

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 e 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

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

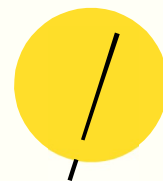
**INTENSIDADE DE MUDANÇAS E COMPETÊNCIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS
EM TEMPOS DE MUDANÇAS EMERGENCIAIS**

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 o proposto por Robert Quinn *et al.* (2003), sua 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 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.
- **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.

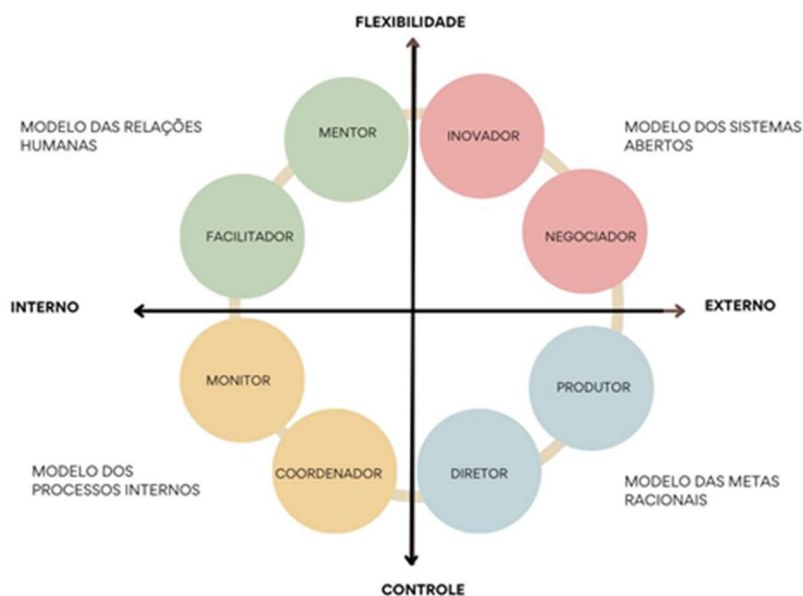


Figura adaptada do livro de Quinn et al., (2003)

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 necessitaram 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, preteza 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 principio 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 SPem 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 Federalde 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-lider 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/rev50202085998-113> Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/rt/prinaterFriendly/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/semiotica-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.