado o envio dos documentos por e-mail autenticados para que a DAP incluísse no SEI para os devidos encaminhamentos.

10º Após recebimento dos documentos na CRD, o processo é encaminhado à DAP para instrução e posse do candidato.

## ASSISTÊNCIA À SAÚDE SUPLEMENTAR



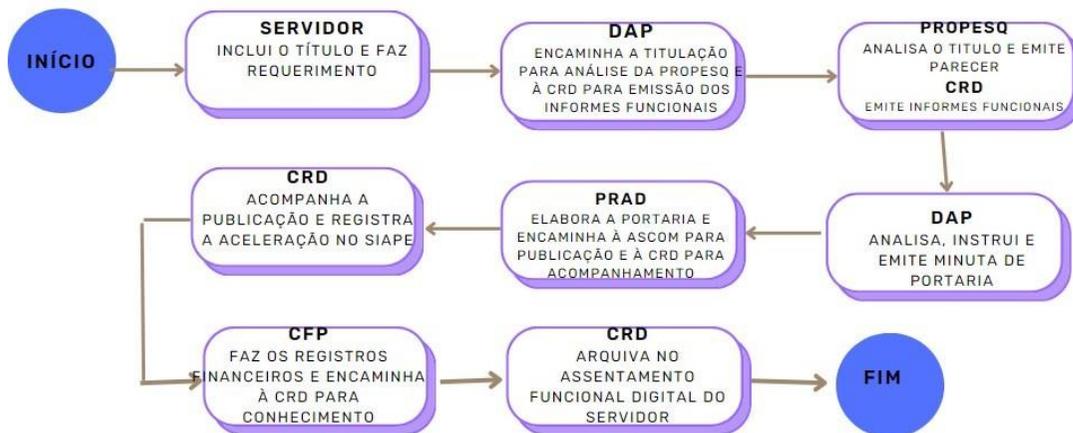
1º Servidor anexa documentos necessários e encaminha o pedido à DAP;  
 2º DAP analisa a documentação, instrui e encaminha à CRD para registro no SIAPE da concessão, após encaminha à CFP para ajustes financeiros, se houver.  
 3º DAP acompanha pagamento do auxílio, registra no controle interno e depois encerra o processo.

## ACELERAÇÃO DE PROMOÇÃO DOCENTE



1º Servidor interessado encaminha pedido, junto com título e encaminha à DAP;  
 2º DAP encaminha processo para análise da Titulação à PROPESQ e à CRD para emissão dos informes funcionais;  
 3º A PROPESQ faz análise da titulação e encaminha parecer à DAP;  
 4º CRD emite informes funcionais e encaminha à DAP;  
 5º DAP analisa, instrui e emite minuta de portaria. Após, envia o processo à PRAD para expedição de portaria de aceleração de promoção;  
 6º PRAD faz portaria e encaminha à ASCOM para publicação;  
 7º PRAD encaminha o processo à CRD para registro da aceleração no SIAPE;  
 8º CRD faz o cadastro e encaminha à CFP;  
 9º CFP faz os devidos ajustes financeiros e envia à CRD que arquiva no assentamento funcional digital do servidor.

## RETRIBUIÇÃO POR TITULAÇÃO DOCENTE



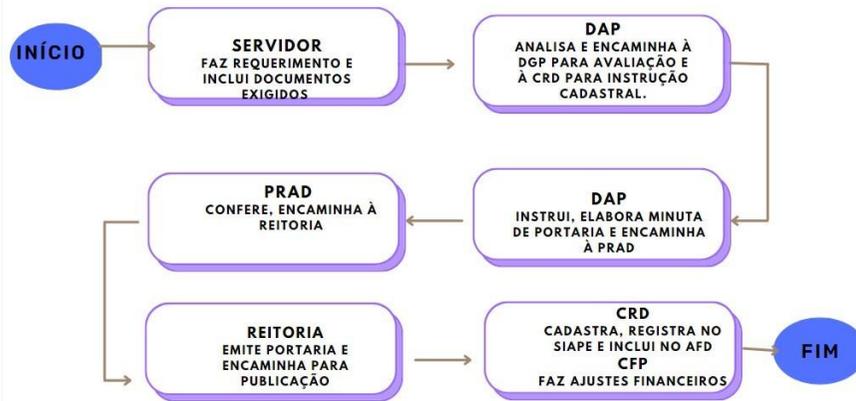
1º Servidor interessado anexa os documentos comprobatórios da titulação e encaminha à DAP;  
 2º DAP encaminha processo à PROPESQ para análise do título apresentado e à CRD para emissão dos informes funcionais.  
 Obs. Era exigido o diploma ou declaração de conclusão, ata de defesa, com declaração da instituição informando a previsão de expedição do diploma. Devido a pandemia, a universidade não exigiu a declaração informando exatamente quando o diploma seria expedido, apenas declaração da instituição informando que o diploma estava em fase de expedição.  
 3º PROPESQ emite parecer e encaminha à DAP;  
 4º CRD emite informes funcionais e encaminha à DAP;  
 5º DAP analisa, instrui, emite minuta de portaria e encaminha à PRAD;  
 6º PRAD elabora portaria e encaminha à ASCOM para publicação no Boletim de Serviços e envia o processo à CRD;  
 7º CRD registra a retribuição no SIAPE e encaminha para a CFP;  
 8º CFP faz os ajustes financeiros.

## AUXÍLIO TRANSPORTE



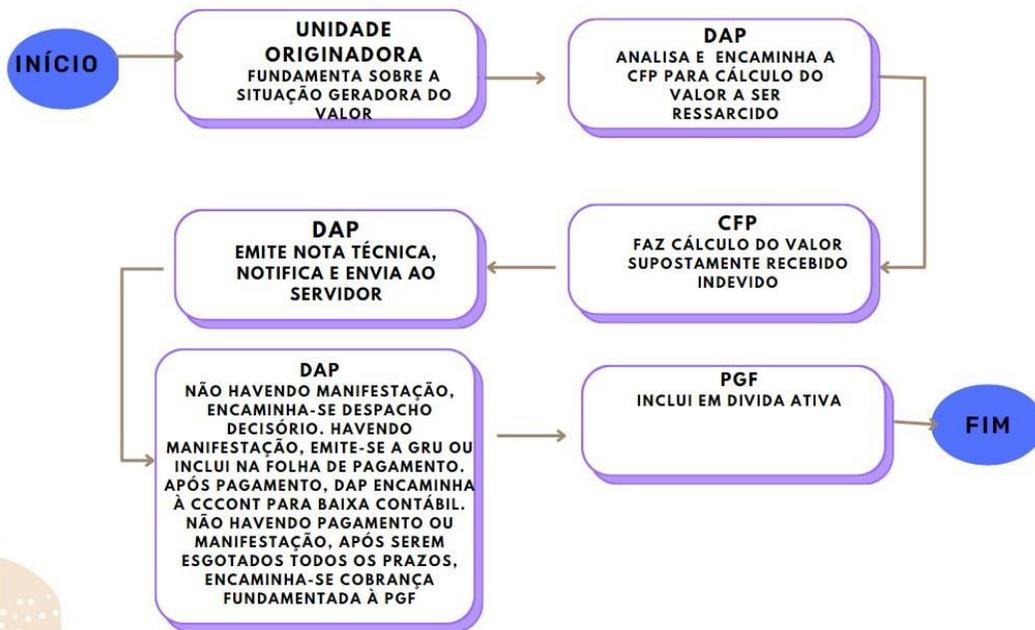
1º Servidor solicita a inclusão pelo Módulo de Requerimentos SouGov.  
 Obs. Antes de 2019, a solicitação por meio do SEI ou processo físico.  
 2º CRD efetua o cadastro e encaminha à CFP;  
 3º CFP faz ajustes e restitui processo à CRD.  
 4º CRD faz inclusão no assentamento funcional digital do servidor.  
 Obs. No período pandêmico, não era concedido auxílio transportes aos servidores que exerciam suas atividades de forma remota.

## APOSENTADORIA VOLUNTÁRIA



- 1º Servidor anexa documentos necessários, faz requerimento e encaminha à DAP, via SEI;
- 2º DAP faz análise prévia dos documentos e encaminha à DGP para avaliação e à CRD para instrução cadastral;
- 3º DGP e CRD retorna o processo à DAP;
- 4º DAP instrui em conformidade com a legislação vigente e encaminha à PRAD, com minuta de portaria;
- 5º PRAD confere e encaminha à Reitoria;
- 6º Reitoria emite portaria e solicita publicação no DOU e Boletim de Serviços, após encaminha à CRD.
- 7º CRD acompanha publicação e registra aposentadoria no SIAPE. Após, encaminha à CFP para ajustes na folha de pagamento;
- 8º Após, CFP devolve à CRD que inclui no assentamento funcional digital do servidor e encerra processo.

## RESSARCIMENTO AO ERÁRIO



- 1º Unidade que originou o ressarcimento ao erário encaminha despacho fundamentando sobre a situação geradora do valor encaminha à DAP;
  - 2º DAP encaminha à CFP para cálculos do valor a ser ressarcido ao erário;
  - 3º DAP emite nota técnica e notificação, envia ao servidor e aguarda o prazo previsto em lei para manifestação do servidor;
  - 4º DAP inclui no controle da unidade para acompanhar os prazos e movimentação do processo;
  - 5º Não havendo manifestação do servidor para regularização, emite-se despacho decisório pelo diretor da DAP, aguarda-se o prazo previsto em Lei;
  - 6º Havendo manifestação do servidor, DAP encaminha processo para a CCCONT para emissão de GRU e envia ao servidor por e-mail, com confirmação de leitura;
  - 7º Havendo pagamento da GRU, DAP encaminha para conhecimento da unidade originadora e à CCCONT para baixa contábil.
  - 8º Caso o servidor solicite parcelamento ou inclusão na folha de pagamento, encaminha-se à CFP para inclusão na folha de pagamento ou à CCCONT para emissão de GRU parcelada
  - 9º - Caso o servidor tenha parcelado por meio de GRU, servidor técnico da DAP acompanha pagamentos mensais.
  - 10º Após finalização de pagamento, processo é arquivado.
  - 11º Caso o servidor não efetue pagamento ou não se manifeste, após todos os prazos serem esgotados, encaminha-se à Procuradoria para inclusão em dívida ativa.
- Obs. Devido a limitação do servidor interessado de exercer seu poder de contraditório e ampla defesa, devido o período pandêmico, houve suspensão das notificações por um certo período e dos prazos. Decisão tomada em razão do risco de contaminação da COVID-19.

## ALTERAÇÃO DE REGIME DE TRABALHO DOCENTE



1º Servidor docente anexa requerimento e documentação comprobatória, incluindo plano de trabalho docente assinado pelo servidor e pela chefia e ata com deliberação da mudança pelo conselho departamental;

2º Chefia do departamento encaminha à DAP para análises;

3º DAP emite banco de professor equivalente, certidão de tempo de serviço e quantitativo de docentes do departamento. Após confirmação do exigido na legislação, instrui, emite minuta de portaria e encaminha à PRAD;

4º PRAD confirma e encaminha à reitoria;

5º Reitoria emite portaria e encaminha à ASCOM para publicação;

6º CRD confirme publicação e cadastra a alteração. Após, encaminha à CFP para ajustes financeiros.

7º CFP faz os devidos ajustes e encaminha para CRD confirmando e solicitando o encerramento do processo.

Obs. Houve a alteração da reunião, antes do período era presencial e depois passou a ser virtual. Em razão de cortes no orçamento da universidade e portaria que limitou o aumento de despesa, o diretor da DAP teve que inovar, buscando formas de se adaptar a mudança.

Fonte: Autoria Própria com base no manual de procedimentos e análise dos processos

APÊNDICE G- Produto técnico tecnológico

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO  
PRODUÇÃO TÉCNICA TECNOLÓGICA-PTT**

**PROPOSTA: Taxonomia de competências para a gestão de processos no pós-pandemia**

**Responsáveis:**

Discente: Cleia Leimara Marinho Sila

Orientador: Prof. Dr. Fábio Rogério de Moraes

Contatos: [cleia.marinho@unir.br](mailto:cleia.marinho@unir.br) e [fabiomorais@unir.br](mailto:fabiomorais@unir.br)

Mestrado Profissional em Administração Pública- PROFIAP/UNIR

**Instituição:** Fundação Universidade Federal de Rondônia-UNIR

**Público-alvo da iniciativa:** Gestores e servidores públicos, como também outras IFES que desejam conhecer as competências essenciais para a gestão de processos em tempo de mudanças emergenciais.

**PORTO VELHO  
2023**

**Resumo:** Esta produção tecnológica foi elaborada com base nos resultados da presente investigação que teve como objetivo analisar as mudanças em processos e as competências determinantes para a gestão de processos em mudança emergencial causada pela COVID- 19, em que foram analisados o período pré-pandêmico e pandêmico no departamento da Diretoria de Administração de Pessoal (DAP), período 2018 a 2021. Aqui, apresentam-se as mudanças que ocorreram nos processos da diretoria de administração de pessoal e as competências mais essenciais, tendo como base as competências propostas por Robert Quinn *et al.*(2003).

**Descrição da situação-problema:** apresentar uma taxonomia de competências essenciais para a gestão de processos no pós-pandemia.

**Objetivos:** Fornecer conhecimento aos gestores, contribuindo para a otimização e melhoria dos processos no contexto pós-pandemia.

**Análise/Diagnóstico da Situação –problema:** Verificou-se, durante este estudo, muitos desafios enfrentados pelos gestores e pela equipe no período de crise emergencial, ocasionada pela COVID-19. Deste modo, identificou-se que mudanças pontuais relacionadas à pandemia alteram a base de competências nos processos.

**Recomendações de intervenção:** A partir do conhecimento, recomenda-se que os gestores e servidores públicos aprimorem as competências identificadas, a fim de melhorar as capacidades essenciais e otimizar a eficiência dos processos.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

RECOMENDAÇÕES PARA A  
GESTÃO DE PROCESSOS EM  
TEMPOS DE MUDANÇAS  
EMERGENCIAIS



COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO DE  
PROCESSOS NO PÓS-PANDEMIA

*Taxonomia*  
*mia*

CLEIA LEIMARA MARINHO SILVA, M.A.  
FÁBIO ROGÉRIO DE MORAIS, DR.

# Sumário

**INTRODUÇÃO**

**MODELO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

**GESTÃO DE PROCESSOS ANTES E DURANTE A PANDÊMIA**

**INTENSIDADE DE MUDANÇAS E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS  
EM TEMPOS DE MUDANÇAS EMERGENCIAIS**

**TAXONOMIA DE COMPETÊNCIAS NO PÓS-PANDEMIA**

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**REFERÊNCIAS**

# Introdução



Com as inovações tecnológicas e as mudanças rápidas, impulsionadas pela COVID-19, os gestores públicos precisam desenvolver novas competências que afetam a dinâmica da equipe e a eficácia dos processos. Apesar dos desafios existentes, especialmente em organizações públicas que são frequentemente afetadas por disfunções burocráticas, é crucial que os gestores adotem estratégias que resolvam problemas de maneira ágil e efetiva, a fim de minimizar os impactos negativos resultantes das mudanças bruscas.

Nesse contexto, é essencial compreender como ocorreu a dinâmica do trabalho antes e durante a pandemia e identificar as competências que requerem maior atenção. Com esse propósito, este relatório apresenta as habilidades mais relevantes nesse cenário, para que os gestores possam ter conhecimento acerca das capacidades que influenciam a eficácia dos processos organizacionais e busquem aprimorá-las. A presente produção tecnológica destaca a importância das competências que são mais necessárias em períodos de mudanças emergenciais, as quais foram identificadas na dissertação que originou este documento, com o objetivo de contribuir para a melhoria da gestão de processos em tempos de crise. Além disso, são apresentadas as competências gerenciais propostas por Robert Quinn *et al.* (2003) e a classificação das habilidades essenciais para a gestão de processos no contexto pós-pandêmico, de forma a contribuir com a gestão dos processos.

A investigação teve como recorte uma das unidades administrativas da Fundação Universidade Federal de Rondônia, a Diretoria de Administração de Pessoal- DAP, que é uma unidade vinculada à Pró-Reitoria de Administração da Universidade, tendo por responsabilidade o registro, assentamento, procedimentos administrativos da folha de pagamento dos servidores. Além disso, a DAP é composta por duas coordenadorias: a Coordenadoria de Registro e Documentos (CRD) e a Folha de Pagamento de Pessoal (CFP).

# MODELO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

O modelo geral seguido neste relatório foi proposto por Robert Quinn *et al.* (2003), cuja aplicabilidade favorece o aprendizado e um melhor desempenho gerencial.

Quinn *et al.*, (2003) afirmam que há oito papéis desempenhados pelos líderes gerenciais, sendo necessário sua compreensão para não comprometer o desenvolvimento da eficácia gerencial.

- **Modelo de metas racionais:** abrangem os papéis de diretor e produtor. Quanto ao papel desempenhado pelo diretor, é esperado que sejam explicitadas expectativas por meio dos processos, assim como delimitação de metas, planejamento, tomada de decisão que possam definir problemas e identificar soluções, estabelecendo objetivos, definição de papéis e tarefas, os quais fornecem instruções. Quanto aos produtores, espera-se que sejam orientados para a tarefa, com foco na execução do trabalho, interessados, trabalhadores motivados que possam aceitar responsabilidades e realizar as tarefas com elevada produtividade.
- **Modelo das relações humanas:** O modelo em foco nos indivíduos e na equipe e tem como objetivo a manutenção de relacionamentos efetivos. Constitui os papéis de facilitador e mentor. Espera-se do facilitador que incentive os esforços da equipe, proporcionando a harmonia, o trabalho em equipe e a gestão de conflitos. Quanto aos mentores, espera-se a dedicação no desenvolvimento dos indivíduos por meio de orientações.
- **Modelo dos processos internos:** é constituído pelos papéis do monitor e coordenador. É esperado do monitor o conhecimento de tudo o que acontece na unidade, observando se está havendo o cumprimento pelos indivíduos das regras e exigências e verificando se o setor está alinhado aos objetivos e metas esperados. Quanto ao coordenador, deve ser digno de confiança e sustentar a estrutura e o fluxo de processos.
- **Modelo dos sistemas abertos:** compõem os papéis de inovador e negociador. Sendo o inovador responsável por facilitar as mudanças e adaptação, observando o ambiente de mudança, tendências, riscos e certezas. Já o negociador se preocupa em sustentar a legitimidade e obter recursos. Devendo ter estratégia política, persuasão, influência e poder.

A seguir é apresentado o detalhamento das competências apresentadas por Robert Quinn *et al.*, (2003):

**Papel de Mentor:** Têm-se as competências de Compreensão de si próprio e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados.

**Papel de facilitador:** Abrange os papéis de constituição de equipes, uso de um processo decisório participativo e gerenciamento de conflitos.

**Papel de Inovador:** constitui-se dos papéis de convívio com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento de mudança.

**Papel de negociador:** capacidade de constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias.

**Papel de monitor:** habilidades de monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico.

**Papel de coordenador:** constituído pelas competências de gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar.

**Papel de produtor:** Produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e estresse.

**Papel de Diretor:** Desenvolvimento e comunicação da visão, estabelecimento de metas e objetivos e planejamento e organização.

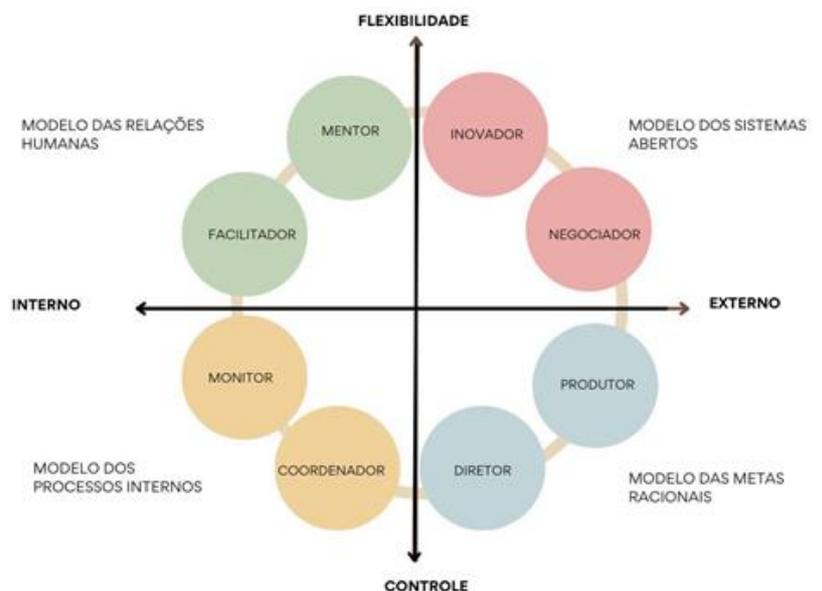


Figura adaptada do livro de Quinn et al., (2003)

# GESTÃO DE PROCESSOS: ANTES E DURANTE O PERÍODO PANDÊMICO

## MUDANÇAS

Antes do período pandêmico, muitas competências já eram necessárias nos processos; no entanto, no período pandêmico observou-se a intensificação da utilização e o surgimento de novas competências. Todas essas competências são importantes para a gestão de processos, mas em tempos de mudanças bruscas, algumas necessitam um olhar mais atento do gestor para que as atividades tenham continuidade.

## GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos proporciona eficiência e auxilia as práticas gerenciais por meio do aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais (VIEIRA et al., (2021))

Não se refere apenas aos aspectos técnicos ou desenho de rotinas, mas também às atividades que abrangem: pessoas, recursos, tecnologias, informações e procedimentos.

Os gestores devem se atentar às dimensões relacionadas as pessoas que estão envolvidas na execução das atividades de rotinas, por ser importante para o sucesso da gestão dos processos.

Na atividade pública, os processos são ligados à eficiência administrativa, deste modo, as ações devem ser exercidas com rapidez, rendimento, presteza e adequação, com foco no cidadão e os processos devem estar direcionados a atender as exigências da sociedade (COSTA et al., 2018).

Em condições de mudanças repentinas, como a ocorrida no período pandêmico, gerou impactos na gestão de processos que alteraram a utilização das competências necessárias.

Em tempos de mudanças emergenciais, é importante que as instituições se atentem às competências essenciais identificadas para que busquem a melhoria e otimização que contribuem com a eficiência dos processos. A falta de preparo para cenários de mudanças bruscas podem pôr em risco a continuidade do serviço prestado à sociedade.

No cenário das Instituições públicas de ensino, as competências são desafiadoras, porque muitas possuem quadros repletos de disfunções burocráticas, como excesso de rigidez, alto grau de hierarquia na tomada de decisões e outras limitações impostas pelo princípio da legalidade.

# INTENSIDADE DE MUDANÇAS E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS EM TEMPOS DE MUDANÇAS EMERGENCIAIS



*Figura de domínio público*

A partir da investigação conduzida no departamento de administração de pessoal foi possível constatar muitas alterações na gestão dos processos. Identificou-se que muitos processos passaram por mudanças e houve um aumento significativo na demanda pelo uso de habilidades, visando garantir a continuidade das atividades durante períodos de crise.

Pode-se observar que as competências mais intensificadas e sujeitas a mudanças foram as tecnológicas, comunicação, monitoramento do desempenho individual, além do convívio e gerenciamento de mudanças. Por outro lado, as habilidades de uso de processo decisório participativo e planejamento e organização permaneceram inalteradas, mantendo a mesma intensidade de necessidade.

# TAXONOMIA DE COMPETÊNCIAS NO PÓS-PANDEMIA

Com a investigação realizada no departamento de Administração de Pessoal, foram identificadas competências essenciais na gestão dos processos em tempos de mudanças emergenciais. Habilidades determinantes para o contexto pós-pandêmico.

Essas competências foram classificadas em uma escala de importância, onde no nível 1, representa a de maior essencialidade e a de nível 6 a de menor essencialidade.

- ◆ **Nível 1** encontra-se a competência tecnológica que foi a mais estimulada e essencial devido o teletrabalho e que serviu para “aproximar” os colaboradores. Assim, os gestores da universidade tiveram que se esforçar para ambientar os servidores ao mundo virtual para dar continuidade aos negócios organizacionais. No processo operacional, essa capacidade é aplicada em todos os processos apoiando todas as atividades por meio da comunicação virtual, reuniões pelo Google Meet, interação por redes sociais, utilização de ferramentas que permitiram aos servidores atuarem de forma remota.

**Nível 2** identifica-se a importância de gerir e conviver com a mudança que se trata de gerenciar as mudanças ocorridas por meio de criação de ferramentas que sejam aplicadas de forma adequada no ambiente, e conviver com a mudança que se refere a adaptação à nova rotina com a finalidade de impulsionar os resultados e possibilitar a continuidade das atividades. Nos processos operacionais, devido às transformações provenientes da pandemia, a universidade criou diversos mecanismos para lidar com o novo cenário, e os indivíduos tiveram que se adaptar ao novo contexto para que mantivesse o funcionamento das operações e a eficiência organizacional.

- ◆ No **Nível 3**, tem-se a comunicação, que se trata da interação que produzem mensagens com significado (PEPULIM et al., 2013). Nos processos, a comunicação eficaz ocorre em todos os processos de forma escrita para o entendimento correto da mensagem. Já a comunicação entre os servidores, devido ao isolamento social dos que atuavam no teletrabalho, foi necessária a intermediação com a tecnologia da informação. Deste modo, a troca de informações ocorreu por meio digital para que houvesse uma aproximação entre as pessoas.

# TAXONOMIA DE COMPETÊNCIAS NO PÓS-PANDEMIA

- ◆ O **nível 4** tem-se a competência de monitoramento do desempenho que se refere ao acompanhamento e controle dos processos para o bom andamento ao longo da rotina. Nos processos operacionais, o gestor criou ferramentas criativas para melhor conduzir e acompanhar as entradas e saídas de processos, como o registro diário das atividades executadas por cada servidor, de modo a identificar a produtividade dos servidores, consistência e continuidade das atividades sempre buscando meios de melhorar os procedimentos para otimizar as atividades.
- ◆ **Nível 5:** desenvolvimento dos colaboradores, considerado essencial devido as mudanças ocorridas, inclusive as constantes mudanças da legislação, os servidores tiveram que se manter atualizados para acompanhar essas transformações, desta maneira, os gestores buscaram intensificar os treinamentos, que devido aos riscos existentes de contaminação pela COVID-19, passaram a ser de forma totalmente virtual. Essas capacitações permitiram o aprimoramento para a melhoria contínua.
- ◆ Por fim, no **nível 6**, encontra-se a negociação de acordos e compromissos que é uma forma de equilibrar as necessidades entre os indivíduos e a organização (TAMADA et al., 2020) e a comunicação é principal para a solução das divergências (QUINN et al., 2003), desta forma, nos processos operacionais da diretoria, a negociação foi intensificada para que pudesse haver solução e equilíbrio das necessidades. Nos processos houve facilitação para que os interessados pudessem solucionar os casos de interesse e a equipe teve que se manter bastante comprometida para que o trabalho remoto se tornasse produtivo.

# TAXONOMIA DE COMPETÊNCIAS NO PÓS-PANDEMIA

As competências de gerir e conviver com mudanças estão relacionadas ao papel de inovador, as habilidades de comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados relacionam-se ao papel de mentor, já a o monitoramento do desempenho está diretamente ligada ao papel de monitor e a capacidade de negociação de acordos e compromissos se associa ao papel de negociador. Portanto, os papéis mais essenciais durante o período pandêmico são os de inovador, mentor, monitor e negociador, conforme observa-se na Figura abaixo.



Figura criada pelos autores

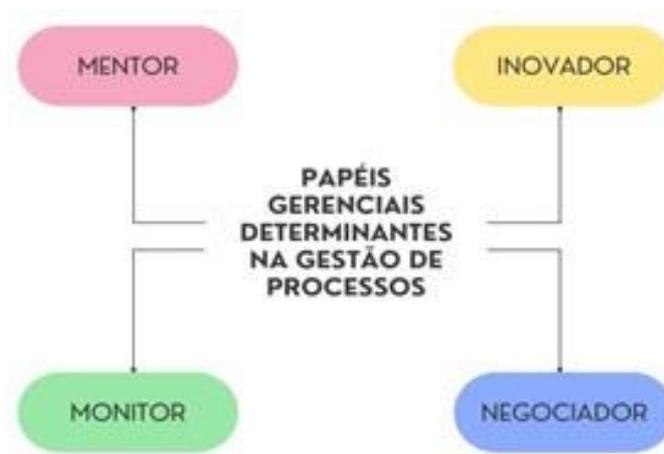


Figura criada pelos autores

# AGORA QUE VOCÊ CHEGOU ATÉ AQUI, UMA BOA GESTÃO DE PROCESSOS!

Esta cartilha apresentou as competências gerenciais propostas por Robert Quinn *et al.* (2003) e as mudanças ocorridas nos processos do departamento de administração de pessoal de uma universidade pública, resultando em uma classificação das competências consideradas mais relevantes para cenários de mudanças abruptas.

A investigação revelou que houve mudanças nos processos durante o período pandêmico que demandaram novas competências ou intensificação das existentes. Como resultado, as competências consideradas determinantes para os processos em mudança emergencial são: tecnológicas, gerenciamento e convivência com a mudança, comunicação eficaz, monitoramento, desenvolvimento de servidor e negociação de acordos e compromissos. Essas habilidades essenciais são fundamentais por contribuir com o aumento da eficácia organizacional, promover o aprendizado, melhorar o desempenho gerencial e dar continuidade às atividades em tempos de crise.

Com base nesses resultados, recomenda-se que gestores e servidores busquem aprimorar essas competências para lidar com situações semelhantes no futuro. Desenvolver estratégias eficazes de gestão será fundamental para enfrentar tais desafios.

**BOA SORTE!**

## SOBRE OS AUTORES

**Cleia Leimara Marinho Silva** é servidora pública ocupante do cargo de administradora na Fundação Universidade Federal de Rondônia. Possui especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, MBA em Gestão de Instituições Públicas e é Mestra em Administração Pública.

**Fábio Rogério de Moraes** é Doutor (FEI/ SP), Mestre (UNIHORIZONTES/MG), Especialista (Gama Filho/RJ) e Bacharel em Administração (FASC/MG). Possui experiência em funções estratégicas em empresas de saúde, ematividades de consultoria empresarial e no ensino e pesquisa em administração e negócios. Exerceu atividade empresarial e docência no ensino superior em cursos de graduação, especialização e MBA da área de administração e negócios. Recebeu da Escola de Executivos e Negócios SP em 2013 o prêmio Comenda Master Mind por votação dos pares (Blind Signatures). Ocupou função gerencial e diretiva em empresas de serviços e comércio. Atualmente é Professor do Magistério Superior na Universidade Federal de Rondônia, no Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), onde exerce as atividades na docência, pesquisa e extensão no Departamento de Administração (Graduação) e nos Programas de Pós-Graduação em Administração (Mestrados Profissional e Acadêmico). É pesquisador e líder do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração Pública e Direito Público (CEPAD - Públic@S) e vice-líder do Grupo Marketing and Consumption Lab (MCL-UNIR).

## REFERÊNCIAS

COSTA, A. C. P. DA, LEAL, A. F. P., NASCIMENTO, L. C. B. DO, MENDONÇA, C. M. C. DE, & GUERRA, L. C. B. (2018). Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. *Revista Do Serviço Público*, 69(3), 741-772. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.3183> Acesso em: 09.07.2022.

OLIVEIRA, S. S. Os desafios de gerir uma empresa em tempos de pandemia: estudo de caso em uma clínica de saúde. *Revista Valore*. 2020. Disponível em DOI: <https://doi.org/10hggu.22408/reva50202085998-113> Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/rt/printerFriendly/859/0> Acesso em: 02.03.2022.

PEPULIM, M. E. H.; FILHO, F. A. P.; SOUZA, R. P. L. Semiótica enquanto disciplina científica: uma ferramenta para uma comunicação eficaz. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 3, n. 2, p. 37-53, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18217/semiologica-enquanto-disciplina-cientifica--uma-ferramenta-para-uma-comunicacao-eficazj>. Acesso em 29.12.2022.

QUINN, R.E.; FAERMAN, S.R; THOMPSON, M.P.; MCGRATH, M. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

TAMADA, R. C. P.; MEDEIROS, I. B. O.; SCHEFFER, A. B. B. A Negociação e o Poder no Serviço Público: O Caso do Campus Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo. *Revista de Administração da Unimep*, v. 18, n. 1, p. 132-154, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57938/a-negociacao-e-o-poder-no-servico-publico--o-caso-do-campus-baixada-santista-da-universidade-federal-de-sao-paulo/i/pt-br> . Acesso em: 25.01.2023.

VIEIRA, KM; FELTRIN, TSF; PISSUTTI, M.; KLEIN, LL Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: Uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos. *Teoria e Prática em Administração* , v. 11, n. 2, pág. 60- 75, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.55243> . Acesso em 18.02.2022.