



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

**SCHIRLEY KAMMERS ORVIEDO**

**PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS COM A GESTÃO  
POR COMPETÊNCIAS NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – IFSC**

FLORIANÓPOLIS

2023

Schirley Kammers Orviedo

**Proposta de integração da Gestão por Processos com a Gestão por Competências no  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dante Luiz Juliatto, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da USFC

Orviedo, Schirley Kammers

Proposta de integração da Gestão por Processos com a Gestão por Competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - IFSC / Schirley Kammers Orviedo ; orientador, Dante Luiz Juliatto, 2023.

141 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão por Processos. 3. Gestão por Competências. 4. Institutos Federais. I. Juliatto, Dante Luiz. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Schirley Kammers Orviedo

Proposta de integração da Gestão por Processos com a Gestão por Competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 30 de agosto de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof<sup>a</sup> Maria Clara Kaschny Schneider, Dra.  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

Prof. Maurício Rissi, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Dante Luiz Juliatto, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2023.

## AGRADECIMENTOS

A elaboração desta pesquisa só foi possível graças à colaboração de várias pessoas que foram fonte de ensinamentos, apoio, reflexão e ajuda. Desta forma, gostaria de expressar meus agradecimentos:

A Deus, por me acompanhar e nunca me abandonar nos momentos difíceis, permitindo que eu chegasse até aqui.

A meus amados pais, Lindomar e Izabel, que frequentaram muito pouco a escola, mas me ensinaram os valores da vida e nunca permitiram que eu desistisse dessa jornada. Além disso, sempre que precisei, eles cuidaram, com muito carinho, das netas.

À minha família, Alex, Stefany e Evelyn, pelo carinho, pela parceria e pelo apoio, principalmente nos finais de semana em que estive ausente, durante a realização deste trabalho. Vocês são o meu combustível diário. Amo vocês!

Aos professores do PPGAU, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do curso, mesmo durante a pandemia, quando as aulas foram realizadas on-line. A dedicação e o comprometimento de vocês foram essenciais.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Dante Luiz Juliatto, pelas palavras sábias durante os momentos de incerteza, pela compreensão e pelo incentivo na condução desta pesquisa.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Clara Kaschny Schneider e ao Prof. Dr. Maurício Rissi, pela disponibilidade e por aceitarem o convite para participar da banca de defesa, trazendo contribuições valiosas.

A todos os colegas da turma 2020 do PPGAU, pelo grande aprendizado durante as aulas on-line, durante a pandemia e, principalmente, pelas colaborações nas equipes de trabalho nas disciplinas.

Aos meus colegas da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do IFSC, em especial à Flávia Merini, pelo apoio, incentivo e torcida, assim como ao IFSC pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Aos servidores entrevistados, que prontamente se dispuseram a cooperar com a pesquisa, desde o início. Sem vocês, nada disso seria possível.

Ao anjo, que tive a felicidade de conhecer nessa jornada, Gabrielle Rossato.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, participaram dessa caminhada. Muito obrigada!

É preciso respeitar nossas limitações, nossas fraquezas, nossas imperfeições e entender que nem sempre teremos capacidade física e emocional de nos comportar e reagir da forma que deveríamos ou desejamos. Podemos somente o que podemos, entende? Somos humanos. Permita-se viver na fragilidade com a mesma intensidade com a qual vive sua força. Lembre-se que é um ato de coragem você se levantar todos os dias e ir à luta mesmo quando nada parece conspirar a seu favor. É lindo olhar para trás e saber que mesmo que a caminhada tenha sido cansativa e desafiadora, chegamos até aqui. (WANDY LUZ)

## RESUMO

A administração pública está diante de uma necessidade urgente e clara de adotar modelos de gestão modernos, ágeis e integrados. Com isso, dois novos modelos de gestão estão ganhando espaço no serviço público brasileiro: a Gestão por Processos e a Gestão por Competências. No entanto, pouco se sabe sobre a integração desses modelos, principalmente no ambiente dos institutos federais, como é o caso do IFSC. Em face disto, este estudo teve como objetivo identificar as contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no IFSC. Após consultas realizadas nos últimos Relatórios de Gestão do IFSC, verificou-se que a instituição ainda não conseguiu vincular plenamente as competências aos processos de trabalho, uma vez que a meta estabelecida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente era atingir 100% de integração até 2024. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo descritivo, qualitativo, aplicado e dedutivo. Os instrumentos de coleta de dados incluíram pesquisa bibliográfica, documental, observação e entrevistas semiestruturadas com oito servidores que atuam nas áreas de competências e processos do IFSC. A análise dos dados resultou na identificação de 23 contribuições para a Gestão por Competências, sendo 11 provenientes dos entrevistados da área de processos e 12 da área de competências. Posteriormente, as contribuições foram agrupadas, levando a sete contribuições finais. Estas incluem: a importância da clareza e organização do trabalho; a padronização e uniformização dos processos; a socialização de informações; a visão sistêmica e cooperação interdepartamental; a gestão reativa e a dificuldade no alinhamento estratégico; questões legais; e, as capacitações mais assertivas. O estudo enfatiza a relevância de ambos os modelos de gestão e destaca a sinergia da Gestão por Processos para a Gestão por Competências, permitindo que os servidores do IFSC compreendam como os processos afetam suas competências. Adicionalmente, o estudo propõe a incorporação da avaliação das competências necessárias para os processos nas avaliações de desempenho dos servidores, uma prática que poderá ser replicada em outras instituições públicas de ensino. Isso visa promover uma administração pública mais estratégica, orientada para resultados, transparente e ágil na tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Gestão por Processos; Gestão por Competências; Institutos Federais.

## ABSTRACT

Public administration is facing an urgent and clear need to adopt modern, agile and integrated management models. As a result, two new management models are gaining ground in the Brazilian public service: process management and competency management. However, little is known about the integration of these models, especially in the context of federal institutes, such as IFSC. In light of this, this study aimed to identify the contributions of Processes Management to Competency Management at IFSC. After reviewing the latest Management Reports from IFSC, it was found that the institution has not fully linked competencies to work processes, as the goal set in the current Institutional Development Plan (IDP) was to achieve 100% integration by 2024. The research was conducted through a descriptive, qualitative, applied, and deductive study. Data collection instruments included bibliographic research, documentary research, observation, and semi-structured interviews with eight employees working in competency and process areas at IFSC. Data analysis resulted in the identification of 23 contributions to competency management, with 11 coming from interviewees in the process area and 12 from the competency area. Subsequently, the contributions were grouped into seven final contributions, which include the importance of clarity and organization of work, process standardization and uniformity, information sharing, systemic thinking and interdepartmental cooperation, reactive management, challenges in strategic alignment, legal issues, and more targeted training. The study emphasizes the relevance of both management models and highlights the synergy between processes management and competency management, allowing IFSC employees to understand how processes affect their competencies. Additionally, the study proposes the incorporation of competency assessment for process in employee performance evaluations, a practice that can be replicated in other public educational institutions. This aims to promote a more strategic, results-oriented, transparent, and agile public administration in decision-making.

**Keywords:** Process management; Management by Competencies; Federal Institutes.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estruturação do trabalho .....	27
Figura 2 – Divisão estrutural da fundamentação teórica.....	29
Figura 3 – Os processos organizacionais .....	32
Figura 4 – Hierarquia de processos.....	33
Figura 5 – As três tradições da Gestão por Processos .....	35
Figura 6 – Ciclo de vida de um processo .....	37
Figura 7 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização.....	45
Figura 8 – Níveis de competências organizacionais .....	48
Figura 9 – Classificação das competências conforme o Ministério do Planejamento.....	50
Figura 10 – Os saberes da competência (dimensões) .....	52
Figura 11 – Modelo de Gestão por Competências.....	53
Figura 12 – Delineamento da pesquisa .....	63
Figura 13 – Estrutura organizacional da PROAD .....	66
Figura 14 – Estrutura organizacional da PRODIN .....	66
Figura 15 – Fase de planejamento do Modelo Integrado no IFSC .....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Indicador estratégico do IFSC com metas no PDI vigente .....	23
Quadro 2 – Filtros da pesquisa nas bases de dados .....	24
Quadro 3 – Resultados da pesquisa relacionados ao tema proposto.....	25
Quadro 4 – Principais referências abordadas na fundamentação teórica .....	29
Quadro 5 – Benefícios e resultados da gestão de processos .....	38
Quadro 6 – Benefícios esperados com a implantação da Gestão por Processos no serviço público.....	42
Quadro 7 – Dificuldades na implantação da Gestão por Processos no serviço público .....	43
Quadro 8 – Dificuldades na implantação da GC nos Institutos Federais.....	57
Quadro 9 – Benefícios esperados com a implantação da GC nos Institutos Federais .....	58
Quadro 10 – Sujeitos da Pesquisa.....	67
Quadro 11 – Entrevistados x códigos de identificação .....	70
Quadro 12 – Categorias e subcategorias analíticas deste estudo.....	72
Quadro 13 – Arquitetura de processos do IFSC .....	78
Quadro 14 – Áreas mapeadas no IFSC em 2017 .....	90
Quadro 15 – Principais contribuições mencionadas pela área de processos.....	97
Quadro 16 – Principais contribuições mencionadas pela área de competências.....	97
Quadro 17 – Consolidação das percepções entre as áreas processos e competências no IFSC .....	104

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da pesquisa de forma isolada.....	25
Tabela 2 – Resultados da pesquisa de forma associada .....	25

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>BPM</b>	<i>Business Process Management</i> /Gestão por Processos de Negócios
<b>BPMN</b>	<i>Business Process Management Notation</i>
<b>BPR</b>	Reengenharia Total de Processos
<b>CAPES</b>	Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CBOK</b>	<i>Commom Body of Knowledge</i>
<b>CHA</b>	Conhecimentos, habilidades e atitudes
<b>CEPSH</b>	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
<b>CNS</b>	Conselho Nacional de Saúde
<b>CGDOC</b>	Coordenadoria de Gestão Documental
<b>CPROC</b>	Coordenadoria de Processos e Riscos
<b>DGP</b>	Diretoria de Gestão de Pessoas
<b>DGC</b>	Diretoria de Gestão do Conhecimento
<b>DRCA</b>	Departamento de Registro e Controle Acadêmico
<b>EJA</b>	Educação de Jovens e Adultos
<b>ENAP</b>	Escola Nacional da Administração Pública
<b>FIC</b>	Formação Inicial e Continuada
<b>GC</b>	Gestão por Competências
<b>GESPÚBLICA</b>	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
<b>GESTCOM</b>	Gestão do Comportamento Organizacional
<b>GT</b>	Grupo de Trabalho
<b>IFES</b>	Instituições Federais de Ensino Superior
<b>IFGO</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano
<b>IFSC</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
<b>IF Sertão PE</b>	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão de Pernambuco
<b>IPES</b>	Instituições Públicas de Ensino Superior
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MEGP</b>	Modelo de Excelência em Gestão Pública
<b>MPO</b>	Ministério do Planejamento e Orçamento
<b>PAC</b>	Plano Anual de Capacitação
<b>PDI</b>	Plano de Desenvolvimento Institucional
<b>PDP</b>	Plano de Desenvolvimento de Pessoal

<b>PGIRC</b>	Política de Governança, Integridade, Riscos e Controle Internos da Gestão
<b>PNDP</b>	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
<b>PPGAU</b>	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
<b>PROAD</b>	Pró-Reitoria de Administração
<b>PRODIN</b>	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
<b>PROGEP</b>	Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoal
<b>SIPEC</b>	Sistema de Pessoal Civil da União
<b>TCLE</b>	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TGS</b>	Teoria Geral dos Sistemas
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TQM</b>	Teoria da Qualidade Total
<b>UFAL</b>	Universidade Federal de Alagoas
<b>UFPA</b>	Universidade Federal do Pará
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UFRRJ</b>	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UORGS</b>	Unidades Organizacionais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 OBJETIVOS .....	21
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	<b>21</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>21</b>
1.2 JUSTIFICATIVA.....	22
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	27
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>29</b>
2.1 GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM) .....	31
<b>2.1.1 Processo</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1.2 Gestão por Processos de Negócios – BPM</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1.3 Gestão por Processos no Serviço Público</b> .....	<b>39</b>
2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	43
<b>2.2.1 Competência</b> .....	<b>44</b>
<b>2.2.2 Gestão por Competências</b> .....	<b>53</b>
<b>2.2.3 Gestão por Competências no serviço público</b> .....	<b>55</b>
2.3 PROCESSOS E COMPETÊNCIAS .....	60
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>63</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	63
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	64
3.3 CAMPO DA PESQUISA .....	64
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA .....	67
3.5 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS .....	67
<b>3.5.1 Instrumento de Coleta de Dados</b> .....	<b>68</b>
<b>3.5.2 Análise dos Dados</b> .....	<b>71</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>75</b>
4.1 MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS UTILIZADO NO IFSC.....	75
4.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS UTILIZADO NO IFSC.....	87
4.3 CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS .....	97
4.4 PRODUTO EDUCACIONAL.....	107
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	<b>109</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>112</b>

<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA – SERVIDORES LOTADOS NA CPROC .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA - SERVIDORES LOTADOS NA DGP.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE D – PRODUTO EDUCACIONAL .....</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO A – CADEIA DE VALOR DO IFSC .....</b>	<b>135</b>
<b>ANEXO B – RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE TRABALHO DA DGP.....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO C – RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE TRABALHO DA DGC .....</b>	<b>141</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo, são abordados conteúdos relativos à contextualização do tema, seguido da pergunta de pesquisa, dos objetivos gerais e específicos, da justificativa e da estrutura do trabalho.

Com as rápidas mudanças nas áreas socioeconômicas e as crescentes inovações tecnológicas, surge a necessidade de ajuste contínuo dos processos de gestão e das pessoas que compõem as organizações (Tachizawa; Ferreira; Fortuna, 2006). As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) sofreram impactos significativos, com a reforma administrativa proposta no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) em 2005, e, também, com a expansão dos Institutos Federais em 2008. Essas mudanças trouxeram desafios para as IFES, exigindo que elas buscassem formas de gestão que se adaptassem às transformações ocorridas, mantendo a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão.

O objetivo dessa proposta foi passar de uma administração burocrática para uma administração gerencial, com foco nos resultados e na melhoria dos serviços prestados à sociedade. Dessa forma, as IFES entraram em conflito com as práticas existentes e precisaram reaprender a forma de gerir, uma vez que a nova proposta exigia uma gestão inovadora, transparente, ágil e econômica. Nesse sentido, a constante pressão na busca por melhorias de desempenho faz a administração pública brasileira repensar na efetiva mudança por novos modelos de gestão, pois os métodos tradicionais já não são mais suficientes (Carvalho; Sousa, 2017).

Neste contexto, destacam-se dois modelos de gestão que estão ganhando espaço no serviço público brasileiro: a Gestão por Processos e a Gestão por Competências. Com o passar do tempo, os conceitos de processos e de competências foram se consolidando em organizações privadas e gradativamente incorporados, pelo serviço público brasileiro, na implantação de um modelo focado no papel do indivíduo e no que ele pode fazer no trabalho (Dutra, 2017). A sua implantação tem buscado proporcionar formas de gestão mais flexíveis, a fim de promover melhorias na qualidade e na eficiência dos serviços a serem prestados (Guimarães, 2000).

No que tange à Gestão por Processos, o serviço público também necessita realizá-la (Brasil, 2011), pois qualquer atividade realizada nada mais é do que o resultado de uma série de processos, e a organização é um sistema de processos interativos (ABPMP, 2013). O Guia do BPM CBOK (*Commom Body of Knowledge*) define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35). Uma das características, que reforça esse comportamento



desejado, é a adequação de competências de forma a garantir que as pessoas que realizarão o trabalho tenham eficazmente as competências e as habilidades desenvolvidas para tal (ABPMP, 2013).

As mudanças que ocorrem nos processos, que visam melhorar a eficiência e a adaptação ao ambiente, afetam não apenas a forma, mas o trabalho realizado, e principalmente quem o realiza (Carvalho, 2014). Por sua vez, essas alterações se refletem nas competências das pessoas que usam a tecnologia. Dutra (2017) destaca que são as pessoas que atuam como agentes de transformação de conhecimentos, de habilidades e de atitudes em competência entregues para a organização, agregando valor ao negócio, principalmente por melhorarem os processos ou introduzirem novas tecnologias. Essa afirmação corrobora com o pensamento de De Sordi (2018), o qual argumenta que os processos são atividades que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologias, e a sua importância aumenta à medida que as organizações têm mais necessidades intelectuais e menos fabris.

Biazzi, Muscat e Biazzini (2011) defendem que a adoção de uma visão por processos resulta em um enorme benefício administrativo, pois permite a introdução de mudanças quando os processos são ineficientes ou não alcançam os resultados esperados. A melhoria destas ineficiências impacta diretamente na forma como o trabalho é realizado e, em especial, nas competências das pessoas que realizam este trabalho (Gonçalves, 2000). Assim, por conta desta relação, os processos organizacionais tornam-se intimamente ligados às competências das pessoas (Carvalho, 2014).

No contexto do serviço público federal, a Gestão por Competências (GC) foi institucionalizada em 2006 e entendida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006). Recentemente, essa definição foi revogada por legislações subsequentes e redefinida como “o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2019).

Brandão e Bahry (2005) reforçam que um dos principais objetivos deste modelo é ser fundamental para que as pessoas e as organizações alcancem melhor desempenho, na tentativa de minimizar a discrepância entre as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais e àquelas já disponíveis na organização, conhecido como *gap* ou lacuna de competências. Sakamoto et al. (2014) afirmam que, no âmbito dos institutos federais, este modelo é considerado importante e ajuda a identificar e desenvolver as competências dos

servidores em determinados cargos, o que resulta em melhor serviço à sociedade por meio da eficácia das atividades realizadas.

A necessidade em adotar a GC no serviço público foi reconhecida pelo Governo Federal, com iniciativas de implementação de um novo modelo de gestão com foco por competências, em conformidade com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto nº 5.707/2006 (Ayres; Silva, 2013). O objetivo desta PNDP era, até então, melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão, no desenvolvimento permanente dos servidores, na adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos da instituição e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (Brasil, 2006).

Apesar de as discussões terem se iniciado em 2006, com o Decreto nº 5.707/2006, e passados alguns anos dessa referência, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, surgiu revogando o decreto anterior e definindo novas diretrizes e procedimentos para a implantação da PNDP na administração pública federal, ou seja, o decreto antigo informava “o que fazer” e o atual decreto apresenta “o como fazer” (Oliveira, 2021). Segundo Mello, Fonseca e Santos (2015), o decreto revogado deixava lacunas na sua implementação, pois não fixava prazos para sua adoção, além de não estabelecer diretrizes de como conduzir o modelo proposto.

Com a publicação dos mencionados decretos, a administração pública federal se viu obrigada à adequar-se nesse novo modelo de gestão e, mesmo com dificuldades para essa modernização, diversos autores identificaram benefícios com a implantação da GC, tais como: aperfeiçoamento dos processos organizacionais (Landfeldt; Odelius, 2017; Montezano et al., 2019); aumento da motivação dos servidores pela possibilidade de progressão (Sena; Cunha, 2015); desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (Sakamoto et al., 2014; Sena; Cunha, 2015; Landfeldt; Odelius, 2017; Montezano et al., 2019); melhoria de desempenho do servidor (Sena; Cunha, 2015; Montezano et al., 2019); esclarecimento do que é esperado do servidor (Skorková, 2016); entre outros.

Diante desses benefícios, Avona, Bigi e Bigi (2014) alegam que as instituições públicas têm a oportunidade de desenvolver estratégias que vinculem as competências individuais às competências organizacionais, bem como nas demandas de procedimentos relativos ao processo de trabalho. No entanto, as competências organizacionais são um desafio para a administração pública, pois afetam a natureza e a gestão dos processos de trabalho (Bastos, 2004). Assim, a GC pode ser pensada como um modelo ou abordagem de gestão em que as competências direcionam diversos processos organizacionais (Carbone, 2016).

No conjunto de órgãos e entidades públicas, o alvo desse estudo foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC), instituição mantida com recursos provenientes da União, vinculadas ao Ministério da Educação (MEC). Para esta pesquisa, optou-se, como locais de análise, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) – que é vinculada à Diretoria Executiva e possui como um dos objetivos promover a Gestão por Competências dos servidores do IFSC – e a Coordenadoria de Processos e Riscos (CPROC) – que é vinculada à Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC) e possui como um dos objetivos promover a Gestão por Processos no IFSC.

No IFSC, os primeiros passos para cada modelo de gestão, apresentados neste estudo, foram dados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019. Deste PDI, se pode destacar que, para as competências, constava o objetivo estratégico “C4 – Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia”, indicando que, até 2019, os setores teriam 100% de competências mapeadas e adequadas à execução da estratégia (IFSC, 2017b, p. 102). Já para os processos, constava o objetivo estratégico “C2 – Disponibilizar dados, informações e conhecimento”, indicando que, até 2019, os processos estariam 100% mapeados, otimizados e revisados (IFSC, 2017b, p. 100).

Com a publicação desses objetivos estratégicos no PDI de 2015-2019, verificou-se que, para formalizar metodologicamente a implantação da Gestão por Processos no IFSC, foi publicada a Portaria nº 8 de 02/01/2018 e, para a Gestão por Competências, foi firmado o Termo de Cooperação Técnica nº 11/2017 de 15/09/2017, entre o IFSC e a Universidade Federal do Pará (UFPA), para a realização de cursos sobre o mapeamento de competências e a cessão do sistema Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM).

Nesse sentido, buscou-se por informações nos Relatórios de Gestão do IFSC, do Exercício 2019, para verificar o que havia sido realizado do que estava proposto para cada objetivo estratégico. No que se refere às competências, tal relatório apresentou que foram mapeadas as competências de todos os setores da Reitoria e dos Câmpus (IFSC, 2019); já para os processos, não houve coleta de dados para informar no Relatório (IFSC, 2019).

Nesse mesmo Relatório de Gestão, do Exercício 2019 do IFSC, foi divulgado como um dos principais desafios e ações futuras o ato de “alinhar plenamente as ações de capacitação ao desenvolvimento de competências necessárias à excelência dos processos de trabalho e ao alcance dos objetivos estratégicos” (IFSC, 2019, p. 108). Com esse novo desafio divulgado pelo IFSC, e diante da construção do novo PDI para o período de 2020-2024, o objetivo estratégico C4 foi repensado e criou-se uma nova iniciativa estratégica: “C4.3 – Percentual de processos

de negócio com as competências vinculadas”, com a meta de 100% até o ano de 2024 (IFSC, 2020, p. 129).

Para verificar se o IFSC havia atingido algum percentual dessa meta, em consulta ao último Relatório de Gestão do Exercício referente ao ano 2021 do IFSC, verificou-se que se mantém como ação futura a mesma que foi proposta no Relatório de Gestão do Exercício 2019, mas não constavam indicativos de os processos de trabalho estarem com as competências vinculadas (IFSC, 2021, p. 145).

Diante destas consultas realizadas, aparentemente, a conclusão é de que os processos e as competências são tratados, até o momento, de forma independente na instituição; resta saber se no IFSC existe alguma contribuição da Gestão por Processos para com a Gestão por Competências, durante a padronização dos seus processos.

Com base nesse contexto e diante do que foi problematizado, surge uma oportunidade de pesquisa: quais seriam as possíveis contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no IFSC? Pois, diante dessa natureza sistemática, os processos estão intimamente relacionados ao conceito de competência (Paim et al., 2009). Na sequência, buscou-se identificar o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

## 1.1 OBJETIVOS

Conforme planejamento deste trabalho, apresenta-se, a seguir, o objetivo geral seguido dos objetivos específicos, consecutivamente grafados pelos itens 1.1.1 e 1.1.2.

### 1.1.1 Objetivo geral

De acordo com a proposta desta pesquisa, pretende-se, como objetivo geral, identificar as contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

### 1.1.2 Objetivos específicos

Diante do objetivo geral apresentado no item anterior, serão explorados, no presente trabalho, os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o modelo de Gestão por Processos utilizado no IFSC;
- b) Descrever o modelo de Gestão por Competências utilizado no IFSC;
- c) Identificar fatores relevantes para a Gestão por Competências no IFSC.

Após a breve descrição dos objetivos, a partir do item 1.2, apresenta-se a justificativa desta pesquisa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Gestão por Competências e Gestão por Processos são temas que estão em evidência no meio acadêmico e nas instituições. Enquanto os pesquisadores tentam explicar as boas práticas com base em estudos teóricos e empíricos, as instituições buscam, na prática, por ações estratégicas e eficientes, que permitam adaptação às mudanças do ambiente, de forma rápida e eficaz.

Nesse sentido, enquanto a Gestão por Competências visa identificar e desenvolver as habilidades e os conhecimentos necessários para que os servidores possam desempenhar suas funções com eficiência e eficácia, a Gestão por Processos se concentra na otimização e na integração dos processos organizacionais. No entanto, pouco se sabe sobre a integração dessas duas abordagens, especificamente sobre as contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências, principalmente dentro do contexto dos institutos federais, como é o caso do IFSC.

De acordo com Castro (2006), um projeto de pesquisa se justifica por três critérios: importância, originalidade e viabilidade. No que tange à sua importância, o presente trabalho surgiu de uma reunião da pesquisadora com servidoras lotadas na Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), que faz parte da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC, no qual compete, de acordo com o Regimento Geral do IFSC: pela promoção e coordenação dos processos de planejamento estratégico e de avaliação institucional; coleta e sistematização de dados, informações e de procedimentos institucionais, disponibilizando-os na forma de conhecimento estratégico; coordenação do processo de mapeamento e documentação dos processos institucionais, entre outros (IFSC, 2010).

Na reunião, foi ressaltada a importância de integrar os processos e as competências, conforme indicado no desdobramento da iniciativa estratégica “C4.3”, mencionada no Capítulo 6 do PDI vigente (2020-2024), como parte do objetivo estratégico “C4 – Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências”. Os indicadores detalham o índice como uma das principais metas para os próximos anos e as metas refletem as demandas da comunidade interna e externa, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 1 – Indicador estratégico do IFSC com metas no PDI vigente

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR ESTRATÉGICO		META EM 2024
C1	Fortalecer a gestão do conhecimento	C1.1	Percentual de execução do Plano de Gestão do Conhecimento	20%
C2	Desenvolver uma organização saudável para o trabalho	C2.1	Índice de percepção de qualidade de vida do servidor no trabalho	>7,36
C3	Desenvolver as competências necessárias à implementação da estratégia	C3.1	Lacuna média geral das competências estratégicas	20%
C4	Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências	C4.1	Percentual de processos de negócio com os processos de trabalho implantados	100%
		C4.2	Percentual de subprocessos de gestão de pessoas estruturados de acordo com o Modelo de Gestão por Competências	100%
		C4.3	Percentual de processos de negócio com as competências vinculadas	100%

Fonte: PDI do IFSC (2020 – 2024, p. 129)

Outro ponto que reforça a importância do tema proposto é com relação ao mapeamento das competências dos servidores do IFSC. O mapeamento foi desenvolvido a partir do GESTCOM, um projeto iniciado na UFPA em 2011, por iniciativa da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoal (PROGEP), que tem o intuito de implantar a Gestão por Competências e responder à Legislação Federal que regula o Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Administração Pública brasileira. Por meio de uma linha de fomento oferecida pelo Ministério do Planejamento e Orçamento (MPO), o projeto obteve financiamento a iniciativas inovadoras, sendo posteriormente reconhecido pelo MPO como adequado à Gestão Pública Brasileira, servindo de base para atender outros órgãos (GESTCOM, 2021).

No entanto, embora as competências tenham sido mapeadas e estejam disponíveis no sistema GESTCOM, esse mapeamento se deu por área de atuação, não estando necessariamente vinculado aos processos de trabalho a serem realizados pelos servidores. Isso reflete na não identificação de lacunas de competências mais específicas e prejudica, por exemplo, o planejamento de capacitações mais direcionadas, que poderiam atender às reais necessidades do servidor. Por consequência disso, pode ocorrer o aumento das despesas de pessoal sem a correspondente agregação de valor para a sociedade.

Assim, ao mesmo tempo que o mapeamento de competências é uma exigência aos órgãos públicos, por meio das recomendações proferidas no Acórdão nº 3.023/2013 do Tribunal de Contas da União (TCU), no mesmo Acórdão, firmou-se também sobre a importância do mapeamento de processos no planejamento e gerenciamento de recursos humanos na instituição, refletindo na consecução dos diversos processos de trabalho.

A ausência de mapeamento de processos e de sua utilização como critério no planejamento supracitado sugere a existência de deficiências relevantes no dimensionamento e na alocação da força de trabalho. Ademais, a não adoção dessa prática dificulta a identificação das competências necessárias para a execução dos processos de trabalho (TCU, 2013, p. 18).

Quanto à originalidade, foi desenvolvida uma revisão sistemática, que permite identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes para uma questão de pesquisa específica, ou fenômeno de interesse (KITCHENHAM, 2004), o que revelou uma carência de estudos acerca da temática proposta. A revisão sistemática foi realizada por meio da pesquisa de conteúdo em sites que oferecem acesso público a artigos acadêmicos nas bases de dados do portal periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nas teses e nas dissertações do Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e por artigos, dissertações e teses localizados através do Google Acadêmico.

Buscou-se por publicações relacionadas principalmente à área da administração e que trouxessem à tona a Gestão por Competências por meio da Gestão por Processos. Especificamente para o presente trabalho, o levantamento bibliográfico teve início com a definição das palavras-chave “Gestão por Competências” associada à “Gestão por Processos”, nos idiomas inglês, português e espanhol, e sem restrição para data de publicação da pesquisa, para que se obtivesse maior abrangência. Como parametrização, foram utilizados filtros na base de dados, que são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Filtros da pesquisa nas bases de dados

<b>Filtros</b>	<b>Repositório UFSC</b>	<b>Periódico CAPES</b>	<b>Google Acadêmico</b>
<b>Documentos</b>	Dissertações e Teses	Artigos	Artigos, dissertações e teses
<b>Palavras-chave</b>		“Gestão por Competências” e “Gestão por Processos”	
<b>Língua</b>	Português	Português	Português, Inglês e Espanhol
<b>Acesso</b>	20/12/2021	20/12/2021	13/01/2022

Fonte: elaborado pela autora

Após a aplicação desses filtros, a amostra pode ser observada na Tabela 1 e suas combinações na Tabela 2, onde apresentam os quantitativos das palavras-chave.

Tabela 1 – Resultados da pesquisa de forma isolada

Item	Palavras-chave	Portal CAPES	Repositório UFSC	Google Acadêmico
A	Gestão por Competência	21	29	6.780
B	Gestão por Processos	10	22	4.710

Fonte: elaborada pela autora

A primeira análise revelou um interesse, de forma isolada, sobre os temas entre os pesquisadores. Assim, para se aproximar ao tema proposto deste estudo, foi realizada uma pesquisa associando as palavras-chave por meio do operador booleano “and”, demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Resultados da pesquisa de forma associada

Associação de itens usando o conector AND	Ocorrências			Total
	Portal CAPES	Repositório UFSC	Google Acadêmico	
A B	4	0	203	207

Fonte: elaborada pela autora

A partir da Tabela 2, os 207 documentos foram exportados para o aplicativo Planilhas Google e submetidos ao filtro de seleção, que resultou na aplicação do critério de inclusão por meio de leitura prévia do título, do resumo e das palavras-chave. Como critério de exclusão, optou-se por excluir livros, trabalhos acadêmicos de graduação e especialização, estudos duplicados e os que não possuíam as duas palavras-chave associadas. Da breve leitura, a amostra foi reduzida para treze documentos, e, em seguida, foi realizada uma leitura completa, confirmando o interesse em quatro estudos que apresentavam relação com o tema da presente pesquisa. Os resultados com os documentos de interesse encontram-se listados no Quadro 3.

Quadro 3 – Resultados da pesquisa relacionados ao tema proposto

Título	Autor(es)	Ano	Documento
A necessidade de uma abordagem sistêmica na gestão dos processos de negócios	Luiz Fernando Brito de Carvalho	2014	Artigo (Revista Eletrônica da FANESE)
Análisis de la gestión por procesos y por competencias a través de la perspectiva de procesos y de aprendizaje y crecimiento: la experiencia de	Arturo Giner Fillo; Vicente M. Ripoll Feliu	2011	Artigo (Revista Universo Contabilidade -



la autoridad portuaria de Valencia			ARTURO)
Capacitação para o desenvolvimento de competências profissionais no processo de análise socioeconômica dos estudantes de graduação	Lilian Wrzesinski Simon; Marcel Eduard Armanini; Jucelio Kulmann de Medeiros	2021	Artigo (Revista Gestão em Análise)
Estudio de modelos de gestión en Instituciones para el crecimiento empresarial	Argenis Rodríguez-Bravo	2021	Artigo (Revista Científica Domínio de Las Ciências)

Fonte: elaborado pela autora

Encontraram-se poucos artigos que se enquadram no tema proposto, e, na busca por teses e dissertações, não foi encontrada relação direta ao tema desta pesquisa. De acordo com o Quadro 3, somente um artigo foi produzido em programa acadêmico na área científica da Administração, porém, nenhum deles retrata que a pesquisa foi realizada no setor de Gestão de Pessoas e muito menos nos Institutos Federais de Educação. Portanto, diante da lacuna encontrada, no que se refere à revisão de literatura, entende-se que a pesquisa se torna oportuna pelo fato de o tema ainda não ter sido pesquisado nos Institutos Federais.

No que se refere à viabilidade, Castro (2006, p. 62) considera como sendo “[...] os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a respeito e o apoio que terá dos seus orientadores”. Diante do contexto, este estudo foi viável, pois se exige cada vez mais que as instituições públicas prestem serviços à comunidade com maior eficiência, eficácia e transparência, no intuito de mudar a realidade vivenciada e de contribuir, de forma significativa, com a diminuição de problemas setoriais que possam refletir no atraso e na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

Quanto à necessidade de recursos financeiros e materiais extras, não foram necessários, visto que a estimativa das despesas não foi significativa. No que se refere à disponibilidade de informações, foi possível acessar, nas bases de dados, os documentos bibliográficos necessários; e, no site do IFSC, os documentos norteadores da pesquisa. A escolha do tema do trabalho foi de interesse pessoal, visto que a pesquisadora é servidora efetiva e está lotada diretamente na DGP do IFSC. Assim sendo, o trabalho acabou recebendo o aval do orientador, Prof. Dr. Dante Luiz Juliatto.

Diante do objetivo geral e dos objetivos específicos apresentados, este estudo contribui para a linha de pesquisa “Análise, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária”, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da UFSC, considerando que esta linha aborda diversas temáticas, entre elas a Gestão por Competências e a Gestão por Processos (UFSC, 2021). A UFSC estuda estas temáticas de modo mais aprofundado com disciplinas

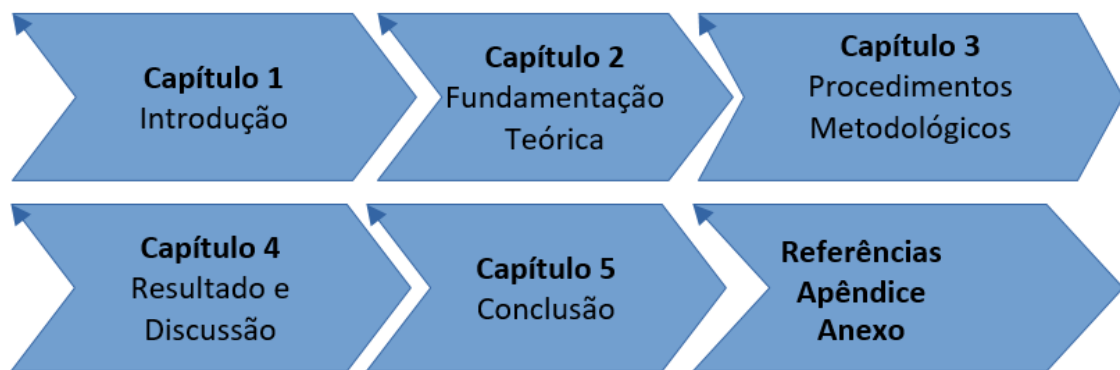
curriculares e independentes; no entanto, a integração dos temas ainda carece de investigação, conforme apresentado na revisão sistemática.

Assim, a pesquisa proposta buscou preencher essa lacuna ao identificar possíveis contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no IFSC. O estudo revela, como contribuição, a importância da clareza e da organização do trabalho, a padronização e uniformização dos processos, a socialização de informações, a visão sistêmica e a cooperação interdepartamental, a gestão reativa e a dificuldade no alinhamento estratégico, o cumprimento de legislação e o atendimento às exigências dos órgãos fiscalizadores, bem como a necessidade de assertividade das capacitações.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada conforme as etapas apresentadas na Figura 1.

Figura 1 - Estruturação do trabalho



Fonte: elaborada pela autora

O capítulo 1 apresenta a introdução do trabalho, contendo a contextualização do tema, a problematização da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, e, ainda, a justificativa. A revisão sistemática foi tratada neste último item, cuja finalidade foi buscar e comprovar a pouca literatura acadêmica e científica sobre o tema de pesquisa aqui tratado.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, realizada na busca sobre os trabalhos que tratam da temática de Gestão por Processos, Gestão por Competências, e a integração entre processos e competências, para o embasamento científico da pesquisa.

O capítulo 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, incluindo a aplicação dos instrumentos de pesquisa e, conseqüentemente, a coleta dos dados. Nele, é exposto um breve histórico da instituição estudada – o IFSC. Apresenta-se, neste capítulo também, o tamanho da amostra, bem como os procedimentos utilizados para a coleta e a análise dos dados.

O capítulo 4 corresponde à análise e à discussão paralela dos resultados obtidos, com base nos objetivos propostos e no arcabouço teórico desta pesquisa. Este capítulo está dividido em quatro partes, levando-se em consideração as categorias utilizadas na metodologia.

O capítulo 5 corresponde à conclusão e à finalização da presente dissertação, contendo contribuições teóricas, implicações práticas, bem como, sugestões para pesquisas futuras àqueles que desejam aprofundar pesquisas nesse tema.

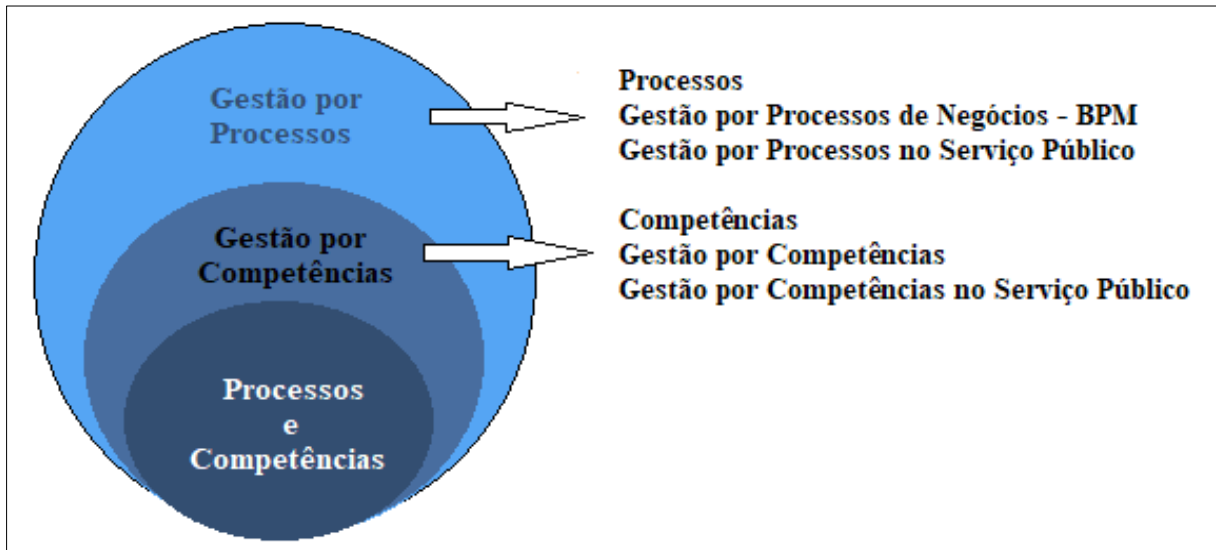
Por fim, apresentam-se as referências, os apêndices e os anexos utilizados nesta pesquisa.

A seguir, tem-se a continuidade do trabalho, passando-se ao capítulo 2, que consiste na fundamentação teórica que permitiu estruturar a base conceitual para a elaboração desta dissertação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo permitir a compreensão dos conceitos de Gestão por Processos, bem como apresentar o tema Gestão por Competências de acordo com a análise e a interpretação da literatura corrente, inclusive no contexto do serviço público federal. Na Figura 2, encontra-se uma síntese dos tópicos apresentados nesta sessão.

Figura 2 – Divisão estrutural da fundamentação teórica



Fonte: elaborada pela autora

Diversas abordagens de autores que trataram do tema, de suas características e do desenvolvimento, ao longo do tempo, são apresentadas conforme exposto no Quadro 4.

Quadro 4 – Principais referências abordadas na fundamentação teórica

	Temas	Referências
	Processo – 2.1.1	Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) Davenport (1994) Brasil (2013) Paim et al. (2009) ABPMP 3.0 (2013) Castro e Ladeira (2009) Araújo, Garcia e Martines (2017) Valle e Oliveira (2013)
Gestão por Processos 2.1	Gestão por Processos – 2.1.2	De Sordi (2018) Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) ABPMP 3.0 (2013) Hammer (2013) Júnior e Scucuglia (2011) Harmon (2013) Smith e Fingar (2007) Bertalanffy (2012) Aalst (2013) Brasil (2007) Cruz (2006)

		Paim et al. (2009)
	Gestão por Processos no Serviço Público – 2.1.3	Brasil (2006; 2007; 2009; 2011; 2013; 2017; 2018) Gonçalves (2000) Oliveira (2005) Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) Albuquerque e Rita (2019) Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) Branco, Brodbeck e Torres (2013) Lemos e Silva (2019) Reis e Blattmann (2004) Ramos et al. (2019)
Gestão por Competências 2.2	Competência – 2.2.1	McClelland (1973) Le Boterf (2003) Fleury e Fleury (2001; 2011) Zarifian (2001) Nisembaum (2000) Sant’anna (2002) Ruas (2005) Dutra (2017) Bitencourt et al. (2010) Durand (2000) Carbone (2011) Almeida (2012)
	Gestão por Competência – 2.2.2	Dutra (2017) Gramigna (2007; 2017) Brandão e Bahry (2005) Brandão (2012) López (2005) Sharma e Khanna (2015)
	Gestão por Competências no Serviço Público – 2.2.3	Brasil (2006; 2019) Albuquerque (2018) Pantoja et al. (2012) Nogueira et al. (2015) Costa e Almeida Júnior (2013) Montezano et al. (2019)
Processos e Competências – 2.3		Dutra (2017) Evaristo et al. (2009) Cruz (2006) Rodríguez-Bravo (2021) Carvalho (2014) Reis e Blattmann (2004) Jaques, Santos e Oliveira (2015) Freitas (2023) Paim et al. (2009)

Fonte: elaborado pela autora

Na sequência, são abordadas as respectivas temáticas que dão sustentação teórica ao presente estudo.

## 2.1 GESTÃO POR PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM)

Primeiramente, é preciso esclarecer os termos “gestão de processos” e “Gestão por Processos”. Os autores Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) apresentam essa distinção dizendo que a gestão de processos é aquela que aborda o gerenciamento dos processos de forma isolada e, por sua vez, a Gestão por Processos é a que aborda o gerenciamento da organização como um todo, relacionada com a visão estratégica da organização. De Sordi (2018) corrobora da mesma distinção ao afirmar que, quando comparada à Gestão por Processos, a gestão de processos possui uma abrangência muito reduzida, caracterizando-se como um estilo de organização e gerenciamento da operação de empresas. Já a Gestão por Processos, além de possuir uma abrangência maior, tem uma abordagem administrativa, que é de prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio (De Sordi, 2018). Embora tenham pontos em comum, definiu-se para este estudo a utilização da denominação “Gestão por Processos”. Os principais aspectos teóricos referentes à temática de Gestão por Processos são apresentados a seguir.

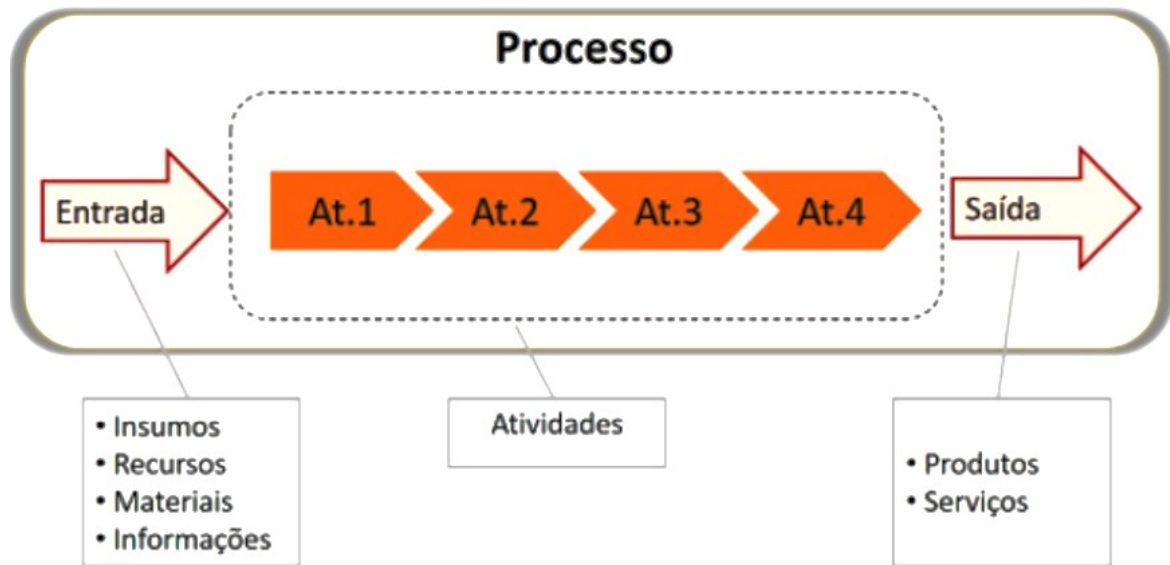
### 2.1.1 Processo

O conceito de processo, apresentado por Biazzi, Muscat e Biazzi (2011, p. 871) é “[...] uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas”. Davenport (1994) propõe que um processo é apenas um conjunto estruturado e mensurado de atividades destinadas a produzir um produto específico para um cliente ou mercado. O autor ainda complementa que a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor.

O processo organizacional é definido como o conjunto de atividades relacionadas que envolvem pessoas, equipamentos, procedimentos, tecnologia e informações, que quando realizadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados repetidas vezes (Brasil, 2013).

Os conceitos apresentam a ideia de um processo com diversas atividades que utilizam recursos da organização, seguem uma sequência lógica e geram resultados para o público-alvo, conforme ilustra a Figura 3.

Figura 3 – Os processos organizacionais



Fonte: Sustentare Escola de Negócios (2016)

Independentemente do ramo de atividade, é o processo que permite a realização do trabalho, se a sua utilização estiver desatualizada, a sobrevivência da organização ficará gravemente comprometida. Paim et al. (2009) ressaltam a importância de as pessoas envolvidas entenderem o processo o mais detalhado possível, a fim de melhorá-lo continuamente.

Utilizando-se dos conceitos de Brasil (2013) e o que estabelece a ABPMP (2013), os processos podem ser classificados em três categorias: processos gerenciais; processos primários; e processos de suporte ou apoio.

Processos gerenciais são aqueles focados na estratégia da organização, não agregando valor diretamente aos clientes. Incluem as ações de medição, monitoramento, formulação de políticas e ajustes de desempenho da organização. São exemplos de processos gerenciais a destinação de recursos, a fixação de metas e as formas de avaliação de desempenho.

Já os processos primários são processos que entregam valor diretamente ao cliente ou ao usuário. São conhecidos também como processos essenciais ou finalísticos, pois podem ser considerados como os processos mais importantes da organização, por estarem ligados à sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. São exemplos de processos primários: marketing e vendas, serviços pós-vendas, desenvolvimento de produtos.

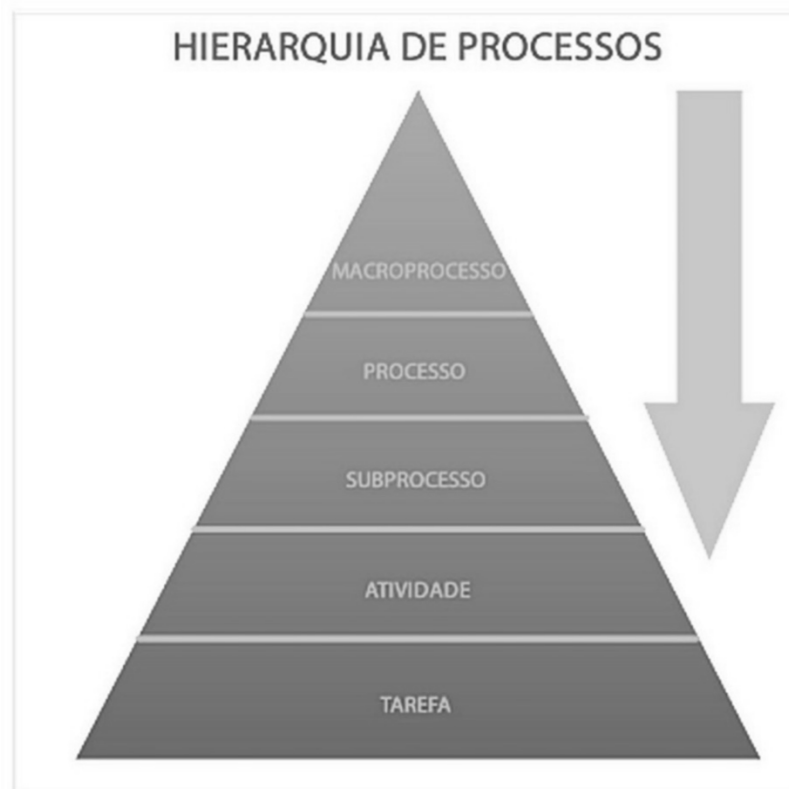
Por fim, os processos de suporte ou apoio são processos que existem para apoiar ou viabilizar o funcionamento dos processos primários e não diretamente para o cliente. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização, mas geralmente não são percebidos pelos clientes, pois são necessários ao desenvolvimento de todos os

processos primários. São exemplos de processos de suporte ou apoio: desenvolvimento de sistemas computacionais, recrutamento e seleção, capacitação operacional.

Os processos, segundo Castro e Ladeira (2009), apresentam duas características importantes. A primeira é a interfuncionalidade, pois a maioria dos processos ultrapassa os limites das áreas funcionais, são transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais. E a segunda é sobre a satisfação no atendimento aos clientes internos ou externos.

Os processos possuem uma hierarquia funcional com conexões aos macroprocessos da organização. A Figura 4 ilustra a hierarquia mencionada.

Figura 4 – Hierarquia de processos



Fonte: Brasil (2013, p. 25)

Esquemáticamente, essa hierarquia contempla as seguintes definições segundo Araújo, Garcia e Martines (2017), BRASIL (2013) e Valle e Oliveira (2013):

- **Macroprocesso:** é o processo de nível mais alto da organização. Corresponde a um conjunto de processos com impacto significativo no modo como a organização funciona, para cumprir sua missão, e envolve mais de um departamento da estrutura organizacional. Exemplo: macroprocesso de gestão de pessoas.



- Processo: como já indicado anteriormente, é um conjunto de operações inter-relacionadas (subprocessos, atividades e tarefas) que utilizam recursos da organização para produzir resultados. Exemplo: avaliação de desempenho.
- Subprocesso: é um conjunto de atividades mais detalhadas que podem ou não fazer parte de um mesmo departamento e que executam uma parte específica do processo. Esta decomposição do processo envolve operações de média a alta complexidade. A quantidade de subprocessos depende da complexidade de cada processo. Exemplo: desenvolvimento de pessoal.
- Atividade: é um conjunto de tarefas que ocorre em um processo ou subprocesso, com início e fim identificável (“*o que fazer*”), desempenhada por uma unidade organizacional e projetada para produzir um resultado específico. Envolve operações de média complexidade e está presente na maior parte dos fluxogramas. Exemplo: realizar avaliação.
- Tarefa: corresponde ao nível abaixo da atividade. Envolve procedimentos de rotina, dificuldades, esforço e prazos determinados, sendo um nível de atividade mais detalhado (“*o como fazer*”). Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida.

Acerca do entendimento sobre os processos, torna-se essencial refletir sobre a organização baseada na Gestão por Processos de negócios, assim, os aspectos teóricos serão apresentados a seguir.

### **2.1.2 Gestão por Processos de Negócios – BPM**

De acordo com Melão e Pidd (2000), sem definir processos de negócios, é difícil desenvolver abordagens adequadas, teóricas ou práticas sobre *Business Process Management* (BPM). Assim, conforme De Sordi (2018), “processos de negócios” podem ser entendidos como fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final.

Conforme a ABPMP (2013), a Gestão por Processos de negócios (BPM) pode ser compreendida como uma abordagem gerencial que desempenha um papel importante na organização, cujo objetivo é promover melhor coordenação e integração dos processos de ponta a ponta com foco nas necessidades dos clientes. O BPM abrange estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar,

implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013).

Hammer (2013) define BPM como um sistema abrangente para gerenciar e transformar as operações organizacionais, fundamentado nas ideias que têm moldado o desempenho das organizações desde a Revolução Industrial.

Júnior e Scucuglia (2011) ressaltam que BPM é visto como uma filosofia gerencial, que constitui-se essencialmente na quebra do paradigma funcional, e propõe uma visão interfuncional de como gerenciar melhor os processos de ponta a ponta para eliminar o impacto dos conflitos internos. Paradigma estudado por diversos pesquisadores, como o precursor da Administração Científica, o americano Frederick Taylor, que apresentou os conceitos sobre o estudo de tempos e movimentos, buscando a melhoria na forma de executar as atividades por meio da simplificação do trabalho (Harmon, 2013).

Harmon (2013) explica que a Revolução Industrial contribuiu para a origem do BPM com a fusão das três principais tradições: a de Gestão de Negócio; a de Controle da Qualidade Total; e a da Tecnologia da Informação (TI). O mesmo autor afirma que as três tradições tiveram contribuições da simplificação do trabalho para identificar a melhor forma de realizar as atividades e de sistemas de controle para medir e recompensar os resultados. A Figura 5 apresenta as tradições da Gestão por Processos.

Figura 5 – As três tradições da Gestão por Processos



Fonte: Harmon (2013)

Smith e Fingar (2007), por sua vez, abordam a evolução do BPM e afirmam que ocorreu em três ondas: a primeira foi através da Gestão da Qualidade Total, conhecida como TQM (do inglês, *Total Quality Management*), que teve grande propagação a partir dos anos 1980 pelas organizações e se mantém, até hoje, como elemento essencial para manter a eficácia. Harrington e Harmon são o referencial teórico desse movimento; a segunda onda ocorreu na década de 1990, com o surgimento da Reengenharia Total de Processos, conhecida como BPR

(do inglês, *Business Process Reengineering*), disseminada por Davenport e Hammer, e se baseavam na ideia central de que o desempenho da organização melhorava drasticamente por meio de mudanças radicais nas operações. Segundo os autores, é a reengenharia que determina o que são suas atividades e como a organização deve realizá-las. Os esforços foram mais para desenhar processos do que torná-los mais fáceis de serem modificados; e a terceira e última evolução constitui o BPM, que surge como uma nova abordagem administrativa que permite a otimização dos processos de negócios em tempo real, por meio de processos ágeis, em que a cadeia de valor pode ser monitorada e continuamente aprimorada.

Esta abordagem administrativa está fundamentada na Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que surgiu em meados da década de 1920 com o biólogo Ludvig Von Bertalanffy. O surgimento da TGS nasce como uma crítica da necessidade de uma síntese e de maior integração às principais abordagens: científica, relações humanas, estruturalista e comportamental, que estudam apenas os elementos individualmente, sem considerar as relações entre as partes e suas interações com o ambiente (De Sordi, 2018). As abordagens anteriores “não consideravam o lado externo da organização, trabalhavam com a especialização de assuntos internos da organização de forma estanque, simplificavam as organizações, e conseqüentemente, a gestão como um todo” (De Sordi, 2018, p. 33).

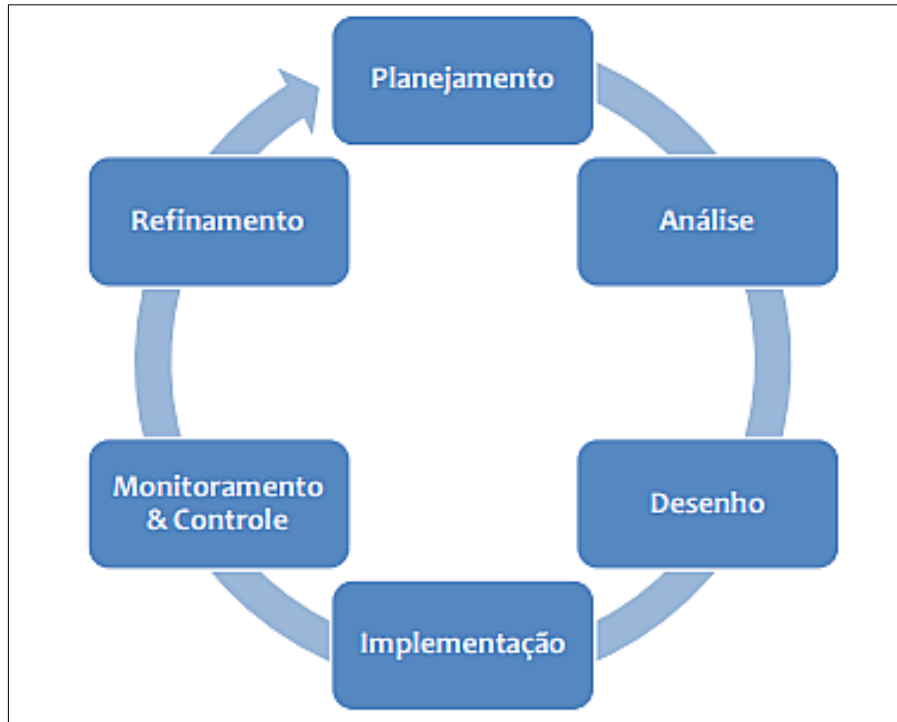
O pensamento sistêmico contribui para o BPM por meio de uma visão holística relacionada ao entendimento dos processos e para a construção de suas modelagens e arquiteturas (Silva, 2012). Conforme Bertalanffy (2012), os problemas identificados na organização não devem ser estudados e abordados de forma isolada, considerando apenas as partes e processos individualmente, uma vez que essa abordagem pode levar a comportamentos diferentes. É fundamental considerar as relações como um todo para alcançar uma visão mais completa e eficaz na resolução dos problemas.

Aalst (2013) apresenta o BPM como uma disciplina que combina o conhecimento da tecnologia da informação com o conhecimento da ciência da gestão, e tem recebido muita atenção devido ao seu potencial para aumentar significativamente a produtividade e reduzir custos. Isso porque em todo processo são gerados fatos e dados com informações internas bem como às externas da organização, dando origem a informações que auxiliam na tomada de decisão e na produção do conhecimento, e são essas informações que darão à organização a capacidade para agir e inovar (Brasil, 2007).

O ciclo de vida BPM proposto pela ABPMP (2013) compreende um conjunto de atividades integradas e retroalimentadas ciclicamente e que envolve planejar, modelar (analisar

e desenhar), implementar, monitorar / controlar e refinar. A Figura 6 apresenta as fases de ciclo de vida contínuo proposto pela ABPMP (2013).

Figura 6 – Ciclo de vida de um processo



Fonte: ABPMP (2013, p. 52)

Para ABPMP (2013) e Cruz (2006), cada etapa que compõe o ciclo BPM pode ser assim descrita:

- Planejamento/Fase inicial: fase de conhecimento do problema, planejamento das ações no alinhamento dos processos com os objetivos estratégicos da organização. Passo fundamental.
- Análise de processos/Fase “*AS-IS*” (como é): fase que serve para criar um entendimento comum do estado atual do processo e se está atendendo aos objetivos da organização. Levantamento do processo como ele é na realidade. Pode ser realizada sempre que necessário.
- Desenho de processos/Fase “*TO-BE*” (como será): nessa fase é feito o delineamento do novo cenário do processo. É a criação de um novo processo alinhado à estratégia de negócio e ao foco do cliente.
- Implementação: fase em que se executa o que foi planejado no desenho do processo, em que se coloca em prática o processo criado ou melhorado.
- Monitoramento/Controle: fase de acompanhamento formal e planejado da execução do processo e o acompanhamento do desempenho com o objetivo de

apurar a eficiência e eficácia do processo. A informação é usada para ações corretivas quando necessário.

- Refinamento: nessa fase são realizados os ajustes com o objetivo de aperfeiçoar os processos implementados.

Cruz (2006) ressalta que, na fase “*AS-IS*”, caso o processo tenha sido formalizado, é necessário buscar a documentação que contenha sua especificação. No entanto, se o processo existe apenas informalmente, devem ser buscadas as fontes, que muitas vezes são as pessoas que realizam informalmente a tarefa. Uma vez que o mínimo de formalidade e controle são construídos, as pessoas que fazem parte do processo contribuem com a eficiência no cumprimento dos prazos. Alves Filho (2011, p. 20) observa que: “o funcionário, ao ser reconhecido como elemento integrante de toda organização, é o que conhece, organiza e interfere nos processos dos colegas de forma autônoma”.

Paim et al. (2009) apresentam alguns resultados e benefícios obtidos com a gestão de processos, conforme apresentados no Quadro 5:

Quadro 5 – Benefícios e resultados da gestão de processos

<b>Benefícios</b>	<b>Resultados</b>
Uniformização de entendimento	Sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processo para a construção de uma visão homogênea do negócio.
Melhoria do fluxo de informações	A partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente, do aumento do potencial prescritivo das soluções de automação dos mesmos.
Padronização dos processos	Em função da definição de um referencial de conformidade.
Melhoria da gestão organizacional	A partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como por exemplo, indicadores de desempenho, sistema de informação, competências, entre outros.
Aumento	Da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos; Da satisfação dos clientes; Da produtividade dos trabalhadores.
Tempo e custos	Redução de tempo na identificação de problemas de desempenho e redução dos custos dos processos.

Fonte: adaptado de Paim et al. (2009)

Dessa forma, ao se buscar a melhoria por processos nas organizações privadas, é fundamental e necessário apresentar as iniciativas de BPM no serviço público, conforme será exposto no item a seguir.

### 2.1.3 Gestão por Processos no Serviço Público

O setor público é muitas vezes caracterizado por processos arcaicos, rígidos e burocráticos. Com a constante pressão por melhorias no seu desempenho, práticas gerenciais consolidadas no setor privado servem de referência para as organizações públicas (Motta, 2013).

No serviço público brasileiro, o conceito de processo foi abordado pelo MPO como uma ferramenta para aproximar as diretrizes estratégicas de quem atua em instituições públicas, permitindo que o objetivo seja alcançado (Brasil, 2011). O mesmo Ministério ressalta que o “foco no cidadão” é premissa básica no setor público e que os processos devem ser modelados, automatizados e geridos para proporcionar maior controle e qualidade nos serviços prestados (Brasil, 2011).

Por meio do Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Governo Federal Brasileiro fomentou a adoção da Gestão por Processos, institucionalizando o GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País (Brasil, 2006). Revogado em 2017, no momento, encontra-se respaldado no Decreto nº 9.094/2017 e complementado pela Instrução Normativa Conjunta nº 1 de 12 de janeiro de 2018.

Além de apresentar os princípios da administração pública (impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência), as principais características do GESPÚBLICA são avaliar a gestão por resultados para o cidadão e, ainda, ser federativa (ou seja, é aplicada a toda a administração pública e em todos os poderes e esferas de governo) (Brasil, 2007).

O referido programa foi responsável pela criação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) e de outros instrumentos na busca pela melhoria da qualidade no serviço público (Brasil, 2007). Dentre os instrumentos voltados para a área de Gestão por Processos estão disponibilizados os manuais chamados de Guia ‘d’ Simplificação Administrativa e o Guia de Gestão de Processos. Ambos são modelos de referência para aprimorar a rotina e a gestão interna das instituições públicas (Brasil, 2018).

O Guia ‘d’ Simplificação Administrativa consiste em auxiliar qualquer instituição pública interessada na simplificação de processos, procedimentos, rotinas ou atividades, que geram fluxos desconexos na tramitação de documentos que não agregam valor ao serviço prestado (Brasil, 2006). O guia deve ser entendido como um documento de referência não obrigatório ou normativo e permite mapear, analisar e melhorar o processo, implementar

melhorias e avaliar o impacto da melhoria adotada (Brasil, 2006). O guia está organizado em uma sequência lógica de dez passos, subdivididos em quatro grandes etapas: planejamento da simplificação, mapeamento do processo, análise e melhoria dos processos e implementação das melhorias (Brasil, 2006).

O Guia de Gestão de Processos de Governo consiste em um documento de orientação metodológica de suporte à gestão de processos, abrangendo um conjunto de conceitos de gerenciamento de processos de negócios para uso na construção e melhoria de modelos de processos. Além de uma orientação metodológica para o refinamento e para a evolução dos processos, o guia também tem a função de fornecer um olhar comum a respeito da Gestão por Processos. A segunda parte do guia se concentra na construção de serviços de modelagem. Considerando que os órgãos que adotam a Gestão por Processos podem passar por uma fase de contratação de serviços, o guia exemplifica algumas dessas fases (Brasil, 2011).

O Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, também revogado pelo Decreto nº 9.094/2009, apresentava diretrizes sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e, também, promovia a melhoria contínua dos processos, **grifos nossos**:

Art. 1º Os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal observarão as seguintes diretrizes nas relações entre si e com o cidadão:

I - presunção de boa-fé;

II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;

III - atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade;

**IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;**

V - eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;

VI - aplicação de soluções tecnológicas que visem a **simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações;**

VII - utilização de linguagem simples e compreensível, evitando o uso de siglas, jargões e estrangeirismos; e

VIII - articulação com Estados, Distrito Federal, Municípios e outros poderes para a **integração, racionalização, disponibilização e simplificação de serviços públicos prestados ao cidadão.** (Brasil, 2009).

No Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (Brasil, 2013), a Gestão por Processos é descrita como:

Uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. (Brasil, 2013).

Sob essa perspectiva, segundo Gonçalves (2000), o processo de trabalho está associado a algo a ser desempenhado, de natureza rotineira, que afeta a organização em que está inserido,

podendo ser realizado de diferentes formas. Esse desempenho está ligado à atribuição desempenhada por vários departamentos, uniformizando os procedimentos necessários à tarefa, ao mesmo tempo que permite ajustamento, lógica e regularidade às atividades realizadas, aumentando assim a eficiência e a eficácia das operações realizadas, aumentando o desempenho do funcionário e assumindo mais responsabilidades (Oliveira, 2005).

No Art. 1º do decreto nº 9.094/2017, se observam diretrizes sistêmicas e Gestão por Processos na efetividade da prestação dos serviços aos usuários de forma integrada e sistêmica na expedição de documentos, racionalização de métodos e procedimentos de controle, eliminação de formalidades e exigências; aplicação de soluções tecnológicas que simplifiquem processos e procedimentos de atendimento, entre outros (Brasil, 2017).

Nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), a implementação da Gestão por Processos deve visar melhor planejamento e execução das atividades, por meio da definição adequada de responsabilidades, uso mais eficiente dos recursos, prevenção e resolução de problemas, eliminação de atividades redundantes, aumento da produtividade e agregação de valor dos serviços prestados aos cidadãos (Biazzi; Muscat; Biazzi, 2011).

Algumas IPES têm adotado a metodologia de Gestão por Processos como forma de aprimorar a eficiência e eficácia de seus serviços. Um exemplo disso é o Departamento de Registro e Controle Acadêmico da Universidade Federal de Alagoas (DRCA/UFAL) (Albuquerque; Rita, 2019), que utiliza a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN) na elaboração do mapeamento, da análise, da proposição de melhorias e do redesenho de processos administrativos. Como resultado, foi elaborado um Manual de Processos e Rotinas que serve como guia para as atividades da instituição.

Um exemplo adicional é a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que implantou uma unidade organizacional dedicada a projetos chamada Escritório de Processos. O objetivo dessa iniciativa foi fornecer métodos e ferramentas para orientar a Gestão por Processos na instituição (Branco; Brodbeck; Torres, 2013). De acordo com os autores, o primeiro processo crítico mapeado foi o de compras, devido a questões levantadas em relatórios de auditoria relacionadas ao tempo de execução, à eficácia e ao uso de recursos, especialmente devido à falta de padronização. Para enfrentar esses desafios, foram desenvolvidos padrões, metodologias e ferramentas orientadoras.

Quando se trata de Institutos Federais de Educação, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IFGO) relata uma experiência interessante com a utilização do BPM na melhoria do processo de progressão por capacitação profissional. O IFGO utilizou, para a modelagem de processos, o *software bizagi*, que permite desenhar, documentar e



compartilhar os processos de trabalho usando a notação BPMN. Após o mapeamento do processo e a proposta para agilizar o andamento do processo, esse estudo chegou à conclusão que:

O principal benefício que pode ser adquirido pela modelagem de processo é o processo da aprendizagem organizacional, a troca de experiências, a criação de um ambiente onde o conhecimento possa florescer, onde cada pessoa possa contribuir para a construção de ambiente de colaboração. A modelagem de processos verbaliza as informações e conhecimentos que estão na “mente” dos colaboradores, transformando o conhecimento individual em conhecimento institucional (Lemos; Silva, 2019, p. 17).

A relevância desta abordagem para o setor público pode ser resumida nos seguintes pontos: eliminação de atividades redundantes e duplicadas, padronização de procedimentos, definição dos fluxos de trabalho, redução de tempo de execução das atividades, prevenção de erros, simplificação do atendimento ao cidadão, melhoria e facilidade na comunicação interna, foco no cidadão e na qualidade dos serviços a eles prestados e aumento de eficácia e eficiência (Baldam; Valle; Rozenfeld, 2014; Reis; Blattmann, 2004).

Da mesma forma, Ramos et al. (2019) identificaram os principais benefícios com a implantação da Gestão por Processos no serviço público federal, apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Benefícios esperados com a implantação da Gestão por Processos no serviço público

<b>Benefícios</b>	<b>Referência na literatura</b>
Melhorias dos processos com a diminuição de tempo na execução das atividades	Slack et al. (2010) Calazans et al. (2016) Paiva et al. (2017)
Diminuição dos silos departamentais (Cooperação)	Rummler e Brasche (1994) Ferreira et al. (2014)
Redução do retrabalho com a diminuição dos erros na execução	Rummler e Brasche (1994) Paiva et al. (2017)
Aumento da produtividade com menos esforço, maior qualidade e em menor tempo	Slack et al. (2010) Calazans et al. (2016) Paiva et al. (2017)
Mudanças planejadas e implementadas	Trkman (2010)
Gerir os processos sujeitos a riscos	Ceoso (2004) Costa e Moreira (2018)
Alinhamento entre estratégico e operacional	Carvalho e Sousa (2017)

Fonte: adaptado de Ramos et al. (2019)

Essa visão de gestão com suporte em processos gera a possibilidade de uma mudança cultural em qualquer organização. O objetivo é que cada pessoa integre, internalize e compreenda o significado de seu trabalho, isto é, a coparticipação dentro deste processo,

conseguindo assim que o resultado seja o mais bem-sucedido e o melhor possível (Rodríguez-Bravo, 2021).

Sobre as dificuldades na implantação da Gestão por Processos no serviço público federal, Ramos et al. (2019) evidencia as principais dificuldades encontradas, as quais são elencadas no Quadro 7.

Quadro 7 – Dificuldades na implantação da Gestão por Processos no serviço público

<b>Dificuldades</b>	<b>Referência na literatura</b>
Falta de alinhamento entre interesses estratégicos e operacionais	Trkman (2010)
Falta de engajamento ao processo dos servidores e das áreas envolvidas	Henklain et al., (2016) Bandara et al. (2007)
Resistência a mudanças	Trkman (2010) Alves, Valença e Santana (2014) Paiva et al. (2017)
Falta de metodologia ou padrões para a execução de atividades complexas	Bandara et al. (2007)
Restrições de recursos orçamentários	Pestana, Sauerbonn e Morais (2011) Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Falta de integração, os trabalhos são desagregados, as operações ocorrem de forma independente entre as áreas funcionais	Trkman (2010) Alves, Valença e Santana (2014)
Mudanças organizacionais e alterações de legislação são constantes	Trkman (2010)
Descontinuidade da gestão nas práticas em processos	Trkman (2010) Alves, Valença e Santana (2014) Paiva et al. (2017)

Fonte: adaptado de Ramos et al. (2019)

Os benefícios esperados e as dificuldades enfrentadas ao adotar a Gestão por Processos no serviço público são resultados observados durante a implantação desse modelo de gestão, mas que ainda requerem investigações mais aprofundadas. Como continuidade à fundamentação teórica, apresentam-se a seguir conceitos e teorias relacionados à Gestão por Competências.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nos próximos tópicos, serão apresentados os principais aspectos teóricos referentes à temática de Gestão por Competências com suas principais fases para implantação.

### 2.2.1 Competência

O conceito de competência é diversificado e vem sendo utilizado e aplicado em diversas áreas de conhecimento. Originalmente expresso na Idade Média e pertencente à linguagem jurídica, o termo competência, com o tempo, passou a ser associado à capacidade do indivíduo em debater sobre determinados assuntos, realizar determinadas tarefas, seja dentro da organização ou não (Brandão, 2009).

Muitos autores iniciaram estudos sobre o tema por volta dos anos 1970, em meio à crise econômica global, quando as empresas passaram a repensar todo o seu sistema de gestão devido às novas lógicas de trabalho (Ribeiro; Gagliardi, 2013). Os avanços tecnológicos da época resultaram em demissões em massa e no aumento da competitividade organizacional (Ribeiro; Gagliardi, 2013). As atividades manuais e repetitivas que exigiam pouca qualificação aos poucos foram substituídas pela tecnologia e os trabalhadores passaram a assumir uma maior variedade de tarefas. Nesse contexto, Taylor (1970 apud Carbone, 2016) já alertava para a necessidade de as organizações contarem com “homens eficientes” e em ter indivíduos capacitados para o desempenho de determinada atividade.

Em 1973, David McClelland publicou o artigo *Testing for Competence Rather than Intelligence*, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos, com a intenção de aplicar nos processos seletivos em vez de utilizar testes de QI. O termo competência tornou-se a forma mais frequente de selecionar e reter colaboradores que detinham competências diferenciadas. Até então, os testes de inteligência eram aplicados para avaliar as qualificações necessárias de uma pessoa para o exercício de um cargo (Dutra, 2017), como conhecimentos e habilidades.

Na visão do autor McClelland (1973), a competência é definida como um conjunto superior de qualificações a uma pessoa que é casualmente relacionada na atuação do indivíduo na realização de uma tarefa, ou em determinada situação. O mesmo autor resume que a competência estava diretamente ligada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou atividade desenvolvida, diferente de aptidões ou talento natural da pessoa.

Durante a década de 1980, Bitencourt et al. (2010) relatam que Richard Boyatzis também realizou estudos sobre competência pautado no mesmo conceito, com destaque na obra *The competent Manager: a Modal for effective Performance*. Nesta obra, Boyatzis, conforme citado por Bitencourt et al. (2010), propõe que as funções e as responsabilidades de um cargo revelam, em primeiro lugar, o que se espera da pessoa contratada para determinada ocupação; e as competências individuais reproduzem a capacidade do indivíduo em responder a diferentes

situações (não é apenas agir, mas também do querer e do poder agir). Boyatzis (1980 apud Bitencourt et al., 2010) introduziu o tema competência dentro das organizações, expondo responsabilidades e funções de um cargo, e identificando um conjunto de características, que na sua opinião, definem um desempenho superior.

Em virtude da pressão social e da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar não só conhecimentos e habilidades, mas também atitudes. O termo “competência” passa a ser regularmente usado no campo da área gestão organizacional, surgindo variados conceitos.

No âmbito organizacional, Le Boterf (2003) afirma que a competência se desenvolveu a partir da necessidade de as organizações conciliarem os conhecimentos que habilitavam o profissional a exercer determinada função com as exigências organizacionais e do mercado (relação profissional indivíduo-organização). O autor situa a competência em três eixos: a pessoa (história de vida e socialização); formação educacional; e experiência profissional. Para Le Boterf (2003), a competência é um saber agir profissional responsável e que é reconhecido pelos outros. Já Durand (2000) elaborou o conceito de competência no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, baseadas na capacidade humana pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto.

Dutra (2017, p. 30) menciona que os autores Fleury e Fleury (2000) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”, conforme ilustra a Figura 7. Enquanto isso, para Zarifian (2001), a competência significa o desempenho além do trabalho prescrito, assumindo responsabilidades diante de situações profissionais com as quais se depara. A tomada de iniciativa, a compreensão e o domínio de situações em constante mutação, e ser responsável é o que torna o ápice do conceito de competências para Zarifian (2001).

Figura 7 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Assim, as competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional (DURAND, 2000; NISEMBAUM, 2000). Carbone (2011, p. 43) define competência como:

[...] não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas, também, com o desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. (Carbone, 2011, p. 43).

Existem diversas fontes de classificação e diferentes tipologias expostas pelos autores para competências, depende da finalidade prática que se deseja atribuir ao conceito de competência. A primeira classificação é uma das mais amplas categorias e que envolve competências gerais ou genéricas, que são as competências estratégicas, interpessoais e gerenciais importantes para a organização, e as competências específicas, de caráter técnico e relacionadas a atribuições particulares (Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006).

Drejer (2000) reconhece quatro elementos que identificam as competências organizacionais e suas interações:

- (1) Inovação e tecnologia – refere-se aos instrumentos utilizados pelas pessoas para realizarem suas atividades e promoverem melhoria interna, por exemplo, as máquinas e os sistemas organizacionais;
- (2) Pessoas – o ponto chave do desenvolvimento de competências;
- (3) Estrutura e processos – referem-se aos sistemas gerenciais; são considerados por proporcionarem modelos de gestão mais simples, flexíveis e sustentáveis; maior facilidade na identificação das capacitações e competências; estrutura voltada para resultados; adequação das atividades de apoio; elevados níveis de motivação e comprometimento; interações e compreensões mútuas; novo perfil de executivos; equipes multidisciplinares; terceirizações; flexibilidade; estruturas enxutas; redirecionamento do poder; maior concorrência; tamanho adequado; globalização; bem como responsabilidade social;
- (4) Cultura organizacional – refere-se ao comportamento informal da empresa, e influencia as pessoas através de valores e normas comuns que orientam as atividades.

Zarifian (2001) classifica as competências organizacionais em cinco categorias:

- (1) Competências sobre processos – são elaboradas a partir da compreensão dos trabalhadores sobre os processos de trabalho. Estão relacionadas à forma como cada profissional se apodera das ferramentas geradas pela inovação tecnológica e de como usá-las no ambiente de trabalho;
- (2) Competências técnicas – estão relacionadas a conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser executado;
- (3) Competências sobre a organização – exigem do trabalhador os conhecimentos operacionais da organização e a capacidade de alocar recursos de forma adequada; que saibam organizar os fluxos de trabalho;
- (4) Competências de serviço – procuram compreender e prever como o produto (bem ou serviço) trará benefícios úteis aos seus clientes;
- (5) Competências sociais – são as atitudes que sustentam o comportamento das pessoas (autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação); estão associadas à capacidade do trabalhador em manter relacionamento com todos.

Gramigna (2007) classifica as competências organizacionais em quatro tipos; a primeira é definida como competência estratégica e as três últimas como competência de suporte. São elas:

- (1) Diferenciais – as que são percebidas pelos clientes e que permitem distinguir uma empresa de outras, são as competências que estabelecem vantagem competitiva;
- (2) Essenciais – são a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos e serviços, da cultura do clima de trabalho e das práticas de gestão. São percebidas mais pelos clientes internos que pelos externos;
- (3) Básicas – as que todos os profissionais devem possuir para compor o quadro de uma empresa, são aquelas necessárias para manter a organização funcionando;
- (4) Terceirizáveis – as que não estão ligadas ao negócio e podem ser desenvolvidas por parceiros.

Chiavenato (2009) afirma que é possível classificar as competências como essenciais, de gestão, organizacionais e pessoais. São eles:

- (1) Essenciais – são as competências básicas para que uma organização tenha sucesso em relação aos clientes, à sociedade e aos concorrentes;

- (2) De gestão – são as competências relacionadas com a gestão de recursos – financeiros, comerciais, produtivos etc. E de como os recursos organizacionais são utilizados e os processos mobilizados para obter os melhores resultados;
- (3) Organizacionais – são as competências relacionadas com a vida íntima da organização, como a organização se estrutura e organiza para realizar o trabalho organizacional;
- (4) Pessoais – são as competências que cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais na organização. As competências pessoais conduzem às competências organizacionais; estas, às competências de gestão e, por fim, às competências essenciais. As organizações avaliam e definem quais são suas competências essenciais – atuais ou exigidas – e daí, partem para as competências de gestão, competências organizacionais até chegar às competências individuais.

Nisembaum (2000) sugere a classificação das competências organizacionais como básicas e essenciais:

- (1) Básicas – as que representam atributos necessários ao funcionamento da organização;
- (2) Essenciais – as que representam atributos de caráter distintivo, que diferenciam uma organização das demais.

Segundo Fleury e Fleury (2011), existem quatro níveis de competências organizacionais: competências essenciais, distintivas, organizacionais e individuais, detalhados na Figura 8.

Figura 8 – Níveis de competências organizacionais

<b>Competências essenciais</b>	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
<b>Competências distintivas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.
<b>Competências organizacionais</b>	Competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades-fins.
<b>Competências individuais</b>	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Fonte: Fleury e Fleury (2011, p. 34)

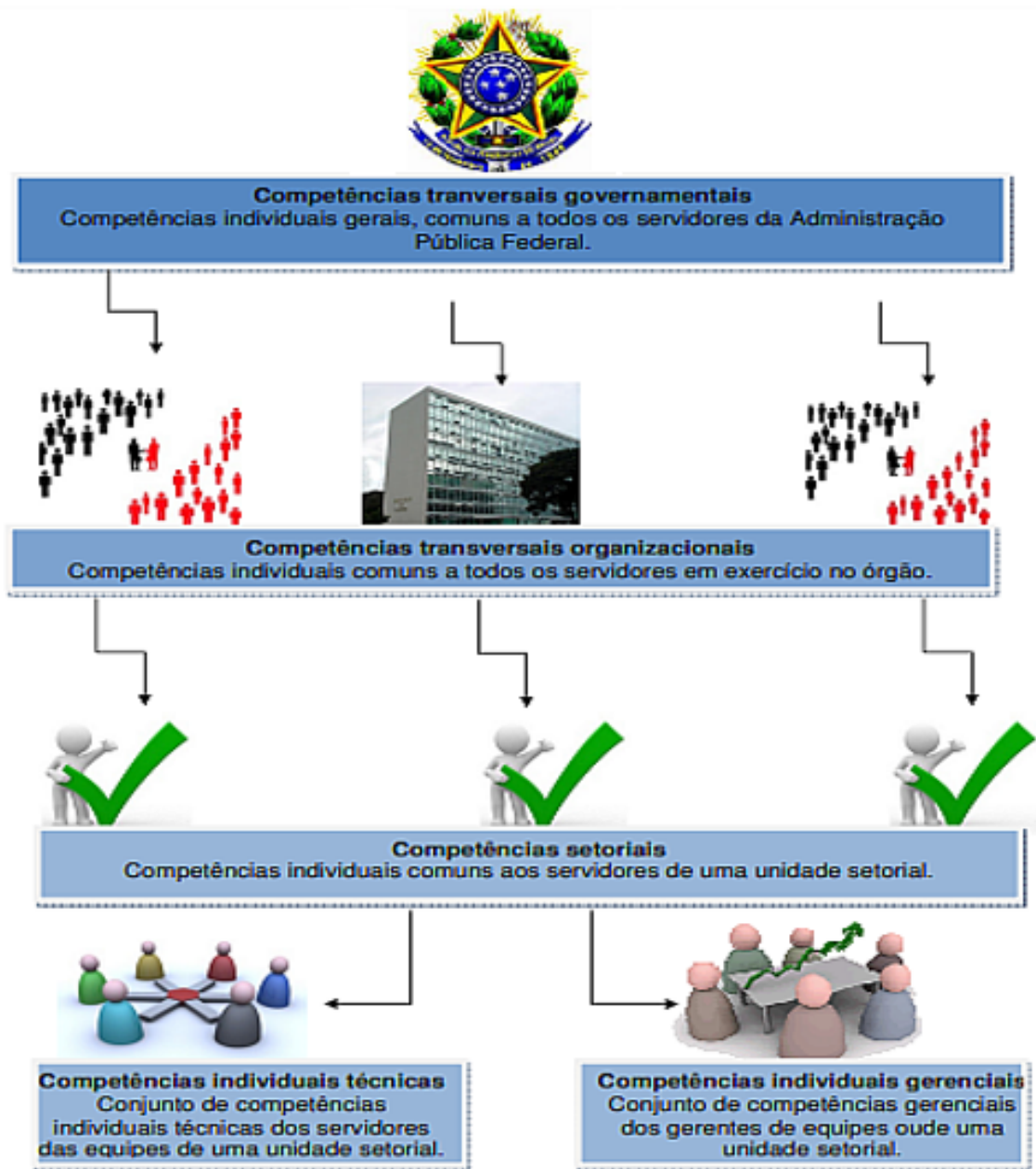
Brandão (2012) classifica as competências em individuais e organizacionais. As competências individuais referem-se ao desempenho do indivíduo em seu trabalho e podem ser denominadas de competências humanas ou profissionais. Já as competências organizacionais referem-se ao desempenho da organização de modo geral ou de suas unidades produtivas. No serviço público brasileiro são conhecidas também por competências institucionais (Brandão, 2012).

Carbone et al. (2016) classificam as competências quanto ao nível, seja ele organizacional, de equipe ou individual; quanto à temporalidade – emergente, declinante, transitória e estável; quanto à amplitude das individuais – gerais ou transversais e específicas; e, ainda, quanto à especificidade das individuais – gerenciais e técnicas.

Para os órgãos da Administração Pública Federal, o Ministério do Planejamento, em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), elaborou um Guia para Gestão da Capacitação por Competências, e nesse guia as competências foram classificadas em três categorias: Competências Transversais Governamentais, Competências Transversais Organizacionais e Competências Setoriais, que se subdividem em Competências Individuais Técnicas e Competências Individuais Gerenciais (Brasil, 2012), conforme representado e definido na Figura 9.



Figura 9 – Classificação das competências conforme o Ministério do Planejamento



Fonte: Brasil (2012, p. 18)

As Competências Transversais Governamentais são competências importantes para todos os setores e áreas do governo, sendo fundamentais para o funcionamento efetivo do governo. As Competências Transversais Organizacionais são competências importantes para toda a organização independente do setor em que os servidores atuam. As Competências Setoriais são as competências específicas para cada setor ou área de atuação, sendo fundamentais para o desempenho efetivo do servidor em sua área de atuação (Brasil, 2012). A Instrução Normativa nº 21/2021 complementa sobre as competências transversais que ajudam

a melhorar a efetividade dos processos de trabalho em diversos contextos organizacionais (Brasil, 2021).

Diversas são as classificações referentes às competências confirmadas na literatura, qualquer que seja a nomenclatura adotada, percebe-se que a essência está no conhecimento, na habilidade e na atitude.

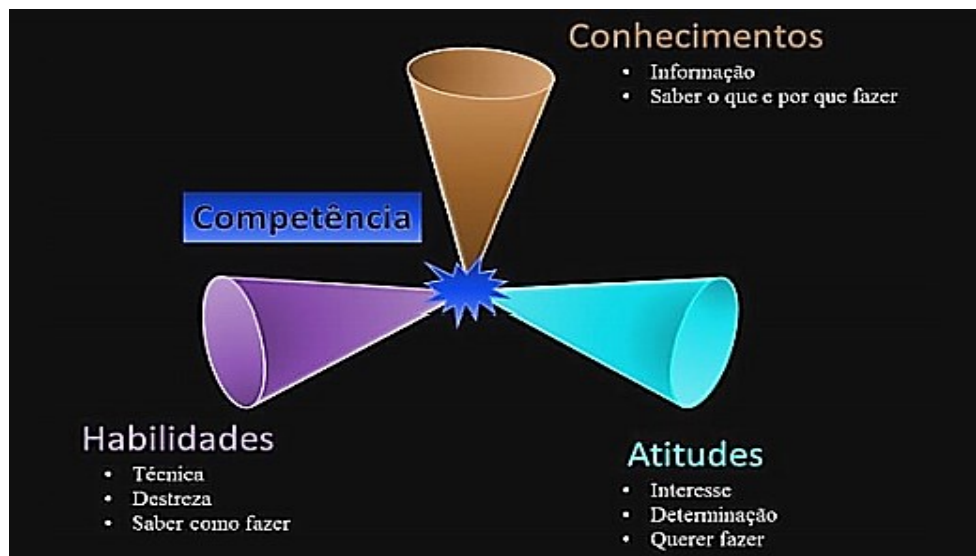
No que tange às correntes teóricas que trabalham competências, pode-se destacar três principais escolas: a norte-americana, a inglesa e a francesa (Civelli, 1997). Autores como Spencer e Spencer, Boyatzis, McClelland e Dailey se destacaram na corrente americana; Cheetham e Chivers na corrente inglesa; Philippe Zarifian, Perrenoud, Dubar, Stroobants e Guy Le Boterf na corrente francesa (Barato, 1998); e no Brasil, somente por volta de 1990, com destaque para Afonso Fleury, Joel de Souza Dutra, Maria Tereza Leme Fleury, Maria Odete Rabaglio e Roberto Ruas, sendo estes os autores de maior relevância (Morais; Melo; Bianco, 2015).

Mesmo que não exista consenso sobre o conceito de competência, a corrente inglesa a define como os aspectos relacionados à tarefa, à medição de desempenho e aos resultados; na corrente francesa, a competência é o resultado do processo de aprendizagem, focado na formação do trabalhador por meio da formação profissional e qualificação (sant'anna, 2002); e na corrente norte-americana, a competência é vista como um conjunto superior de qualificações ou características que permite a atuação do indivíduo acima do esperado em realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, sendo produzida por meio da integração do Conhecimento, das Habilidades e da Atitude (CHA) (McClelland, 1973).

Capano e Steffen (2012) apontam que, na corrente americana, é enfatizado o desenvolvimento de competências por meio do mercado de trabalho relacionado com o desempenho organizacional pretendido. Nesse sentido, percebe-se a competência associada ao cargo, para exercerem determinado trabalho (Morais; Melo; Bianco, 2015). Sendo assim, os autores observam que a concepção proposta pela corrente inglesa é muito semelhante à corrente norte-americana, pois ser competente é possuir qualificação e atributos pessoais condizentes com o cargo a ser ocupado.

Na corrente francesa, distingue-se entre os saberes (conhecimento) que se traduzem na dimensão teórica das competências: o saber-fazer (habilidade), que corresponde às competências de caráter prático; e o saber-ser (atitude), que abrange as competências sociais e comportamentais, e ainda, a forma como cada indivíduo utiliza esses saberes no seu trabalho (Ruas, 2005; Almeida, 2012; Dutra, 2017), conforme ilustra a Figura 10 a seguir.

Figura 10 – Os saberes da competência (dimensões)



Fonte: adaptada por Durand (2000, p. 84)

Durand (2000) resume que o conhecimento corresponde à: uma série de informações absorvidas e organizadas pelo indivíduo, isto é, o saber que essa pessoa armazenou na memória; habilidade, que é a capacidade de fazer uso do conhecimento em uma ação, saber como solucionar um problema qualquer de experiências anteriores; atitude, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, sentimento ou emoção.

No que se refere a estudos sobre competência desenvolvidos no Brasil, Fleury e Fleury (2001) observam que os primeiros trabalhos estavam baseados na abordagem americana, e que a partir da década de 1980 também foram incorporadas as abordagens inglesa e francesa. Dutra (2017) relata que até os anos 1980, a pessoa era valorizada pelo “tempo de casa”, ou seja, o tempo de permanência dedicado à organização e no início dos anos 1990, com a competitividade em destaque, a organização passa a valorizar quem contribui para o seu desenvolvimento. Nesse período, algumas multinacionais atuantes no Brasil utilizavam o conceito de competências, desenvolvido por McClelland nas organizações instaladas no país, como o CHA para cada cargo (Dutra, 2017). O mesmo autor complementa que, elas confrontavam o perfil ideal do cargo com o perfil real da pessoa, identificando os pontos a desenvolver, também conhecidos como “gap”.

Dutra et al. (2006) reforça que em território nacional a competência vem sendo trabalhada de forma a integrar concepções de diferentes escolas, ampliando o conceito aceito, a exemplo de Fleury e Fleury, Ruas, Dutra e Hipólito.

Com as abordagens acima apresentadas, é possível entender com mais precisão a inserção da Gestão por Competências nas organizações, sendo comum na literatura a utilização de termos como “gestão de competências” e “Gestão por Competências” que expressam a

mesma ideia (De Sordi, 2018) e, que neste estudo, optou-se por utilizar a denominação “Gestão por Competências” abordado a seguir.

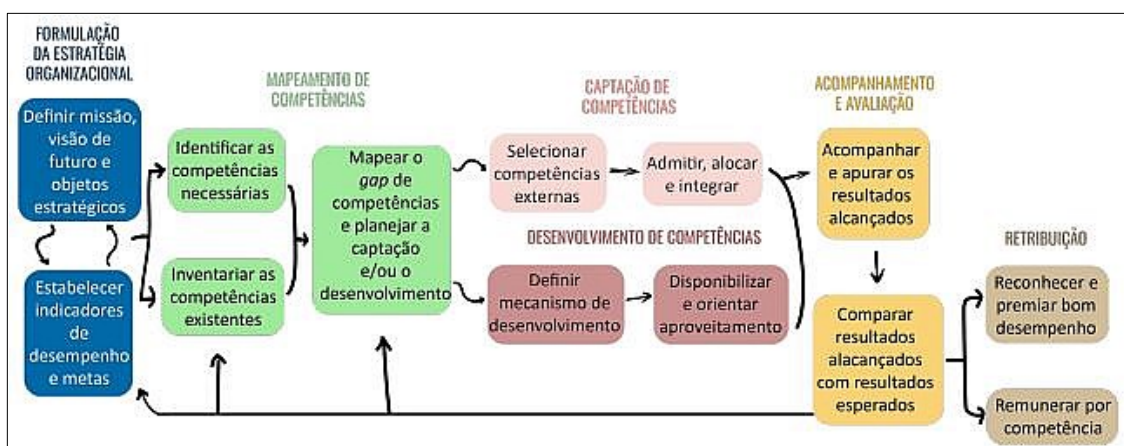
## 2.2.2 Gestão por Competências

Muitas organizações têm adotado a Gestão por Competências como um modelo de gestão para orientar no planejamento, na captura, no desenvolvimento e na avaliação quanto aos diferentes níveis da organização (organizacional, de equipe ou individual).

Dutra (2017) conceitua a Gestão por Competências como um modelo que agrega valor, trata das formas pelas quais uma organização é gerida, dando enfoque aos conhecimentos, às habilidades e às atitudes necessárias aos seus colaboradores para que gerem entregas. O autor destaca que as competências organizacionais e individuais estão inter-relacionadas e se influenciam continuamente. Deve-se avaliar quais competências são decisivas para os resultados da organização e buscar desenvolvê-las, como coloca: “ao olharmos as pessoas por sua capacidade de entrega, temos uma perspectiva mais adequada (por mais individualizada) para avaliá-las, para orientar o desenvolvimento delas e para estabelecer recompensas” (Dutra, 2017, p. 52).

Para Gramigna (2017), a Gestão por Competências engloba um conjunto de ferramentas e de instrumentos voltados para as diversas funções de recursos humanos, tornando cada processo integrado e com melhores resultados para as organizações. O diagrama da Figura 11 apresenta, de forma resumida, as principais etapas desse processo contínuo de implementação por competências e sua lógica de funcionamento.

Figura 11 – Modelo de Gestão por Competências



Fonte: Escola Nacional da Administração Pública (ENAP) (2019, p. 16)

A Gestão por Competências inicia-se com a formulação das estratégias organizacionais, que consiste em determinar elementos como missão, visão, objetivos e indicadores de desempenho, após esta formulação, deve ocorrer o mapeamento das competências organizacionais e individuais, considerada a segunda etapa do processo (Brandão; Bahry, 2005). Além disso, deve-se analisar o modelo de gestão de recursos humanos utilizados, com atenção especial às normas e regulamentos que a organização deve cumprir (López, 2005).

O mapeamento das competências é uma das fases mais importantes no processo de implementação da Gestão por Competências; ocorre que, durante o mapeamento é necessário analisar todas as tarefas realizadas em um determinado cargo e posto de trabalho, suas características e requisitos (López, 2005). Essa etapa objetiva identificar o *gap* ou lacunas de competências, isto é, minimizar a discrepância entre as competências necessárias para desempenhar uma estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização (Brandão, 2012). Diante disso, Brandão e Bahry (2005) afirmam que é crucial descrever a competência corretamente e de forma precisa, com rigorosa metodologia e utilização de técnicas e ferramentas específicas.

As descrições das competências devem se correlacionar com o desempenho esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer, e ao descrevê-las, devem ser evitadas: descrições excessivamente longas; termos técnicos; duplicidade; ambiguidade; abstração; uso de verbos que não expressam ações concretas (Brandão; Bahry, 2005).

Brandão e Bahry (2005) destacam que se a organização não realiza ações para adquirir ou desenvolver competências, essa lacuna tende a se ampliar. Isso ocorre porque a complexidade do ambiente das organizações faz com que sejam necessárias novas competências que, com o tempo, podem se tornar obsoletas, sendo assim fundamental o mapeamento e planejamento periódico (Brandão; Bahry, 2005).

Sharma e Khanna (2015) apresentam as principais razões para que o mapeamento das competências seja realizado, são elas: a formação adequada para o indivíduo a fim de que possa desempenhar com mais eficiência os processos; a identificação de lacunas de competências; o auxílio ao indivíduo na definição de qual área é necessária para ele se desenvolver.

A partir desse levantamento contínuo, podem apoiar a implementação das etapas seguintes: as decisões de captação ou necessidade de desenvolvimento das competências necessárias, a fase de acompanhamento e avaliação e a fase de retribuição por competências (Brandão; Bahry, 2005).

Segundo Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), o foco da captura está na seleção de competências externas e sua integração com o ambiente organizacional, o que pode

ser feito no nível individual, por meio de recrutamento e seleção de pessoal, e no nível organizacional, por meio de parcerias ou alianças estratégicas. Já o desenvolvimento refere-se à melhoria das capacidades disponíveis na organização, que ocorre no nível individual, por meio do aprendizado; e no nível organizacional, por meio do investimento em pesquisa (Brandão; Guimarães; Borges-Andrade, 2001; Brandão, 2012). É nesta fase, do desenvolvimento, que as trilhas de aprendizagem são criadas com o objetivo de orientar os usuários em relação às competências que precisam ser desenvolvidas e como isso será feito; é o momento em que as trilhas de aprendizagem são colocadas em prática, por meio de treinamentos, capacitação e outras atividades de desenvolvimento (Lopes; Lima, 2019).

Na fase de acompanhamento e avaliação, é monitorizada a execução do plano de operação e gestão comparando os resultados obtidos com os esperados de desempenho, para identificação e correção de eventuais desvios. E por fim, na última etapa ocorre a retribuição, em que a organização pode reconhecer às pessoas e/ou às equipes de trabalho por suas contribuições nos resultados planejados, o que também pode ser utilizado como estímulo à manutenção de comportamentos desejados (Brandão; Bahry, 2005).

Em resumo, a Gestão por Competências deve abranger todas essas etapas, desde o recrutamento e a seleção, a avaliação de desempenho, as mudanças na organização e a forma de trabalho (Zarifian, 2001). O modelo proposto por Brandão e Bahry (2005) é abordado por Costa e Almeida Júnior (2013) e Nogueira et al. (2015) na execução da temática na UFPA, detalhado no próximo tópico.

### **2.2.3 Gestão por Competências no serviço público**

A implantação de um modelo de Gestão por Competências no domínio público é, em si, uma estratégia para alcançar melhores resultados no desempenho das organizações públicas (Skorková, 2016). O modelo de Gestão por Competências surgiu no campo do serviço público internacional há mais de 30 anos, originado das reformas gerenciais propostas pelo *New Public Management*, no Reino Unido e nos Estados Unidos, com o objetivo de romper com a burocracia clássica e aproximar o movimento do conceito da iniciativa privada.

Na Administração Pública Brasileira, a Gestão por Competências no serviço público federal ganhou impulso a partir da oficialização do Decreto nº 5.707/2006 com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (Brasil, 2006). A PNDP determina a melhoria da eficiência, da eficácia e da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, o desenvolvimento permanente do servidor público, a adequação das competências requeridas

dos servidores aos objetivos das instituições, a divulgação e o gerenciamento das ações de capacitação, e a racionalização e a efetividade dos gastos com capacitação (Brasil, 2006). É a partir da PNDP que surge uma base legal para que as organizações públicas implementem a Gestão por Competências (Albuquerque, 2018; Brasil, 2006).

O referido Decreto define Gestão por Competências de forma semelhante aos conceitos apresentados anteriormente como “a gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Brasil, 2006). Alinhado a isso, Marques (2013) reforça que a Gestão por Competências é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para que os servidores desempenhem suas funções de maneira eficiente, objetivando alcançar os propósitos da instituição. Dessa forma, os comportamentos demonstrados pelos servidores no ambiente de trabalho são observados para a realização de suas atividades.

Desde a publicação do Decreto, as IFES, que englobam as universidades públicas, instituições isoladas e os institutos federais de educação tecnológica, vêm trabalhando fortemente para adequar seus procedimentos de gestão de pessoas às exigências do PNDP. Após consultar o Relatório Consolidado de Execução dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) referentes ao ano de 2022, disponibilizados no portal SIPEC e preenchidos manualmente por cada órgão, foi constatado que: das 185 organizações vinculadas ao SIPEC, 181 enviaram o PDP, e dessas, 153 informaram que implementaram ações de desenvolvimento de acordo com as necessidades já identificadas no PDP (SIPEC, 2022). É importante ressaltar que houve um significativo aumento no número de organizações que realizaram o PDP mais fidedigno ao que estava planejado (SIPEC, 2022).

Cabe registrar que o SIPEC é um sistema que organiza as atividades da Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo, instituído pelo Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970, sendo constituído por 187 órgãos distribuídos entre a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e as IFES (Pantoja et al., 2012).

A UFPA é o exemplo de universidade federal brasileira que iniciou a implantação da GC seguindo o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005) e motivada pelas demandas do Decreto nº 5.707/2006. Sobre o caso, Nogueira et al. (2015) e Costa e Almeida Júnior (2013) apresentam as etapas do mapeamento de competências realizadas da seguinte forma: treinamento da equipe de mapeamento; delimitação das competências organizacionais; identificação das competências individuais a partir de informações coletadas com servidores sobre o trabalho que realizam; avaliação das competências profissionais e avaliação das

lacunas. Ao longo de sua implementação, a UFPA, até o momento, já conduziu quatro ciclos de mapeamento, sendo o primeiro realizado em 2011, o segundo em 2014, o terceiro iniciado em 2015 e concluído em 2017, e o quarto realizado entre 2019 e 2020. Ao longo desse período, o processo de identificação e desenvolvimento das competências tem passado por constantes aprimoramentos: está sendo utilizado nas propostas de capacitação e qualificação, na inclusão das competências pessoais e gerenciais na avaliação de desempenho, além de contribuir na elaboração anual do PDP (UFPA, 2023).

Em uma publicação de Montezano et al. (2019) constataram que, das 41 instituições da Rede Federal, compostas por 38 Institutos Federais, dois Centros Federais e o Colégio Pedro II, apenas três possuem ações quanto à adoção da GC, sendo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IF Sertão PE) o primeiro em 2010, seguido do Colégio Pedro II em 2013 e o IFSC em 2017; e relatam também que 89,5% das instituições têm a intenção de implantar somente nos próximos anos.

O fato desse modelo de gestão ser relativamente novo gera incertezas sobre a forma como deve ser aplicado. Nesse sentido, Montezano et al. (2019) evidencia as principais dificuldades que os Institutos Federais estão enfrentando na implantação da Gestão por Competências, as quais são elencadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Dificuldades na implantação da GC nos Institutos Federais

<b>Dificuldades</b>	<b>Referência na literatura</b>
Restrições de pessoal para implantação	Mello e Silva (2013) Munck, Galleli e Borim-de-Souza (2014) Henklain et al., (2016) Mello, Melo e Mello Filho (2016) Landfeld e Odelius (2017) Persequino e Pedro (2017) Montezano e Silva (2018)
Falta de Apoio da gestão	Henklain et al., (2016) Mello, Melo e Mello Filho (2016) Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Resistência dos servidores	Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Problemas estruturais e de gestão	Mello, Melo e Mello Filho (2016) Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Restrições de recursos orçamentários	Pestana, Sauerbonn e Morais (2011) Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Falta de planejamento para implementação	Fonseca e Meneses (2016)



Falta de referências positivas da implantação da GC em Organizações Públicas	Fonseca e Meneses (2016)
Resistências à mudança da Cultura Organizacional	Lima e Melo (2018) Montezano e Silva (2018)
Restrições tecnológicas	Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Limitações conceituais e metodológicas	Montezano e Silva (2018)

Fonte: adaptado de Montezano et al. (2019)

Oliveira e Silva (2011) entendem que o Decreto nº 5.707/2006 possui um conceito reducionista de GC, pois está orientado, especificamente, para capacitação do servidor, não abrangendo os outros subsistemas, como mapeamento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e remuneração. Tal dificuldade é reforçada por Fonseca e Meneses (2016), que afirmam que a legislação brasileira, no nível federal de gestão de pessoas, é tão fragmentada que os vários subsistemas são fiscalizados por diversos normativos legais não integrados entre si, operando de forma isolada.

Da mesma forma, Montezano et al. (2019) identificaram os principais benefícios esperados com a implantação da Gestão por competências nos Institutos Federais, apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Benefícios esperados com a implantação da GC nos Institutos Federais

<b>Benefícios</b>	<b>Referência na literatura</b>
Melhorias de desempenho individual e institucional	Ceribeli, Maciel e Guillarducci (2017) Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Melhorias nas práticas de gestão de pessoas	Gramigna (2007) Capuano (2015) Henklain et al., (2016) Skorková (2016) Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Melhorias no clima organizacional	Henklain et al., (2016) Landfeld e Odelius (2017) Montezano e Silva (2018)
Clareza na definição e organização do trabalho	Lima, Silveira e Torres (2015) Skorková (2016) Landfeld e Odelius (2017)
Desenvolvimento de pessoal	Montezano e Silva (2018)
Valorização do profissional	Gramigna (2007) Silva e Mello (2011) Henklain et al., (2016) Montezano e Silva (2018)

Fonte: adaptado de Montezano et al. (2019)

As dificuldades enfrentadas e os benefícios esperados na percepção dos Institutos Federais são resultados das iniciativas para a implantação da Gestão por Competências decorrentes do Decreto nº 5.707/2006, que, passados treze anos, a PNDP passa a ser regulamentada e atualizada por meio de dois decretos relevantes, somado a uma instrução normativa. O primeiro é o Decreto nº 9.991/2019, que objetiva promover o desenvolvimento dos servidores públicos federais com ações de capacitação necessárias à consecução dos serviços prestados com excelência.

Entre as medidas previstas no decreto está a criação do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), antigo Plano Anual de Capacitação (PAC), como um dos instrumentos norteadores da PNDP; atribuições da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) como a responsável por planejar e promover ações de desenvolvimento das competências transversais dos servidores públicos federais; critérios e condições para participação em afastamentos para pós-graduação *strictu sensu* e licença para capacitação, trazendo como exigências: constar no PDP, estarem alinhadas com as competências do servidor (lotação, cargo e função de confiança), ser precedidas de aprovação em edital; além de reembolsos relacionados à capacitação de servidores (Brasil, 2019).

O Decreto nº 9.991/2019 estabelece ainda que a elaboração do PDP deve ser precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências. Esse diagnóstico visa identificar as necessidades de desenvolvimento, qualificação e requalificação dos servidores públicos, alinhando-as às estratégias da organização. Essa abordagem permite melhor compreensão e atendimento das reais demandas de capacitação, de forma mais precisa e eficaz (Brasil, 2019). Destaque apresentado nos parágrafos segundo e terceiro do Art. 3º:

§ 2º A elaboração do PDP será precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências. § 3º Para fins do disposto neste Decreto, considera-se diagnóstico de competências a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função (Brasil, 2019).

O PDP, a ser elaborado anualmente pela instituição, já define:

§ 1º O PDP deverá: I - alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade; II - estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento; III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; IV - nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência; V - preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade; VI - preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo; VII - ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores; VIII - acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional; IX - gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento; X - monitorar e avaliar as ações de

desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e XI - analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (Brasil, 2019).

O segundo é o Decreto nº 10.506/2020, publicado no ano seguinte, que introduziu alterações ao Decreto nº 9.991/2019 e trouxe alterações importantes relacionadas ao desenvolvimento do servidor. O decreto manteve as escolas de governo, ampliando e disciplinando sua área de atuação. Em relação ao PDP, o decreto definiu os elementos essenciais que devem constar no PDP, tratou de prazos e atribuiu responsabilidades e orientações ao SIPEC quanto à gestão do PDP.

Já no ano de 2021, foi publicada a Instrução Normativa nº 21 de 01/02/2021 pelo Ministério da Economia, orientando os órgãos da administração pública no que diz respeito à implementação da PNDP, fornecendo diretrizes específicas, prazos e critérios necessários para o desenvolvimento da política. A instrução é estruturada em diferentes seções, apresentando especificações detalhadas sobre o que deve ser contemplado nos processos e os prazos a serem cumpridos, aborda conceitos, bem como a elaboração, revisão, execução e monitoramento do PDP. Além disso, são tratados assuntos relacionados a afastamentos, à licença para capacitação e ao banco de talentos. Em suma, o Decreto nº 10.506/2020 e a Instrução Normativa nº 21/2021 complementam o Decreto nº 9.991/2019.

Com o intuito de atingir os objetivos desta pesquisa, a próxima seção se dedicará em aprofundar a compreensão da relação entre processos e competências.

### 2.3 PROCESSOS E COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais, caso contrário, a organização não sobreviveria (Dutra, 2017). Evaristo et al. (2009) afirmam que, para a organização ser competitiva, as pessoas precisam desenvolver competências que facilitem a melhoria dos processos. Os processos são o alicerce para o aumento da produtividade, desde que considerem o elemento “pessoas” em suas características profissionais e pessoais (Cruz, 2006).

Rodríguez-Bravo (2021) e Freitas (2023) declaram que, no mundo contemporâneo, as pessoas, os processos e a tecnologia estão intimamente relacionados e que são fundamentais para alcançar as metas e os objetivos propostos na organização. Freitas (2023) destaca que, desta relação, em última instância, são as pessoas que utilizam a tecnologia para executar os processos e alcançar os resultados estabelecidos na organização.

Do exposto, o mesmo entendimento é trazido por Carvalho (2014). O autor argumenta que, nos processos organizacionais, a mudança e o seu redesenho dependem das pessoas da organização. São as pessoas que desenvolvem as competências necessárias para operar e melhorar os processos, garantindo assim a sobrevivência e o crescimento da organização (Carvalho, 2014).

De acordo com Paim et al. (2009), essa percepção sobre a melhoria de processos possibilita a avaliação e a atualização das habilidades e dos conhecimentos necessários para desempenhar as atividades dentro dos processos. Os autores destacam a importância da capacidade de aprender sobre os processos como um elemento fundamental nesse contexto que envolve a identificação de lacunas nas competências existentes e a definição de novas competências requeridas para impulsionar a melhoria dos processos.

Paim et al. (2009) também destacam a relação entre competências, processos e capacitações no contexto da execução de tarefas, complementando que “a capacitação se manifesta na realização do processo” (p. 152). A competência é um fenômeno que ocorre intencionalmente quando há a necessidade de realizar uma tarefa específica. Por outro lado, os processos são estruturas que permitem a ação, ou seja, são conjuntos de atividades recorrentes com objetivos específicos, que são denominadas tarefas quando atribuídas a alguém (Paim et al, 2009).

Rodríguez-Bravo (2021) acrescenta que, para enfrentar e lidar com as mudanças nos paradigmas atuais, é louvável que surjam modelos de gestão abrangentes, nos quais se estabeleçam mecanismos de compromisso com a organização. O mesmo autor complementa que é preciso definir um modelo ideal de gestão integral. Dessa forma, Reis e Blattmann (2004) consideram que é necessário trabalhar de forma integrada, entre gestão de processos e Gestão por Competências, porque o desenvolvimento de habilidades também deve ser considerado na otimização dos processos da organização.

Um exemplo de integração entre processos e competências pode ser observado na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Motivada pelas exigências do Decreto nº 5.707/2006, a universidade iniciou, em 2010, o Mapeamento da Força de Trabalho, também conhecido como “Mapeamento de Capital Humano, Configuração e Desenvolvimento de Gestão por Competências”. Esse mapeamento foi realizado a partir dos processos de trabalho da instituição. O modelo elaborado pelos servidores da Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas, vincula Gestão por Competências com modelagem de processos, denominado pela instituição como “Modelo Órion” (Jaques; Santos; Oliveira, 2015).

De acordo com Jaques, Santos e Oliveira (2015), o modelador Órion tem o propósito de: validação dos desenhos dos processos de trabalhos e das competências funcionais; apontamento de lacunas de competências atreladas aos processos de trabalho; e um plano de recomendações de melhorias. Os autores relatam que o modelador ainda está em fase preliminar de desenvolvimento, teste e aplicação do modelo, e que apresentou resultado satisfatório na sua construção, teste e aplicação inicial. É importante ressaltar que as informações fornecidas no artigo de Jaques, Santos e Oliveira (2015) permanecem válidas até o momento, uma vez que não foram encontradas informações mais recentes sobre o estado atual do modelo Órion no site da UFRRJ (UFRRJ, 2023).

Carvalho (2014, p. 13) vislumbra uma perspectiva futura dos processos ao enfatizar o desenvolvimento de competências:

- a organização cumpre sua missão por meio dos processos organizacionais, com base nas competências que são decorrentes do processo de desenvolvimento da organização;
- as competências organizacionais são desenvolvidas a partir das competências das pessoas, que realizam entregas à organização nos processos organizacionais;
- para responder as demandas do ambiente, a organização estuda seu ambiente interno e externo, definindo uma visão de futuro, estabelecendo sua posição estratégica e projetando seu desempenho futuro;
- para concretizar a visão de futuro, a organização precisa realizar alterações em seus processos e desenvolver novas competências organizacionais;
- a alteração dos processos e o desenvolvimento de competências organizacionais são concretizados por meio das pessoas que criam novos processos ou aperfeiçoam os existentes, e desenvolvem as competências necessárias para que a organização cumpra a visão estabelecida. (Carvalho, 2014, p. 13).

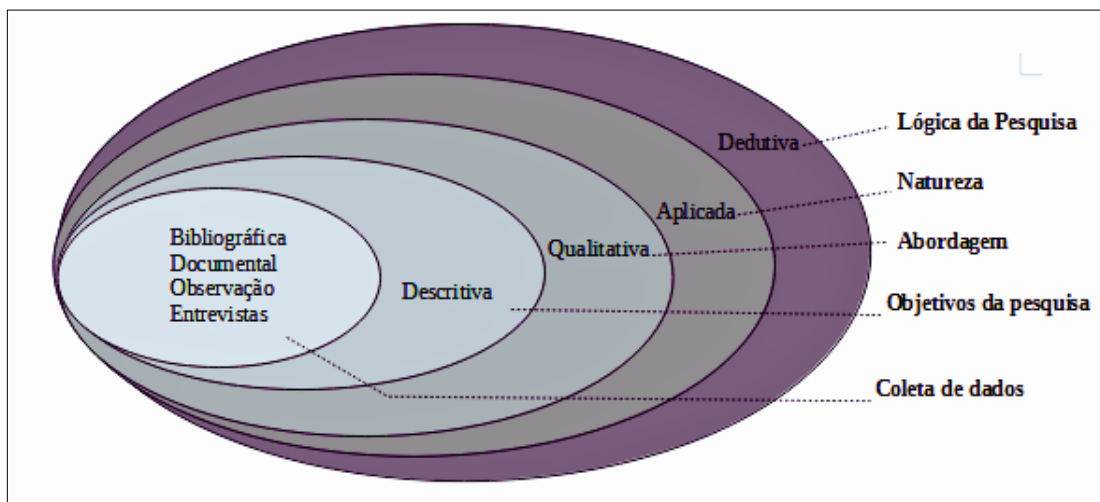
Com base nas premissas mencionadas e na interligação e complementaridade dos conceitos de processos e competências, este trabalho encontrou fundamentos para o seu desenvolvimento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por meio do diagnóstico do problema, buscou-se por respostas que ajudassem a atingir o objetivo deste trabalho, ao identificar as contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

Dessa forma, esta seção demonstra os métodos, técnicas e procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, estruturado da seguinte forma: a) caracterização da pesquisa; b) classificação da pesquisa; c) campo da pesquisa; d) sujeitos da pesquisa; e) técnicas de coleta e de análise dos dados coletados. A Figura 12, adaptada de Saunders, Lewis e Thornhill (2009), sintetiza o caminho percorrido.

Figura 12 – Delineamento da pesquisa



Fonte: adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009, p. 108)

Dando continuidade ao trabalho, no próximo item dá-se início ao primeiro dos cinco métodos citados, que trata especificamente da caracterização da pesquisa, e, na sequência, todos os demais.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia mostra o caminho percorrido em uma investigação, ou seja, como se respondeu aos problemas estabelecidos. Assim, deve estar de acordo com os objetivos propostos, abrangendo a definição a respeito de como foi feito o trabalho. Segundo os autores Marconi e Lakatos (2008, p. 155), a metodologia na pesquisa científica representa um “procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Em função do problema investigado e na tentativa de obter os resultados esperados, a presente pesquisa tratou-se de um estudo de método dedutivo, de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e de objetivos descritivos.

A pesquisa, segundo o rigor lógico, utilizou o método classificado como dedutivo pois, “parte de enunciados gerais dispostos em ordem, como premissas de um raciocínio para chegar a uma conclusão particular” (Medeiros, 2006, p. 42). Dessa forma, pretendeu-se explicitar o objeto de estudo e, a partir da análise de premissas teóricas e evidências empíricas, aplicar ferramentas, organizar e analisar os dados.

Este estudo possui natureza aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 35). Quanto à abordagem, a investigação é considerada qualitativa, visto que busca “explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens” (Gerhardt; Silveira, 2009, p. 32). Neste caso, a pesquisa se propôs a identificar as contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no IFSC, e sem a utilização de recursos estatísticos.

Quanto ao objetivo, a presente pesquisa é descritiva, ou seja, busca “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis” (Gil, 2008, p. 28). Assim, este estudo descreveu os modelos de Gestão por Processos e de Gestão por Competências no IFSC e, ainda, identificou as contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências. Ao destacar as semelhanças entre os modelos, buscou-se potencializar os resultados e fortalecer a integração entre eles.

### 3.3 CAMPO DA PESQUISA

A instituição escolhida para ser objeto da pesquisa foi o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). O IFSC é uma instituição pública federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC) e criada nos termos da Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, com a finalidade de ofertar formação e qualificação em diversas áreas, nos mais variados níveis e modalidades de ensino (IFSC, 2020).

Fundado em 1909, a partir da criação da Escola de Aprendizes Artífices de Santa Catarina, sendo composto por 21 Câmpus (Araranguá, Caçador, Canoinhas, Chapecó,

Criciúma, Florianópolis, Florianópolis-Continente, Garopaba, Gaspar, Jaraguá do Sul-Centro; Jaraguá do Sul-Rau, Itajaí, Joinville, Lages, São José, Palhoça Bilíngue, São Carlos, São Miguel do Oeste, Tubarão, Urupema e Xanxerê), um Câmpus avançado (São Lourenço do Oeste), um centro de referência (localizado em Florianópolis e articulado com os Câmpus na oferta de educação a distância) e um polo de pesquisa e inovação em Sistemas Inteligentes de Energia (Embrapii, instalado no câmpus Florianópolis), além da Reitoria, localizada em Florianópolis (IFSC, 2020).

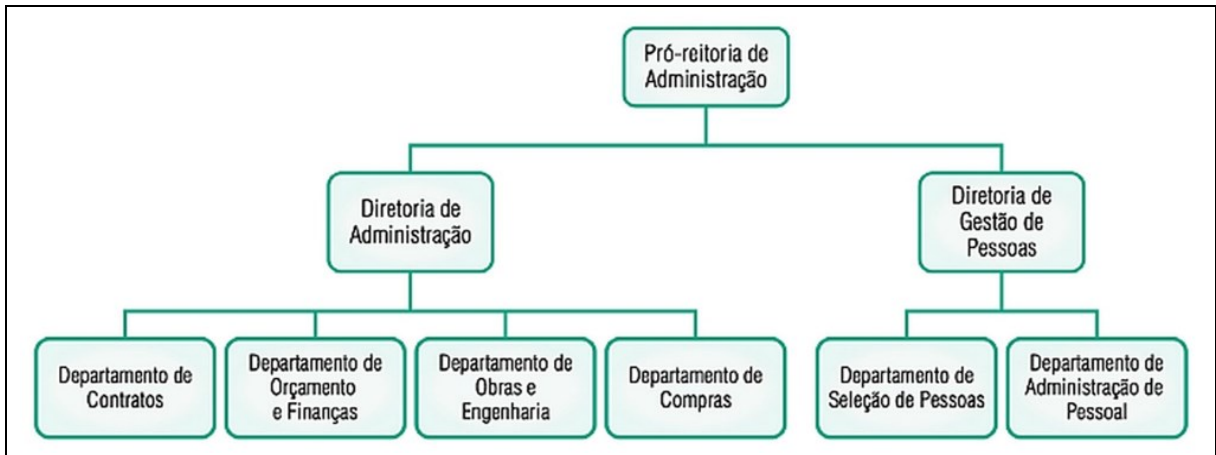
O IFSC oferece educação profissional, científica e tecnológica em vários níveis e modalidades de cursos: técnicos integrados ao Ensino Médio, técnicos subsequentes ao Ensino Médio, concomitante ao Ensino Médio, superiores, bacharelados, licenciaturas, especializações, mestrados, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) (IFSC, 2022). Além disso, conta com aproximadamente 2.618 servidores públicos, sendo eles 1.184 técnicos administrativos e 1.434 docentes (Nilo Peçanha, 2021).

Desse universo do IFSC e considerando o objetivo da presente pesquisa, as áreas selecionadas para este estudo foram a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e a Coordenadoria de Processos e Riscos (CPROC), ambas localizadas na Reitoria do IFSC.

A DGP é vinculada à Pró-Reitoria de Administração (PROAD), conforme estrutura organizacional apresentada na Figura 13, mas atualmente está vinculada experimentalmente à Diretoria Executiva (IFSC, 2020). De acordo com o Regimento Geral do IFSC, compete à DGP supervisionar a execução da política de gestão de pessoas e dos recursos alocados no orçamento de pessoal (IFSC, 2017), ou seja: atividades relativas à saúde e à segurança do trabalho; serviços de processamento da folha de pagamento; execução das avaliações de desempenho de servidores estáveis e em estágio probatório; elaboração da proposta orçamentária relativa às ações de gestão de pessoas; processos de progressão, afastamento, licença e aposentadoria de servidores; elaboração e implementação do plano de capacitação de servidores, dentre outros (IFSC, 2010).



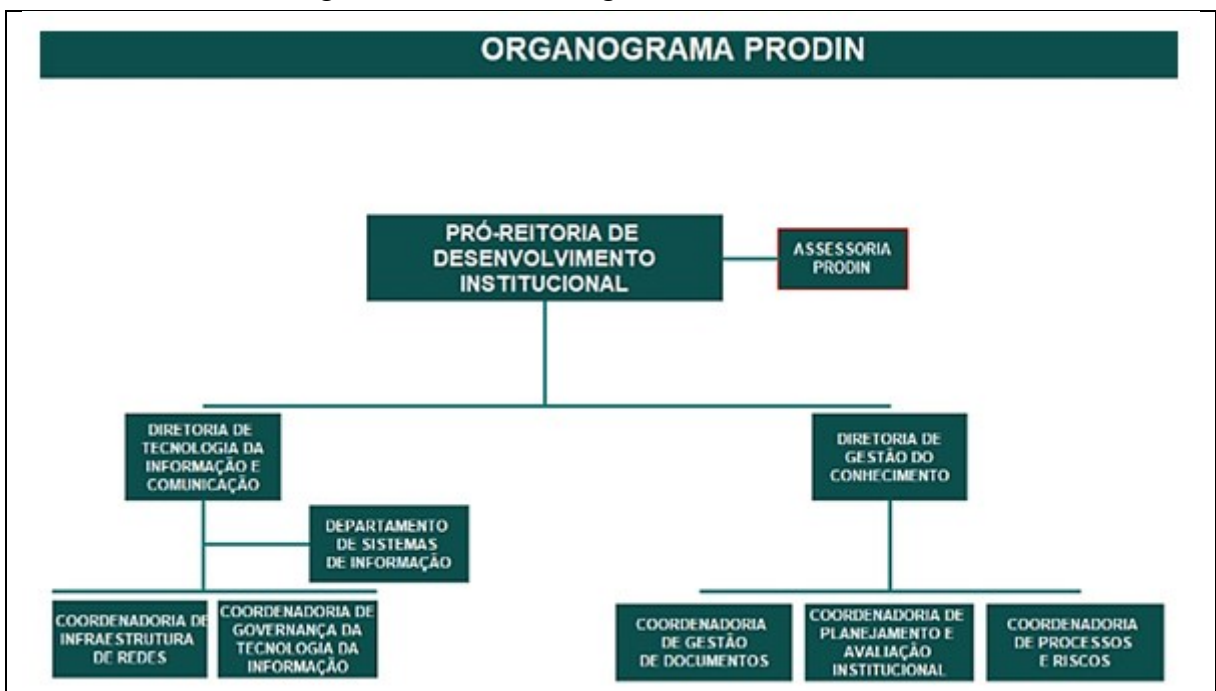
Figura 13 – Estrutura organizacional da PROAD



Fonte: PDI IFSC 2020 – 2024 (2020, p. 54)

Já a CPROC é vinculada à Diretoria de Gestão do Conhecimento (DGC), subordinada à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional (PRODIN), conforme estrutura organizacional apresentada na Figura 14. De acordo com a atualização realizada na estrutura organizacional da Reitoria do IFSC, compete à CPROC: facilitar o desenvolvimento da cultura de Gestão por Processos e a gestão de riscos; administrar o conjunto de metodologias e ferramentas para o ciclo de vida do processo e a gestão dos riscos institucionais; gerenciar o repositório de processos do IFSC; coordenar a atualização da Cadeia de Valor e da Arquitetura de Processos, dentre outros (IFSC, 2020).

Figura 14 – Estrutura organizacional da PRODIN



Fonte: IFSC (2022b)

A escolha das áreas DGP e CPROC do IFSC, como campos desta pesquisa, ocorreu por serem áreas atuantes e que desempenham um papel fundamental na direção da instituição rumo à melhoria contínua, por meio da adoção da Gestão por Competências e da Gestão por Processos. Além disso, essas áreas englobam todos os sujeitos envolvidos neste universo, proporcionando uma visão abrangente das contribuições para esta pesquisa.

### 3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Em pesquisas qualitativas, o pesquisador pode escolher os sujeitos intencionalmente (Trivinos, 1987). Considerando que os sujeitos são as pessoas que possuem os dados necessários para que a pesquisa aconteça (Vergara, 1998), no presente estudo, a escolha dos entrevistados deu-se de maneira intencional, o que é permitido em pesquisas qualitativas (Trivinos, 1987). A pesquisadora buscou entrevistar todos os servidores envolvidos na execução da Gestão por Processos localizados na CPROC e os envolvidos na execução da Gestão por competências localizados na DGP do IFSC. Além disso, foram entrevistados dois servidores que não estão lotados na CPROC, mas foram convidados a participar da entrevista por estarem diretamente ligados à Gestão por Processos na instituição e, por este motivo, trariam benefícios à pesquisa. Vide Quadro 10.

Quadro 10 – Sujeitos da Pesquisa

SETORES	QUANTIDADE DE SUJEITOS
DGP - Competências	04
CPROC	02 + 02
<b>TOTAL</b>	<b>08</b>

Fonte: elaborado pela autora

Assim, os sujeitos da pesquisa foram formados por oito servidores públicos da instituição, lotados em áreas diferentes. Todos os sujeitos foram entrevistados. Do total, quatro são servidores com entendimento de teoria e prática em competências lotados na DGP, e os outros quatro, com entendimento de teoria e prática em processos no IFSC. Na sequência, estão expostas as técnicas de coleta e de análise de dados.

### 3.5 TÉCNICAS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS

No presente estudo, foram utilizadas, para a coleta de dados, as seguintes técnicas: pesquisa bibliográfica, documental, observação simples e entrevistas semiestruturadas. Além

disso, a fundamentação teórica desempenhou um papel essencial ao fornecer uma estrutura sólida e ao embasar a análise e discussão dos dados, conforme será demonstrado a seguir.

### 3.5.1 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados, primeiramente, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, seguida da observação para complementar os dados obtidos nas entrevistas.

Segundo Silva e Menezes (2001, p. 38):

A pesquisa bibliográfica contribui para obter informações sobre a situação atual do tema ou problema pesquisado; conhecer publicações existentes sobre o tema e os aspectos que já foram abordados; verificar as opiniões similares e diferentes a respeito do tema ou de aspectos relacionados ao tema ou ao problema de pesquisa. (Silva; Menezes, 2001, p. 38).

Fonseca (2002, p. 32) complementa que:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (Fonseca, 2002, p. 32).

Com esse propósito, a pesquisa bibliográfica fez uso de materiais já elaborados como livros, trabalhos acadêmicos, artigos científicos e revistas, na busca e alocação de conhecimentos sobre o tema estudado e abordado por outros autores consagrados. Diante disso, este trabalho utilizou-se da revisão bibliográfica com a finalidade de mapear publicações relacionadas à Gestão por Processos e à Gestão por Competências. A revisão revelou um número pequeno de estudos vinculando Gestão por Processos e Gestão por Competências, como pode ser observado no item 1.2 deste estudo.

Quanto à pesquisa documental, Fonseca (2002, p. 32) define que:

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituindo basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (Fonseca, 2002, p. 32).

Por essa definição, quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, e para esta coleta de dados, realizou-se consultas em documentos públicos do IFSC, como portarias, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), legislações, regulamentos, relatórios de gestão, manuais de procedimentos e rotinas existentes, dentre outros, com o objetivo de obter mais informações sobre as atividades desempenhadas nas áreas de Gestão por Processos e Gestão por Competências.

Quando se trata da observação, Fonseca (2002, p. 57) descreve a sua utilização como “[...] um instrumento básico de coleta de dados. Poderá ser usado isoladamente ou suplementando dados recolhidos através de outros instrumentos de pesquisa, como por exemplo a entrevista. [...] envolve observar, compreender e registrar”. Dessa forma, Roesch, Becker e Mello (2009, p. 148) complementam que a observação simples “é muito aplicada ao estudo do trabalho e ao gerenciamento de operações”. O uso dessa técnica desempenhou um papel fundamental no aprofundamento das informações coletadas durante as entrevistas, contribuindo significativamente na identificação das contribuições à Gestão por Competências. Esse enfoque possibilitou uma compreensão mais abrangente e detalhada de cada contribuição.

Para reunir um grande número de informações detalhadas e permitir que os objetivos específicos da pesquisa fossem respondidos, foram realizadas entrevistas em profundidade e semiestruturadas a partir de um roteiro de perguntas com os sujeitos da pesquisa. Roesch, Becker e Mello (2009, p. 159) definem entrevistas em profundidade como “uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do autor”.

Os autores Boni e Quaresma (2005, p. 75) complementam que “as técnicas de entrevista aberta e semiestruturada têm como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados assuntos”. Além disso, os mesmos autores informam que “a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas”.

O roteiro de entrevista semiestruturado foi elaborado da seguinte forma: texto inicial com apresentação da pesquisadora, indicação do objetivo da pesquisa, explicação referente à participação voluntária e sobre o sigilo da informação e, por fim, as perguntas sobre o tema. Para os oito servidores convidados a participar da entrevista, foi encaminhado um e-mail personalizado. Todos aceitaram e se prontificaram de imediato para o agendamento.

Para os servidores lotados na CPROC, com entendimento em processos, a entrevista semiestruturada contava inicialmente com 12 perguntas abertas e, após a aplicação da primeira

entrevista, houve um ajuste para 14 perguntas abertas dispostas no APÊNDICE A, o que é permitido numa entrevista semiestruturada. Para os servidores lotados na DGP, com entendimento em competências, o instrumento utilizado na entrevista semiestruturada contou com 13 perguntas abertas dispostas no APÊNDICE B

Vale ressaltar que os sujeitos da pesquisa foram tratados de forma anônima e que a participação na pesquisa envolveu a concordância prévia por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual foi assinado e encaminhado para o e-mail da pesquisadora. Antes de os participantes assinarem o TCLE, foram esclarecidos, pela pesquisadora, os possíveis riscos e benefícios da participação, bem como a possibilidade de os participantes se retirarem a qualquer momento do estudo. O modelo está disponível no APÊNDICE C desta pesquisa. É importante destacar que no TCLE consta a informação que esta pesquisa está dispensada de apreciação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH), pois se enquadra no art. 26 da Resolução nº 674/2022 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), “pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o indivíduo” (CNS, 2022, p. 8). O TCLE atende, também, a Resolução nº 510/2016, que trata dos princípios éticos e da proteção aos participantes de pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Esta Resolução considera que a ética em pesquisa “implica o respeito pela dignidade humana e a proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos” e “que o agir ético do pesquisador demanda ação consciente e livre do participante” (Brasil, 2016, p. 1).

Devido ao período pandêmico da COVID-19, os sujeitos da pesquisa preferiram que as entrevistas ocorressem de forma on-line, sendo então agendadas com cada participante de forma virtual, individual e realizadas pela Plataforma do *Google Meet*. As entrevistas aconteceram no período de 12 a 27 de julho de 2022, tendo duração entre 20 e 52 minutos cada. As entrevistas foram gravadas em áudio e armazenadas no celular da pesquisadora. Após o encerramento das entrevistas, foram transcritas minuciosamente todas as falas e estabeleceu-se, para cada entrevistado, códigos de identificação para garantia de sigilo e anonimato. Nesse sentido, o Quadro 11 mostra como os sujeitos foram identificados para a pesquisa e o tempo de duração de cada entrevista.

Quadro 11 – Entrevistados x códigos de identificação

ÁREAS	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
Gestão por Processos	S1 – entrevistado 1	20min.26s

	S2 – entrevistado 5	45min.05s
	S3 – entrevistado 6	33min.38s
	S4 – entrevistado 7	44min.42s
Gestão por Competências	S5 – entrevistado 2	31min.09s
	S6 – entrevistado 3	26min.53s
	S7 – entrevistado 4	51min.33s
	S8 – entrevistado 8	39min.42s

Fonte: elaborado pela autora

Após a coleta dos dados e finalização das transcrições, deu-se início à análise dos dados, descrita na sequência.

### 3.5.2 Análise dos dados

Os dados obtidos com as entrevistas foram organizados e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um método utilizado em pesquisas qualitativas, que visa analisar o que foi dito durante a investigação, construindo e apresentando conceitos em torno do objeto de pesquisa. A análise de conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”, ou seja, “é uma busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2011, p. 44).

De acordo com Bardin (2011), existem três etapas na análise de conteúdo: a) pré-análise – trata em sistematizar as ideias com a leitura flutuante, escolher e organizar os documentos a serem analisados; b) Exploração do material – tem a finalidade da categorização ou codificação; e, c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação – é o momento da análise reflexiva permitindo estabelecer a conexão entre ideias e a realidade.

Considerando as diferentes fases da análise de conteúdo propostas por Bardin (2011), optou-se pela utilização da categorização dos dados. A categorização é um procedimento de análise que consiste na “classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos” (Bardin, 2011, p. 147). A mesma autora complementa que “as categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos [...] sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (Bardin, 2011, p. 147). Assim, as categorias e subcategorias que compõem o escopo de análise deste estudo estão apresentadas no Quadro 12.

Quadro 12 – Categorias e subcategorias analíticas deste estudo

<b>Objetivo geral:</b> Identificar possíveis contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no IFSC			
<b>Teoria</b>	<b>Categoria Analítica (CA)</b>	<b>Subcategoria Analítica</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<p>Consiste, essencialmente, na quebra do paradigma funcional e propõe uma visão interfuncional de como gerenciar melhor os processos de ponta a ponta para eliminar o impacto dos conflitos internos (Júnior; Scucuglia, 2011). É elaborada a partir da compreensão dos trabalhadores sobre os processos de trabalho. Está relacionada à forma como cada profissional se apodera das ferramentas geradas pela inovação tecnológica e de como usá-las no ambiente de trabalho (Zarifian, 2001). Metodologia desempenhada para aperfeiçoar os processos de trabalho e envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho de forma contínua (Brasil, 2013). A implementação da Gestão por Processos visa melhor planejamento e execução de atividades, levando em conta que a padronização de procedimentos traz uma série de benefícios, principalmente na prevenção e resolução de diversos problemas (Biazzi; Muscat; Biazzi, 2011).</p>	CA1: Gestão por Processos	CA1a: definição da Gestão por Processos. CA1b: realização (onde) da Gestão por Processos. CA1c: frequência da Gestão por Processos. CA1d: condução da Gestão por Processos. CA1e: aplicação da Gestão por Processos.	Descrever o modelo de Gestão por Processos utilizado no IFSC.
<p>Modelo importante que ajuda a identificar e desenvolver as competências dos servidores, de forma a servir a sociedade, por meio de atividades realizadas de forma mais eficaz (Sakamoto et al, 2014). As competências internas podem se tornar obsoletas quando não mapeadas e planejadas periodicamente (Brandão; Bahry, 2005). A Gestão de Pessoas dos Institutos Federais precisa</p>	CA2: Gestão por Competências	CA2a: definição da Gestão por Competências. CA2b: realização (onde) da Gestão por Competências. CA2c: frequência da Gestão por Competências. CA2d: condução da Gestão por Competências. CA2e: aplicação da Gestão por	Descrever o modelo de Gestão por Competências utilizado no IFSC.

<p>continuar evoluindo para orientar os servidores no desenvolvimento e na otimização de suas competências individuais, alinhando-as às competências organizacionais (Brasil, 2019). Competências organizacionais e individuais estão inter-relacionadas e se influenciam continuamente, e deve-se avaliar quais competências são decisivas para os resultados da organização e buscar desenvolvê-las (Dutra, 2017).</p>		<p>Competências.</p>	
<p>A ausência do mapeamento de processos e da sua utilização dificulta a identificação das competências necessárias para a execução dos processos de trabalho (TCU, 2013). É necessário trabalhar de forma integrada entre Gestão de Processos e Gestão por Competências, porque o desenvolvimento de habilidades também deve ser considerado na otimização dos processos da organização (Reis; Blattmann, 2004).</p>	<p>CA3: Fatores relevantes da Gestão por Competências</p>		<p>Identificar fatores relevantes para a Gestão por Competências no IFSC.</p>

Fonte: elaborado pela autora

Os resultados obtidos e a análise mais objetiva da discussão sobre os dados de pesquisa foram confrontados no tópico a seguir.





## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados desta pesquisa, com a finalidade de responder aos objetivos propostos a partir da percepção dos entrevistados. Os resultados são abordados em três categorias principais: o modelo de Gestão por Processos utilizado no IFSC; o modelo de Gestão por Competências utilizado no IFSC; e os fatores relevantes da Gestão por Competências.

A análise dos dados foi feita por meio de categorização, conforme apresentado no Quadro 12 do capítulo dos procedimentos metodológicos. Os resultados gerados, a partir das entrevistas, são apresentados separadamente nos próximos subcapítulos.

### 4.1 MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS UTILIZADO NO IFSC

A primeira categoria recebeu o nome de Modelo de Gestão por Processos utilizado no IFSC que abarca: definição, realização, frequência, condução e, principalmente, a aplicação da Gestão por Processos, pois pretendeu-se identificar o modelo utilizado no IFSC e, para isso, utilizou-se de análise das entrevistas realizadas.

Buscou-se identificar, na percepção dos entrevistados, o que se entendia a respeito de Gestão por Processos e o porquê da sua realização na instituição. Assim, na sequência, foi realizada a análise das respostas obtidas.

O **S1** e o **S6** possuem a mesma opinião quando mencionam que tudo o que se realiza na instituição são processos. O **S1** complementa que é imprescindível padronizar as informações em formato de fluxo para que se consiga transmitir a informação adiante, pois “quando as áreas nos procuram é porque sentem a necessidade de transmitir aquela informação, fazendo de uma forma padronizada o fluxo daquela atividade, ficando mais fácil para dar a informação para o público externo ou para o Campus”.

Os entrevistados **S6** e **S3** acreditam que o servidor precisa entender de modo geral as fases e prazos do processo, onde que começa e termina, e não necessariamente dominar as atividades de todos os envolvidos do mesmo processo. Isso é observado por Alves Filho (2011, p. 20), que afirma que: “o funcionário, ao ser reconhecido como elemento integrante de toda organização, é o que conhece, organiza e interfere nos processos dos colegas de forma autônoma”.

O **S4** explica que a Gestão por Processos é ter um olhar sistêmico, é uma nova forma de poder gerenciar os acontecimentos na instituição levando em conta a importância da atuação dos envolvidos no processo: “é fazer com que a pessoa entenda, por meio de ferramentas, em

ter um pensamento sistêmico [...] eu faço a minha parte que contribui ou influencia em outras partes [...] pois cada servidor faz parte de uma engrenagem gigante” (S4). Isso vai ao encontro da abordagem administrativa apontada por Bertalanffy (2012) sobre a Teoria Geral dos Sistemas, em que as partes de um processo não devem ser estudadas isoladamente, e sim tratadas como um todo.

Para o S2, é uma nova maneira de se enxergar a instituição e como ela realiza a sua missão. O S2 exemplifica que a instituição não deve ser enxergada como “caixinhas de organograma” pelo fato de os processos caminharem pela estrutura organizacional independente de hierarquia. O entrevistado S2 destaca que ao “invés de você enxergar vários setores separados, você começa a enxergar os processos, que são fluxos de atividades que caminham nesse organograma e não necessariamente nessa hierarquia estabelecida” (S2). De forma similar, o S3 aponta que “a Gestão por Processos leva em consideração o ponta a ponta, do início do processo até o final. Não é que ela desconsidere o organograma, mas ela passa a ser gerida não por estruturas funcionais, mas pelo trabalho de desempenho”. Estas percepções vão ao encontro do que Castro e Ladeira (2009) apresentam, como uma das características importantes do processo, a interfuncionalidade, pois a maioria dos processos ultrapassam os limites das áreas funcionais.

O entrevistado S3 acrescenta, ainda, referências à motivação do IFSC em sair da Gestão de Processos e em implantar a Gestão por Processos, principalmente pela necessidade em ter um

olhar além da estrutura organizacional, ver de fato onde o processo começa até onde ele entrega o seu resultado [...] é deixar desfazer a ideia dos setores serem ilhas e de todos contribuírem dentro da sua atividade, para o resultado institucional, entregando e gerando valor [...] para os alunos e sociedade. (S3).

Nesse sentido, os autores De Sordi (2018) e Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) apresentam a distinção entre Gestão de Processos e Gestão por Processos, esclarecendo que a Gestão de Processos é o gerenciamento dos processos de forma isolada, e, a Gestão por Processos é o gerenciamento da organização como um todo.

O S2 observa, ainda, que o gestor praticamente está “apagando incêndio”, não consegue planejar e organizar a sua rotina de trabalho, e muito menos pensar em como alcançar o planejamento estratégico. O S2 menciona que “se a gente tirar uma fotografia dos principais problemas que a instituição está tendo, em termo de gestão, muitos problemas seriam resolvidos se a gente tivesse os processos documentados, registrados e homologados.” Diante disso, o S2 afirma que a Gestão por Processos é de extrema importância para evitar diversos problemas que

ocorrem neste momento na instituição, podendo ser um facilitador tanto para as pessoas que executam hoje, como para futuras substituições e afastamentos diversos, mas, para que isso aconteça, é preciso investir tempo. Fato também evidenciado pelo **S1**, que comenta:

às vezes sai um servidor de licença e não estará ali para te ensinar ou ensinar a próxima pessoa como se faz aquela atividade, todo mundo perdido sem saber o que fazer. Se tem um fluxo desenhado, padronizado, é muito mais fácil. (**S1**).

Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) corroboram com o exposto ao colocarem que a implementação da Gestão por Processos visa melhor planejamento e execução de atividades, levando em conta que a padronização de procedimentos traz uma série de benefícios, principalmente na prevenção e resolução de diversos problemas.

Outro item apontado por **S2** durante a entrevista é a necessidade de investir tempo na realização da Gestão por Processos ao invés de desperdiçar tempo nas emergências: “você está sendo preventivo, você está gastando tempo para que lá na frente você consiga trabalhar tranquilamente sem tanto incêndio ao redor”. Complementando o raciocínio sobre investir tempo, o **S4** relatou que “a Gestão por Processos na instituição é necessária, mas não está totalmente executada [...] pela dificuldade em convencer as pessoas em investir tempo na análise dos processos”. Este aspecto do tempo vai ao encontro do pensamento dos autores Paim et al. (2009), que defendem que apagar incêndios sem ter tempo para pensar nos processos são questões que podem ser evitadas.

Na sequência, buscou-se conhecer, na percepção dos entrevistados, onde é realizada a Gestão por Processos na instituição.

Primeiramente o **S2** e o **S3** destacaram que foram estruturadas a Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos do IFSC, proporcionando uma visão dos macroprocessos e dos processos de negócios, conforme apresentados no ANEXO A e no Quadro 13. Os entrevistados **S2** e **S3** afirmam que, a partir dessa estruturação, o segundo momento é identificar os processos de trabalho e mapeá-los, pois, é nessa etapa que se identifica o passo a passo de como fazer a atividade. Os mesmos entrevistados confirmaram que é nessa etapa que a instituição em estudo se encontra no momento. Importante destacar, ainda, que Cadeia de Valor é uma notação que proporciona uma visão geral, mas não uma visão detalhada dos processos de negócio (ABPMP, 2013). Os macroprocessos são conjuntos de processos com impactos significativos no funcionamento da instituição (Brasil, 2013), já os processos de trabalho são definidos como “os desdobramentos dos processos de negócio e constituem o primeiro nível que realmente mostra como a atividade é realizada” (IFSC, 2019b, p. 30).

Quadro 13 – Arquitetura de processos do IFSC

ARQUITETURA DE PROCESSOS DO IFSC					
Cód.	MACROPROCESSOS	Cód.	PROCESSOS DE NEGÓCIO	DONO DO PROCESSO E GESTOR DE RISCOS	
1. GERENCIAIS	1.2	Gestão Estratégica	1.2.1	Gerenciar o planejamento institucional	Diretor(a) de Gestão do Conhecimento
			1.2.2	Gerenciar os projetos estratégicos	
			1.2.3	Gerenciar os processos	
			1.2.4	Gerenciar o desempenho organizacional	
			1.2.5	Gerenciar os riscos	
			1.2.6	Gerenciar a elaboração do relatório de gestão	
3. SUPORTE	3.1	Gestão de Pessoas	3.1.1	Planejar a gestão de pessoas	Diretor(a) de Gestão de Pessoas
			3.1.2	Selecionar pessoas	Chefe do Departamento de Seleção
			3.1.3	Gerenciar a rotina funcional	Chefe do Departamento de Administração
			3.1.4	Gerenciar a movimentação funcional	Chefe do Departamento de Seleção
			3.1.5	Gerenciar os direitos e benefícios	Chefe do Departamento de Administração
			3.1.6	Gerenciar a folha de pagamento	Chefe do Departamento de Administração
			3.1.7	Gerenciar a saúde e segurança ocupacional	Diretor(a) de Gestão de Pessoas
			3.1.8	Desenvolver pessoas	Diretor(a) de Gestão de Pessoas
			3.1.9	Gerenciar os fatores psicossociais relacionados ao trabalho	Diretor(a) de Gestão de Pessoas
			3.1.10	Gerenciar as informações de pessoal	Chefe do Departamento de Administração

Fonte: adaptado de IFSC (2019b)

O S3 afirma que “até o nível de processo de negócio, temos uma visão mais lógica do fazer institucional, consegue enxergar de maneira lógica os processos”. Processos de negócio, conforme De Sordi (2018), são definidos como fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final. De acordo com a Cadeia de Valor, o IFSC possui 79 processos de negócio, com destaque para os setores da DGC e DGP, apresentados na Quadro 13 e que foram os setores de estudo da presente pesquisa. Quanto aos processos de trabalho é importante mencionar que muitos não foram identificados e nem mapeados pela instituição (IFSC, 2021).

Diante dessa informação, de que muitos processos de trabalho não estão identificados na instituição, utilizou-se da planilha chamada “Fluxo Processos Eletrônicos”, publicada na

intranet do IFSC, para elaborar a relação dos principais processos de trabalho da DGP. Após esta relação, os processos identificados foram distribuídos de acordo com os códigos de cada Processo de Negócio e, por último, foi realizada uma consulta na intranet à Cadeia de Valor do IFSC para verificar quais já estavam mapeados. Até o momento, foram levantados 73 processos de trabalho na DGP; destes, somente dois foram mapeados e homologados, 25 estão em elaboração e, no restante, não foi iniciado o mapeamento, conforme detalhado no ANEXO B.

Já para a DGC, foi realizada a mesma consulta à Cadeia de Valor do IFSC, para verificar quais já estavam mapeados e, até o momento, somente seis processos de trabalho estão homologados e quatro em elaboração. Conforme detalhado no ANEXO C.

O entrevistado **S1** destacou que a CPROC tentou realizar de maneiras diferentes a Gestão por Processos na instituição, a primeira tentativa foi de procurar os setores na obtenção de informações para realizar o mapeamento de processos, mas afirma que não deu certo, e garante que “o que funciona é quando as áreas nos procuram de acordo com as suas necessidades”.

Para o **S3**, a CPROC é responsável por conhecer a metodologia a ser utilizada pela instituição, auxiliar no mapeamento, mas declara que “a Gestão por Processos em si precisa ser feita por toda a instituição”. O mesmo entrevistado complementa que “em cada processo constam os fatores envolvidos, os papéis funcionais [...] desde o patrocinador, pessoa que tem mais poder naquele determinado assunto, até as pessoas que ajudam a executar as atividades”. O **S4** compartilha do mesmo pensamento que o **S3** sobre a realização da Gestão por Processos na instituição, afirmando que ocorre “em todos os setores do IFSC, todas as UORGS, todos os Câmpus, fazem processos diariamente, então é utilizado em todos os lugares”.

O **S2** expressou preocupação sobre o não mapeamento dos processos que transitam no Câmpus e que dão continuidade na Reitoria, pois atualmente é desenhado o que é realizado na Reitoria:

aí chega um momento de decisão que ainda não foi *startado* [...] de mapear as atividades do Câmpus, porque precisam decidir qual o nível de padronização que o IFSC vai adotar [...] até que parte será padrão? Será dada alguma maleabilidade para que o Câmpus defina como fazer? (**S2**).

Nesse sentido, **S2** complementa que é importante trabalhar a chamada

cultura organizacional, pois o ideal para o funcionamento da instituição, para toda a parte administrativa, é que todos os Câmpus fizessem as atividades exatamente da mesma maneira [...] por uma questão de organização e de qualquer Câmpus poder dar suporte um ao outro. (**S2**).

Essa percepção do **S2** está relacionada às ideias de Rodríguez-Bravo (2021), em que a visão de gestão com suporte em processos gera a possibilidade de uma mudança cultural em qualquer organização.

O **S4** manifestou preocupação sobre o desconhecimento na retenção de informações das rotinas administrativas realizadas pelos servidores mais antigos e que deixam a instituição. Em sua fala, o **S4** destaca:

[...] algumas pessoas não têm noção de que os processos poderiam ficar registrados, serem melhorados, e muitas vezes, ficam na memória da pessoa. Ela se aposenta e a carga de conhecimento que foi levada embora? Além do tanto de investimento com cursos que essa pessoa participou? Quanto aprendizado jogado fora! E o pessoal que chega novo? Coitado! (**S4**).

A importância de verbalizar as informações e os conhecimentos que estão na “mente” dos colaboradores, transformando o conhecimento individual em conhecimento institucional, é enfatizado por Lemos e Silva (2019).

Rixa política foi outro ponto apresentado pelo entrevistado **S4**, principalmente quando se tem um cenário na instituição, sobre mudança de gestão, pois impacta diretamente quando se necessita do esclarecimento de alguma informação:

muitas coisas acontecendo e só o fulano sabia, ligamos para saber como estava tal coisa e a resposta foi de que não sabia mais nada e que não falaria. É preciso mudar essa mentalidade política e pensar no bem comum, hoje estou saindo e passando para o outro, amanhã será comigo. (**S4**).

Nesse sentido, observa-se que resistências de base política e cultural, que são por vezes pessoais, podem se tornar um obstáculo na realização da Gestão por Processos (ABPM, 2013).

Na questão seguinte, buscou-se obter informações dos entrevistados quanto à frequência na realização da Gestão por Processos no IFSC.

Para o **S1**, a Gestão por Processos é realizada o tempo inteiro; já o entrevistado **S2** afirma que

por uma exigência legal, as instituições precisavam iniciar a gestão de riscos em todas as suas atividades [...] e, para agilizar o mapeamento dos processos, o IFSC aprovou recentemente a Política de Governança, Integridade, Riscos e Controle Internos da Gestão (PGIRC) para integrar os riscos à metodologia de Gestão por Processos na medida em que os processos de trabalho fossem mapeados. (**S2**)

Essa PGIRC dispõe, no art. 17, que tanto o gerenciamento dos riscos quanto o mapeamento dos processos ocorrerão de forma gradual e continuada, com entregas anuais definidas e priorizadas pela alta administração (alta administração no IFSC é definido como: Reitor, Pró-Reitores e Diretor Executivo) (IFSC, 2021b). O **S3** complementa que, no mesmo

ano de aprovação do PGIRC, e para facilitar quais processos deveriam ser priorizados ao mapeamento, a alta administração, em reunião de gestão, definiu de forma estruturada o conjunto de processos a serem mapeados, nesse momento chamado de Plano Anual de Priorização de Processos, mas nada impediria que outros processos fossem mapeados paralelamente (IFSC, 2021).

Para o **S3**, não existe uma periodicidade específica, pois os processos obedecem a um ciclo de vida que compreende etapas contínuas, e alega que

o IFSC embora esteja trabalhando com o assunto a bastante tempo, ainda está na primeira etapa do ciclo de vida, o mapeamento [...] e ele acontece quando a área tem a intenção de fazer o trabalho, quando o gestor decide fazer o trabalho. (**S3**).

Ao tratar do ciclo de vida de processos, a ABPMP (2013) esclarece que envolve um conjunto de atividades integradas e retroalimentadas ciclicamente e que envolve planejar, modelar (analisar e desenhar), implementar, monitorar/controlar e refinar, mas para que isso aconteça, é preciso o envolvimento e o apoio dos gestores dos diversos níveis, caso contrário, a iniciativa de transformação não será totalmente bem-sucedida.

O **S4** apontou que a Gestão por Processos ocorre diariamente, mas que praticamente é de maneira informal e não padronizada na instituição:

[...] todo mundo tem os seus registros, tem suas anotações, mas oficialmente se fizer o levantamento dos processos já mapeados e homologados, serão bem poucos, e desse pouco homologado, a maioria já está desatualizada porque a legislação muda constantemente. Então assim, na prática, oficialmente o IFSC faz pouca Gestão por Processos, mas no dia a dia, o servidor faz indiretamente a Gestão por Processos (**S4**).

O que corrobora com Cruz (2006) ressaltando que, nas organizações, quando o processo está formalizado, o conhecimento organizacional já está mapeado e para isso foi necessário buscar a documentação que continha sua especificação. No entanto, se o processo existe apenas na informalidade, devem ser buscadas as fontes, que muitas vezes são as pessoas que realizam informalmente a tarefa (Cruz, 2006).

Na sequência, o **S4** comenta a respeito da não necessidade em criar um escritório de processos no IFSC, e sim de adotar a prática em envolver servidores interessados no assunto e criar uma equipe de apoio:

o ideal é, pelo menos, ter alguém em cada setor que se responsabilize, que goste e queira participar no mapeamento dos processos e também nas atualizações [...] tem muita gente que tem interesse e sabe da importância, e aos poucos criar uma rede de amigos interessados em contribuir. (**S4**).



Nessa perspectiva, a ABPMP (2013, p. 265) apresenta que “envolver os principais interessados e se comunicar frequentemente em pequenos incrementos têm se revelado um fator-chave de sucesso de qualquer iniciativa significativa de mudança”.

Outro ponto mencionado por **S4**, e que reforça ainda mais a criação da “rede de amigos”, é sobre a necessidade de atender à crescente demanda. Isso envolve uma quantidade significativa de pessoas no setor, mas atualmente a insuficiência de pessoal acaba limitando a execução eficiente de atividades importantes: “a gente não consegue ir adiante, são poucos servidores para muita demanda” (**S4**).

Partindo-se para a questão seguinte, buscou-se identificar quais áreas estão envolvidas na condução da Gestão por Processos do IFSC.

Os entrevistados **S1**, **S2** e **S4** compartilham do mesmo pensamento ao afirmarem que a Gestão por Processos no IFSC é realizada pela CPROC e, atualmente, conta com dois servidores denominados como “equipe técnica responsável por processos no IFSC”. O **S2** ressalta que a CPROC é subordinada à DGC e que “as decisões são sempre tomadas em conjunto”, mas a CPROC tem a responsabilidade de pesquisar por tecnologias a serem adotadas na instituição para este modelo de gestão, “o uso de sistemas, quais seriam os melhores, suas vantagens e desvantagens”, além de manter atualizados os processos já mapeados.

Segundo **S2**, além destas áreas CPROC e DGC, existe a figura do “dono de processos”, que também é responsável pelo desempenho do processo:

é o gestor da área que tem relação com cada processo de negócio [...] é ele quem vai ser cobrado se der algum problema em tal processo, é ele quem deve fazer as proposições de melhorias de fluxo [...] e com a chegada da gestão de riscos, foi acoplado ao mesmo dono de processo. (**S2**).

A expressão “dono de processos” é definida pela Instrução Normativa nº 18 de 24 de junho de 2021, a qual complementa sobre a gestão de riscos:

o dono de processo poderá ser um gestor ou grupo de gestores com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos, bem como pelo gerenciamento dos riscos e controles internos da gestão (IFSC, 2021, p. 1).

O entrevistado **S3** alega que não existe um setor responsável por fazer a Gestão por Processos, mas ele destaca que a instituição possui uma coordenadoria com diversas atribuições para auxiliar na sua execução, por isso,

é responsável por desenvolver o arcabouço metodológico para a Gestão por Processos, é responsável pelo repositório de processos da instituição, [...] ela coordena os trabalhos no caráter mais técnico pois o decisório compete a alta administração. (**S3**).

Ao se reportar sobre a atuação da CPROC, o **S4** menciona que deveria se extinguir a coordenadoria do organograma e estar aglutinado à DGC: “na minha opinião, deveria ser Diretoria de Gestão do Conhecimento e Processos”.

Continuando com a explanação das entrevistas, buscou-se identificar, na percepção dos entrevistados como é aplicada a Gestão por Processos, se/como ocorre a interação dos processos para com as competências no IFSC e como são utilizadas estas informações geradas.

Especificamente para a Gestão por Processos, os entrevistados **S1** e **S4** afirmam que a instituição adota a notação BPM e como ferramenta tecnológica para o mapeamento dos processos utiliza-se o *software* Bizagi. O **S4** destaca sobre a importância da utilização deste *software* na inserção da descrição geral do processo: “o passo a passo de cada etapa do processo, os atores envolvidos, e para cada etapa a documentação que precisa ser utilizada [...] a pessoa não precisa sair da etapa, se clicar já aparece o que precisa fazer ou utilizar”. Ainda no contexto da utilização do *software* Bizagi, o **S1** complementa que:

Para facilitar o acesso e visualização de todos os servidores após o mapeamento e revisão dos fluxos, os processos são publicados no Repositório de Processos Institucionais, na intranet, de acordo com a locação da Cadeia de Valor e nele consta todas as informações importantes daquele processo como: leis e regulamentos, modelos de formulários e requerimentos, manuais, tutoriais, depende da complexidade do processo para conter estes documentos (**S1**).

O *software* Bizagi é uma ferramenta informatizada e utilizada para a criação de fluxos de mapeamento e redesenho dos processos (Brasil, 2013). O autor Flores (2017, p. 2) complementa que o Bizagi é de livre acesso, mas limitado, e “utiliza com base a notação *Business Process Management Notation* (BPMN), possibilitando que o analista desenvolva o desenho do processo e detalhe todas as tarefas pertencentes aos processos”. Mais informações sobre o *software* Bizagi podem ser obtidas no site [www.bizagi.com](http://www.bizagi.com).

Diante da necessidade apresentada no PDI vigente, sobre a iniciativa estratégica C4.3, do objetivo estratégico C4 – Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências, o entrevistado **S1** afirma que uma nova iniciativa será implantada na instituição, como um normativo orientado pela Gestão por Processos e Gestão por Competências, chamado de “Modelo Integrado”; já **S3** afirma que é chamado de “Modelo Integrado de Gestão Aplicado aos Processos”.

O **S2** destaca sobre o desafio inicial na elaboração do Modelo Integrado, pois envolvia diversos temas relacionados à gestão como: competências, processos, riscos e gestão documental. “Foi um trabalho de alguns meses que as áreas se reuniram para verificar como melhor ficaria este modelo [...] na tentativa de unir vários assuntos de gestão” (**S2**). O **S3**

complementa que “as reuniões na tratativa dessa articulação metodológica iniciaram a partir desse ano, 2022”.

O **S2** relata que o Modelo Integrado era um projeto embrionário pensado na DGC quando

a instituição estava sendo exigida para tratar de muitos assuntos em termos de gestão e que estavam sendo tratados isoladamente, gerando às vezes, a criação de comissões com diversas demandas, gerando estresse para as áreas que precisavam preencher muitas coisas para muitas pessoas. (**S2**).

O **S2** e o **S4** complementam que a iniciativa na construção do Modelo Integrado partiu da DGC, mas que a DGP foi bastante receptiva: “os dois lados queriam, têm objetivo estratégico no PDI nessa direção, além das exigências legais” (**S2**). O **S3** e o **S4** alegam que a proximidade entre a Gestão por Processos e a Gestão por Competências só está acontecendo a partir deste Modelo Integrado, porque, até então, cada área desempenhava de forma isolada: “eram 2 universos bem distantes” (**S3**).

O **S2** detalha as etapas de realização definidas no Modelo Integrado: “é montado um cronograma com o dono do processo para prever quais momentos terão os encontros com os envolvidos das áreas técnicas”. Após esse cronograma, os entrevistados **S3** e **S4** têm uma proximidade com o **S1** ao detalharem que:

É mapeado o processo e encaminhado à DGP para que façam uma pré-análise de quais competências são necessárias dentre as que já estão mapeadas no GESTCOM. Após, é feita uma reunião com a área responsável pelo processo, a DGP e a CPROC para conferência e ou inclusão de alguma competência no processo e no GESTCOM, caso falte alguma competência que não esteja nesse banco de competências (**S1**).

O **S1** e o **S2** mencionam que participam dessa etapa todas as áreas envolvidas dos seguintes temas: “a DGP por conta das competências a serem vinculadas, a CPROC por conta dos processos e riscos e a CGDOC (Coordenadoria de Gestão Documental) por conta da gestão documental” (**S2**). Os entrevistados **S2** e **S3** complementam que a última etapa é a de validação, que é realizada pela Auditoria Interna antes da etapa de homologação. Na etapa da validação, é verificada a conformidade legal do processo, ou seja, verificam se algo previsto está a favor ou contra alguma legislação. “A área conhece a legislação que trabalha, mas a Auditoria tem um olhar de legislação mais macro, que às vezes, o gestor da área não enxergou” (**S2**).

O **S1** expressa, mais uma vez, a importância na padronização completa de todas as informações das áreas envolvidas naquele processo e os efeitos positivos que possam advir quando uma atividade

for mapeada, padronizada, verificando por onde aquela atividade permeia e quais os setores. Facilita bastante em entender e reconhecer as competências necessárias para desempenhar aquela atividade, conseguimos visualizar o que é necessário para realizar aquela atividade. (S1).

Ou seja, o S1 acredita que “vai deixar o processo um pouco maior, bem redondinho, sem faltar nada e vamos conseguir cumprir com questões legais”. O S2 destaca também que essa mudança serve para “diminuir a quantidade de interferência das áreas que têm outras atividades para fazer”. O S3 informa que a ideia principal é otimizar o tempo das áreas e não ficar perguntando sempre as mesmas coisas, porque:

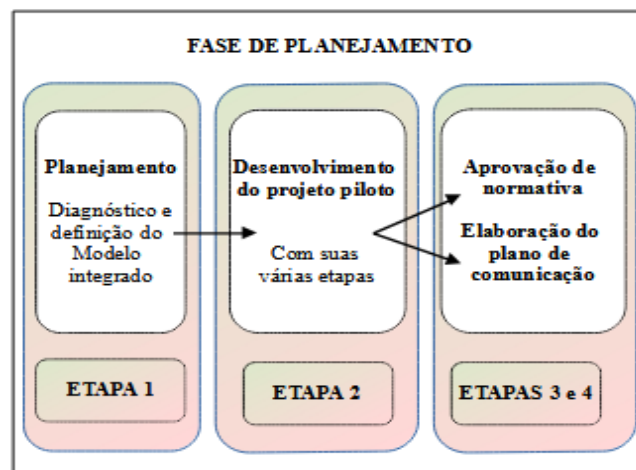
para gerenciar os riscos é necessário conhecer o processo, para a gestão de documentos é preciso conhecer o fluxo do processo, as atividades, os documentos, e se fizer tudo isso isoladamente, a área detentora do conhecimento vai ter um retrabalho desnecessário. (S3).

O entrevistado S1 afirma que essa interação entre as áreas é recente e que

assim que for homologado e publicado, a instituição começa a ter oficialmente uma nova forma de mapear os processos e mostrará uma série de assuntos de gestão que a instituição vem sendo cobrada legalmente. (S1).

Mas o S4 alerta que “a ideia é revisar primeiro todos os processos mapeados já homologados, que não são muitos, para que fiquem redondinhos, e após, passar para os próximos”. Os entrevistados foram unânimes ao reforçarem que, a partir de agora na instituição, os processos de trabalho que forem mapeados deverão seguir o modelo a ser publicado no Modelo Integrado, chamado de “Mapear processos de trabalho”. A Figura 15, elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa, resume as fases de planejamento e elaboração do Modelo Integrado no IFSC.

Figura 15 – Fase de planejamento do Modelo Integrado no IFSC



Fonte: elaborada pela autora

O **S2** acredita que “a Gestão por Processos é o coração do Modelo Integrado” e explica o porquê desse entendimento, pois “tudo o que todos os servidores executam nas suas rotinas estará desenhado, quem trabalha com Gestão por Competências vai ter claramente identificado o que é necessário para realizar tal atividade”. Sobre a Gestão por Competências, o **S2** alerta que:

[...] da forma como está atualmente, a visão é macro, por setor, e não se consegue ter uma noção geral do que precisa, e a partir do momento em que se olha para um processo de trabalho, olhará de fato, a atividade em si e terá mais clareza de que instrumentos essa pessoa vai precisar utilizar e de quais comportamentos vai precisar ter (**S2**).

Após essa elucidação, o **S3** declara que será possível “realizar o recrutamento e seleção por competências”. Já o **S2** complementa que, diante dessa riqueza de informações geradas, será possível realizar “a seleção por competências [...] fazer um processo de remoção, identificando claramente quais habilidades serão necessárias para ocupar aquela vaga” (**S2**), vagas que poderão ser ocupadas na instituição de acordo com o perfil de competência necessário. Fato que evidencia, também para o **S4**, quando há a necessidade de selecionar um servidor com base na sua experiência, pois “é bom ter onde consultar internamente e selecionar melhor os talentos da instituição”.

Em sua manifestação, o **S2** foi claro ao expressar que é fundamental a construção dessas informações para se chegar ao resultado pretendido no âmbito de uma instituição pública:

Pensando num universo futuro dos processos do IFSC, identificados, mapeados, desenhados com todas as competências necessárias, isso vai fazer com que a gente avalie e selecione melhor, use melhor o recurso público e, principalmente, conseguiremos colocar no IFSC pessoas que realmente estejam no perfil da vaga que estará destinada para a seleção, remoção ou redistribuição (**S2**).

Outro ponto ressaltado pelo **S2** é o suporte que esse detalhamento de informações pode fornecer, pois auxiliará a Gestão por Competências na identificação gradativa de capacitações mais assertivas e direcionadas, “porque dará clareza em quais competências a gestão de pessoas precisa mais fortemente investir para que aquela pessoa tenha capacidade de executar as atividades do seu setor”. Ainda sobre a capacitação, após a obtenção de informações, o **S4** manifestou-se com a mesma opinião do **S2**, declarando que “ao criar estas informações, futuramente, as pessoas que vão trabalhar com estes processos, se especializam no que realmente devem saber”.

Para o **S3**, o mapeamento de processos é considerado o melhor caminho para se detalhar a atividade. O entrevistado considera o elo entre processos e competências, e que,

quando se chega no nível desse detalhamento, fica mais fácil entender quais são as competências que uma pessoa precisa ter para executar o processo: “quando você parte de processos para competências, qual é o ponto de conexão entre as duas? É na descrição da atividade, é aqui que acontece o gatilho para as competências” (S3). Trata-se de uma prática exigida pelo TCU (2013) quando se refere ao fato de que a não adoção do mapeamento de processos dificulta a identificação das competências necessárias para a execução dos processos de trabalho. Mapeamento de processos consiste em descrever e registrar o funcionamento de um processo (IFSC, 2019).

O S3 ressalta que, no IFSC, o detalhamento dos níveis hierárquicos ocorre em toda a sua dimensão, mas alega um detalhe importante:

No IFSC tem o macroprocesso, o processo de negócio e o processo de trabalho. No processo de trabalho, não está detalhado até o nível da tarefa para não criar muitos níveis, ou seja, dentro do nível da atividade já tem a tarefa detalhada [...] não é que o IFSC não faz, é que foi resolvido agrupar antes, no nível da atividade (S3).

O S3 ainda argumenta que o detalhamento, conhecido como “instrução de trabalho”, também está inserido na atividade: “algumas metodologias desenham o fluxo do processo e colocam o detalhamento fora, e no IFSC tudo isso foi colocado dentro da atividade, então tem um conjunto rico de informações como se fosse um manual do como fazer”.

Dando continuidade à análise dos resultados, expõem-se na sequência, o modelo de Gestão por Competências utilizado no IFSC.

#### 4.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS UTILIZADO NO IFSC

A segunda categoria recebeu o nome de Modelo de Gestão por Competências utilizado no IFSC que abarca: definição, realização, frequência, condução e, principalmente, a aplicação da Gestão por Competências, pois se pretende identificar o modelo utilizado no IFSC e, para isso, utilizou-se de análise das entrevistas realizadas.

Buscou-se identificar, na percepção dos entrevistados, o que se entendia a respeito de Gestão por Competências e o porquê da sua realização na instituição. Assim, na sequência, foi realizada a análise das respostas obtidas.

O entrevistado S5 define Gestão por Competências como um “norteador para que possa atuar tanto na qualidade de vida dos servidores quanto no desempenho de ações do servidor nas suas práticas diárias de atividades”. Como observam Fleury e Fleury (2001, p. 94) que a Gestão por Competências possibilita apontar um caminho que agregue valor tanto para a

organização como para o indivíduo “ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização”, as pessoas também “estão investindo em si mesmas”.

O **S6** destaca que, nas instituições públicas do Governo Federal, a Gestão por Competências foi impulsionada com a publicação do Decreto nº 5.707/2006 como uma proposta diferente: “levar em consideração aquilo que realmente era necessário para desenvolver a competência, aquilo que é necessário para o servidor desempenhar, desenvolver as suas atividades na instituição da melhor maneira”. O **S6** ainda complementa que além de ser uma determinação por decreto, é um modelo que está se desenvolvendo e ainda é muito pesquisado por autores.

Para o **S7** e o **S8**, a Gestão por Competências é uma ferramenta de gestão fundamental para as instituições públicas. O **S7** ressalta a sua importância no uso do mapeamento das competências para subsidiar os processos de gestão de pessoas como “o treinamento e desenvolvimento, seleção e recrutamento de pessoas, avaliação de desempenho e estruturação de processos”. O **S8** manifestou-se com a mesma opinião do **S7**, declarando que

a seleção vai levar em conta o perfil de competências para atuar em cada uma das funções/cargos da instituição, [...] a partir da avaliação de desempenho pode-se fazer uma avaliação da lacuna de competência e planejar treinamentos, capacitações para desenvolver essas competências. (**S8**).

Fato alinhado às ideias de Zarifian (2001) quando cita que a Gestão por Competências deve abranger os processos de recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, e as mudanças na organização e na forma de trabalho. Sendo também uma das determinações proferidas no Acórdão nº 3.023/2013 do TCU em que os órgãos da administração pública federal devem “fundamentar os processos de recrutamento e seleção (internos e externos) em perfis de competências, inclusive os relativos a cargos/funções de livre provimento de natureza técnica ou gerencial, e assegurem concorrência e transparência nos processos” (TCU, 2013, p. 28).

O **S7** ainda relata que além da área de gestão de pessoas “a partir das competências se consegue desenvolver alguns processos importantes para a instituição também na área de Gestão por Processos”, e complementa que “a ideia principal é identificar e detalhar o que as pessoas são capazes de fazer para que se consiga atingir o planejamento, a missão, a visão, os valores da nossa instituição. Tudo é uma engrenagem!”.

Na opinião do **S8**, a Gestão por Competências é definida como:

[...] uma forma de organizar os processos de gestão de pessoas. É um modelo que procura explicar da forma mais objetiva possível, os comportamentos que cada colaborador precisa apresentar em cada uma das suas funções, em cada um dos cargos

de gestão, para que a gente consiga tanto alcançar os objetivos estratégicos da instituição quanto para executar os processos de trabalho (S8).

Nesse sentido, para Marques (2013) significa como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição, o que representa comportamentos que podem ser observados no contexto do trabalho para a realização de suas atividades.

Segundo o S8, existe uma vasta literatura sobre Gestão por Competências para as áreas ligadas aos objetivos estratégicos da instituição e aos gestores daquelas áreas, mas alega que “é pouco comum ver na literatura falar das competências necessárias para executar um processo”. Carência, até então, destacada em pesquisas realizadas pela mestranda, conforme apresentado na justificativa desta pesquisa.

Na visão do S5, é fundamental o olhar do IFSC sobre as competências na identificação e mapeamento de lacunas de competências necessárias para que os servidores possam desempenhar melhor o seu papel funcional. Brandão e Bahry (2005) destacam que na ausência de ações de captação para adquirir ou desenvolver competências, essa lacuna tende a se ampliar, afetando o seu desempenho.

A frequência de realização da Gestão por Competências no serviço público pode variar de acordo com a política e cultura organizacional de cada instituição. Alguns órgãos já adotam a Gestão por Competências como uma prática regular, enquanto outros ainda estão em processo de implementação ou não adotam essa abordagem (Montezano et al., 2019).

Na sequência, buscou-se conhecer, na percepção dos entrevistados, onde é realizada, qual a frequência e como a Gestão por Competências é aplicada no IFSC.

Os entrevistados (S5, S6, S7, S8) foram unânimes ao ressaltar que a Gestão por Competências é uma diretriz realizada em todo o IFSC com todos os servidores. No entanto, quem conduz e atua como apoiador direto à execução de toda a Gestão por Competências é a equipe de capacitação da DGP, localizada na Reitoria, em articulação junto aos Câmpus (S8). Até o momento não há um gestor designado como o responsável pelo setor de capacitação.

Diante das falas anteriores sobre a realização da Gestão por Competências ser em todo o IFSC, mesmo que sem uma coordenação específica, o S5 reafirma que:

[...] na hora de se pensar numa capacitação, a gente está vinculando a questão das competências; na hora de pensar no PDP, é articulado com as competências; quando se fala sobre o mapeamento dos processos, estarão em breve, vinculados com a Gestão por Competências (S5).



Com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, na obrigatoriedade em implementar o PNPD nos órgãos federais e diante das recomendações proferidas anos depois no Acórdão do TCU nº 3.023/2013, para iniciar o processo de implantação da GC no IFSC, o S7 comenta que o IFSC primeiramente precisou incluir e aprovar, no PDI de 2015-2019, a ação “C4 – Promover o desenvolvimento dos servidores e captar as competências necessárias para a execução da estratégia”. No que tange o período vigente deste PDI, destaca-se a necessidade do IFSC identificar as competências individuais e institucionais necessárias ao desenvolvimento das iniciativas relacionadas aos objetivos estratégicos e promover ações para a diminuição das lacunas de competências (IFSC, 2017b).

Após aprovação do PDI 2015-2019, com a inclusão do objetivo C4, na necessidade em gerir o desempenho e desenvolver as habilidades dos servidores do IFSC, o S7 relata que “fizemos diversos cursos na ENAP até que veio a proposta da UFPA em diagnosticar as necessidades de capacitação a partir das competências, e isso nos chamou a atenção, porque era o modelo que mais se adequava à nossa proposta.” No entanto, para iniciar o novo modelo de gestão, primeiramente foi firmado o Acordo de Cooperação Técnica nº 11/2017/AT - Gabinete/IFSC com a UFPA, no qual estava acordada a realização de cursos de mapeamento de competências para os servidores do IFSC e, ainda, a cessão de sistema informatizado desenvolvido pela UFPA, chamado de GESTCOM (IFSC, 2017).

Após firmar o acordo entre a UFPA e o IFSC, a gestão do IFSC designou, por meio de portaria, um grupo de trabalho (GT) responsável por mapear as competências das áreas selecionadas: “isso ocorreu somente em 2017, com a publicação da Portaria nº 2559, de 15/09/2017, selecionando 84 servidores das 42 áreas entre Reitoria e Câmpus. Olha quanto tempo levamos estruturando isso!” (S7). O Quadro 14 apresenta as 42 áreas selecionadas no IFSC para o mapeamento em 2017, divididas entre os setores da Reitoria ou de Câmpus.

Quadro 14 – Áreas mapeadas no IFSC em 2017

Áreas Mapeadas	
Relações Externas	Marketing e IFSC TV
Comunicação Social	Extensão
Acompanhamento de Egressos	Pesquisa e Pós-Graduação
Inovação	Estatística e Informações Acadêmicas
Registro Acadêmico	Apoio Acadêmico
Assistência Estudantil	Atendimento a Pessoas com Necessidades Especiais
Estágios	Ingresso
Secretaria Acadêmica	Ensino a Distância

Biblioteca	Tecnologia da Informação e Comunicação
Planejamento	Compras
Contratos	Orçamento e Finanças
Infraestrutura e Manutenção	Direção Geral de Câmpus
Chefia/Diretoria de Administração	Chefia/Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão
Almoxarifado e Patrimônio	Seleção de Pessoas
Administração de Pessoal	Desenvolvimento de Pessoas
Saúde do Servidor	Gabinete da Reitoria
Auditoria Interna	Diretoria Executiva
Pró-Reitor	Ouvidoria
Assessoria Técnica e Assessoria Executiva	Assessoria de Assuntos Estratégicos e Internacionais
Assessoria de Pró-Reitoria	Assessoria da Direção
Laboratório Acadêmico	Competências para atuar como docente do IFSC, nas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão

Fonte: elaborado pela autora, com base na Portaria da Reitora nº 2559 de 15/09/2017 do IFSC

O **S7** destaca que, após a publicação dessa portaria, e para iniciar efetivamente na identificação das competências conforme estabelecido no objetivo estratégico C4 do PDI de 2015-2019, a UFPA realizou oficinas de capacitação com o objetivo de “sensibilizar os 84 servidores participantes das diversas áreas com: a técnica de mapeamento de competências a ser utilizada no IFSC, de receberem instruções de como elaborar a competência e de construir as competências específicas das áreas que seriam mapeadas.”

A primeira oficina ministrada pela UFPA ocorreu em setembro de 2017, no intuito de sensibilizar os 84 servidores selecionados, representantes das 42 áreas, sobre a importância do mapeamento de competências e também treiná-los para iniciarem na descrição das competências do seu setor “participaram da primeira oficina de três dias em setembro de 2017, para mapear as competências das principais áreas de atuação dos técnicos administrativos e a dos docentes para atuarem nas atividades de ensino, pesquisa e extensão” (**S8**). No IFSC, para cada competência mapeada do setor, foi atribuído um grau de importância, com variação entre um e dez, “um, com menos importância, a dez, com maior importância” (**S7**) e, em seguida, foram todas cadastradas no sistema GESTCOM e relacionadas aos objetivos estratégicos do IFSC.

De acordo com o **S7**, a delimitação das competências no IFSC foi dividida em duas propostas bem amplas: competências específicas e competências transversais. O mesmo entrevistador define as competências específicas como as “competências delegadas e descritas pela área, setoriais” (**S7**); já as competências transversais ele define como “competências que

atravessam todos os setores da instituição, e as competências transversais são divididas em: gerenciais, administrativas e pessoais” (S7). Diante das diversas classificações referentes às competências confirmadas na literatura, a adotada no IFSC corrobora com o apresentado no Guia elaborado pelo Ministério do Planejamento, o qual define competências transversais como habilidades essenciais necessárias em todas as áreas de atuação na instituição, enquanto as competências específicas ou setoriais, são habilidades para atuar no setor. A recente Instrução Normativa nº 21/2021 complementa a definição de competências transversais como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício da função pública, que contribuem para a efetividade dos processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais”, e para as competências específicas, os autores Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) definem e classificam competências específicas como de caráter técnico e relacionadas a atribuições particulares.

Conforme destacado na literatura pelos autores Brandão e Bahry (2005), o mapeamento de competências é uma das etapas fundamentais no processo de implantação da Gestão por Competências e, para a construção do mapeamento no IFSC, o S7 relatou que “houve um estudo aprofundado em documentos da instituição e do planejamento estratégico para montar a proposta de divisão das competências entre específicas e transversais”. Diante disso, para a construção das competências específicas, “foi utilizado o rol de atribuições que o setor tinha, e com isso pensávamos em como descrever a competência para cada atividade” (S7). Observa-se que as fontes de informações consultadas para a construção das competências são da própria instituição, fontes estas que estão alinhadas às recomendações proferidas pelos autores Brandão e Bahry (2005).

O S7, durante a sua entrevista, chamou a atenção para a dificuldade e a complexidade em detalhar as competências específicas dos docentes, diante dos diversos cursos existentes na instituição, destacando a realização desta inovação no IFSC:

No grupo dos 84 servidores selecionados, havia somente um representante docente da Pesquisa, um da Extensão e outro do Ensino. Como é que iríamos detalhar, por exemplo, as competências específicas da agrimensura, da eletrotécnica, da eletrônica? Era impossível! [...] Então, fizemos uma grande análise para os docentes e detalhamos somente as competências básicas no Ensino, Pesquisa e Extensão e algumas ações de EAD para complementar a formação docente. Foi um desafio para a nossa instituição, considerando que a UFPA não mapeou a competência dos seus docentes, somente a dos técnicos administrativos. [...] Então, se você me perguntar, foi feito o mapeamento específico das áreas dos docentes? Não. (S7).

Diante dessa fala, fica evidente a complexidade em mapear as competências específicas dos servidores docentes do IFSC, considerando o quantitativo de 1.414 docentes

para 628 cursos, conforme informado no Relatório de Gestão exercício 2019 (IFSC, 2019). O S7 confirma, ainda, que não foi possível mapear todas as áreas do IFSC: “ficou sem mapear alguns laboratórios mais específicos e das áreas de manutenção que possuem cargos extintos. Cargos estes que só os Câmpus mais antigos possuem, exemplo marceneiro, pintor”. De fato, é mais uma evidência de que o informado no referido Relatório de Gestão não condiz com a realidade, quando descrevem que todos os setores da Reitoria e dos Câmpus estão com as competências mapeadas (IFSC, 2019).

Em outubro de 2017, ocorreu nova oficina ministrada pela UFPA para os mesmos 84 servidores selecionados do IFSC. O objetivo foi dar continuidade ao mapeamento das competências, no que se refere ao tratamento dos dados com o uso dos relatórios emitidos do sistema GESTCOM, mapeando as lacunas de competências setoriais e aproveitando o mapeamento para a elaboração do PAC (IFSC, 2017).

Após esta segunda oficina, nos meses de outubro e novembro de 2017, cada servidor em sua lotação realizou a identificação e a autoavaliação das necessidades de capacitação, a partir das competências que já estavam mapeadas para o seu setor. A escala de autoavaliação foi atribuída da seguinte forma:

as lacunas foram diagnosticadas com um escore de um a dez, o um era para quem não tinha a necessidade de desenvolver aquela competência, o dez é de extrema importância para se desenvolver, para que se consiga diminuir aquela lacuna de competência. (S7).

Essa autoavaliação foi submetida, posteriormente, à aprovação da chefia imediata e, desde então, as lacunas de competências dos 42 setores foram identificadas.

Nesse sentido, o sistema GESTCOM calcula a importância das competências indicadas nas oficinas com a avaliação das necessidades de capacitação indicadas pelos servidores. E a partir dessa análise, o sistema identifica a lacuna de competência em cada área.

Com base no diagnóstico destas lacunas setoriais, a área de Capacitação e Avaliação da DGP aproveitou para elaborar a primeira versão do PAC do IFSC para 2018 (IFSC, 2017). Até então, as necessidades de capacitação no IFSC eram identificadas a partir da devolutiva, quando se realizavam as entrevistas de avaliação de desempenho. A partir da execução do PAC, a melhoria nas propostas de capacitação e de qualificação estarão voltadas para o desenvolvimento contínuo do servidor:

[...] foi um passo importante para se ter mais claro o que cada setor precisa desenvolver, é ter uma forma mais fácil da gente conseguir avaliar as necessidades de capacitação [...] fica uma capacitação mais direcionada porque muitas capacitações eram planejadas muito superficialmente à nível de temática. (S8).

O PAC, conhecido atualmente como PDP, é um importante instrumento de planejamento para a capacitação dos servidores públicos, que visa torná-los cada vez mais capacitados e aptos a enfrentarem os desafios do cumprimento da sua função social da instituição. Alinhado aos objetivos estratégicos, o PDP se fundamenta na Gestão por Competências e realiza ações de desenvolvimento, qualificação e requalificação do servidor público, de maneira a atender às reais necessidades de capacitação (Brasil, 2019).

Com a elaboração do PDP, o IFSC tem a oportunidade de identificar e desenvolver ações de capacitação nas áreas com maior lacuna de competências. No entanto, até o momento, essas ações não estão sendo realizadas pelas trilhas de aprendizagem:

no que se refere à elaboração das trilhas de aprendizagem, não deu muito certo! Não tivemos como produto exato as trilhas de aprendizagem, porque a expertise da UFPA era mais o mapeamento, então não aconteceu como previa no acordo de Cooperação Técnica. (S8).

De acordo com Lopes e Silva (2019), as trilhas de aprendizagem são descritas como um método sistemático e multimodal que permite ao usuário desenvolver competências através de aprendizagem diferentes. Eles variam de modelos lineares e prescritivos a modelos hierárquicos e em rede, com navegação mais livre (Lopes; Silva, 2019).

A partir de 2019, o IFSC caminhou sozinho com a Gestão por Competências e não mais com o auxílio da UFPA. No mesmo ano de 2019, foi feita uma consulta pública para revisar e atualizar a descrição das competências já mapeadas em 2017, “esta revisão foi encaminhada a todos os servidores por e-mail e nele constava um formulário *LimeSurvei*, onde as sugestões recebidas foram analisadas pela equipe de capacitação da DGP” (S7). A partir destas sugestões recebidas, houve a revisão de todas as competências mapeadas, aprimoramento nas descrições e, unificando as competências semelhantes, passando de 837 para 732 competências mapeadas, todas inseridas no sistema GESTCOM (IFSC, 2019).

Com a publicação do novo Decreto em 2019, na obrigatoriedade em realizar o PDP anualmente, os entrevistados foram unânimes, alegando que não foi possível, até o momento, revisar as competências já mapeadas e reavaliar as lacunas de competências registradas: “embora tivesse programado para fazer uma nova avaliação em 2020, para se ter um diagnóstico das necessidades de desenvolvimento dos servidores, não foi feito em virtude da pandemia” (S6). O S7 complementa que “o PDP de 2020, 2021, 2022 e agora de 2023, estão baseados nas competências de 2019, última avaliação realizada”.

Já o entrevistado S7 aponta que a equipe reduzida de pessoal no setor de capacitação, é uma das grandes dificuldades enfrentadas para que seja possível acontecer a revisão das

competências e reavaliação das lacunas: “nossa equipe está muito defasada, precisamos de uma equipe grande para fazer esse processo, porque precisa divulgar, treinar, mostrar os critérios de avaliação, ou seja todo o processo”. Além desta dificuldade enfrentada pela equipe de capacitação, é oportuno ressaltar outros obstáculos relatados pelos entrevistados durante a implantação deste modelo de gestão no IFSC, tais como:

- (1) Resistência com a mudança, devido à cultura organizacional existente na instituição, gerando resistência por parte dos servidores públicos acostumados com o modelo de gestão tradicional:

uma abordagem que nem todos gostam, alegam que os servidores não são só competências, que não se deve ser eficiente somente no trabalho [...] mas quando se é eficiente para o trabalho sobra também momento para outras coisas, para o pessoal, para as transversais. (S7).

- (2) Necessidade de conhecimento e comunicação para que a Gestão por Competências seja efetiva. É necessário que os gestores públicos tenham conhecimento sobre o tema e saibam implementar as práticas de forma adequada. Nesse sentido, o entrevistado **S8** afirma que “é um desafio fazer com que a instituição toda entenda o que é a Gestão por Competências, os benefícios e tal”. O **S8** ainda complementa: “precisamos de uma boa estratégia de comunicação com os gestores, servidores para que este modelo não se resuma num processo burocrático feito esporadicamente, o mapeamento e a avaliação”.
- (3) Falta de comprometimento/aprofundamento dos gestores públicos em todas as etapas do processo, desde a definição das competências necessárias até a avaliação e desenvolvimento dos servidores:

Todos os gestores têm que se apropriar disso para fazer acontecer, todos os gestores deveriam se envolver e participar ativamente na construção coletiva de competências alinhadas com a realidade de trabalho. (S6).

Essas são algumas das principais dificuldades que foram percebidas pela equipe de capacitação na implantação da Gestão por Competências no IFSC. Dificuldades estas que corroboram com os apontados por Montezano et al. (2019) durante a implantação da Gestão por Competências em instituições públicas, tais como: falta de apoio da gestão, resistência à mudança da cultura organizacional, falta de engajamento dos servidores, entre outros.

Partindo-se para as questões seguintes, buscou-se compreender como ocorre, e se ocorre, a interação das competências com os processos no IFSC, e diante dessa interação, como as informações geradas são utilizadas.

Ao preencherem o Relatório de Gestão Anual do IFSC, as áreas da DGP e DGC, identificaram metas que não foram trabalhadas e ações que eram comuns, mas que não foram realizadas devido à falta de comunicação entre estas áreas. Para justificar o não atingimento das metas e indicadores para o objetivo estratégico C4, foi marcada uma reunião entre as áreas para discutir e alinhar as ações necessárias para alcançar os objetivos propostos: “a gente não atingiu o indicador porque não houve essa aproximação, porque não houve essa conversa, então, pra gente poder atingir o que estava proposto, foi marcada uma reunião com as áreas” (S5). A iniciativa para marcar essa reunião entre as duas áreas “foi da parte de processos” (S6).

A partir dessa necessidade identificada, as áreas começaram a se reunir com a intenção de implantar uma nova iniciativa orientada pela Gestão por Processos e Gestão por Competências, chamado de “Modelo Integrado”. Um dos desafios iniciais na elaboração do Modelo Integrado foi unir os assuntos de gestão que envolvessem competências e processos, com isso o S8 comenta que “durante a realização das reuniões, a gente deixava muito claro que era possível mapear as competências a partir dos processos de trabalho já mapeados”.

Nesse sentido, ficaram definidas as etapas do Modelo Integrado e começaria com o mapeamento do processo, seguido por duas reuniões para o mapeamento das competências:

na primeira é iniciado o mapeamento das competências, estudando o processo e fazendo o mapeamento. Na segunda reunião, o dono do processo é convidado para informar quais competências foram identificadas e sugerir modificações na descrição, se necessário. (S5).

É nesse momento que as competências que não foram mapeadas são identificadas e descritas e, em seguida, são inseridas ou reescritas no sistema GESTCOM. Após a aprovação das competências pelo dono do processo, a CPROC “inclui as competências nas raias do processo já mapeado no Bizagi” (S7).

Com a construção desta nova “ferramenta de gestão” (S6), e diante de informações mais detalhadas, os entrevistados afirmam que fazer o mapeamento das competências, dentro dos processos de trabalho, fará com que o IFSC trilhe novos caminhos.

Sem dúvida, uma importante e fundamental ferramenta está sendo concretizada no IFSC. E a partir da percepção dos servidores entrevistados, expõem-se a seguir as contribuições identificadas da Gestão por Processos para a Gestão por Competências, de forma a contemplar a lacuna identificada nesta pesquisa.

### 4.3 CONTRIBUIÇÕES À GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Embora a Gestão por Competências faça parte do ciclo de Gestão por Processos de forma muito embrionária no Modelo Integrado do IFSC, os servidores entrevistados têm pleno conhecimento de que os processos podem ser usados como uma entrada para a Gestão por Competências. Isso significa que os processos podem ser avaliados de acordo com as competências necessárias para a realização de cada atividade, permitindo que sejam identificadas as habilidades e os conhecimentos necessários para um desempenho efetivo.

Sob essa perspectiva de identificar as contribuições da integração dos processos para as competências no IFSC, foram questionados os servidores entrevistados da área de processos sobre suas possíveis contribuições. Após analisar as respostas, foi criado o Quadro 15, que apresenta uma síntese das principais contribuições mencionadas pelos entrevistados.

Quadro 15 – Principais contribuições mencionadas pela área de processos

Contribuições apresentadas pela área de processos	Entrevistados			
	S1	S2	S3	S4
Clareza setorial	x	x	x	x
Padronização informacional	x	x		x
Socialização de informações	x	x		x
Visão sistêmica e cooperação interdepartamental	x	x	x	x
Licença temporária	x	x		
Gestão de riscos		x		
Gestão reativa X Planejamento		x		x
Exigências legais	x	x	x	x
Gestão por processos e Gestão por competências são complementares	x	x	x	x
Competências processuais		x	x	x
Capacitações mais assertivas		x	x	x

Fonte: elaborado pela autora

As mesmas perguntas da área de processos foram questionadas aos servidores entrevistados da área de competências, e, após analisar as respostas, também foi criado o Quadro 16, para apresentar uma síntese das principais contribuições mencionadas pelos entrevistados.

Quadro 16 – Principais contribuições mencionadas pela área de competências

Contribuições apresentadas pela área de competências	Entrevistados			
	S5	S6	S7	S8



Aprimoramento de desempenho	x	x	x	x
Capacitações mais assertivas	x	x	x	x
Interação	x	x	x	x
Gestão por Processos e Gestão por Competência são complementares	x	x	x	x
Definição organizacional		x	x	x
Atendimento legal com competências			x	x
Desenvolvimento de potencial			x	x
Bem-estar pessoal e laboral	x			
Impacto social	x			
Licença temporária	x	x		
Planejamento estratégico			x	
Padronização de informações e otimização de processos	x		x	x

Fonte: elaborado pela autora

Das 23 contribuições dispostas no Quadro 15 e no Quadro 16, 11 foram citadas pelos entrevistados da área de processos e 12 pelos entrevistados da área de competências. A respeito frase citada por todos os entrevistados das duas áreas, houve um total de oito servidores dizendo: “Gestão por processos e Gestão por competências são complementares”, conforme exposto no Quadro 15 e no Quadro 16. Nessa perspectiva, foi possível verificar diversas semelhanças nas contribuições apresentadas pelos entrevistados das duas áreas.

No quesito “Clareza setorial” (Quadro 15) e “Definição organizacional” (Quadro 16), ambas apresentam semelhanças e, em sua essência, foram mencionadas pelos entrevistados sobre a importância da clareza e da organização para garantir a eficiência e a eficácia dos processos. A primeira frase foi enfatizada pela clareza das atividades específicas que precisam ser realizadas em cada setor responsável e em cada etapa do processo. Já a segunda frase destaca a clareza na definição e na organização do trabalho. Dos oito entrevistados das duas áreas, a maioria, representada por sete entrevistados, ressaltaram a importância fundamental de que o setor tenha uma compreensão clara das etapas e das tarefas necessárias para a conclusão bem-sucedida do processo. Essa clareza é essencial para evitar erros, retrabalhos e atrasos que possam comprometer o processo. Além disso, permitirá maior transparência do que é esperado do servidor, e ainda focar no aprimoramento de suas habilidades em vez de lidar com problemas decorrentes da falta de clareza nos processos.

Quanto à “Padronização informacional” (Quadro 15) e “Padronização de informações e otimização de processos” (Quadro 16), ambas as frases enfatizam a importância da

padronização na gestão das informações constantes no processo. A primeira frase destaca a padronização como um meio para garantir que as informações necessárias estejam disponíveis de forma organizada para a execução dos processos, enquanto a segunda enfatiza a redução de fluxos desnecessários como um dos benefícios da padronização de informações. Dos oito entrevistados das duas áreas, seis deles enfatizaram que a padronização é um procedimento indispensável para o gerenciamento adequado das informações, afetando diretamente na otimização do desempenho ao longo da execução do processo. Ao não ter procedimentos padronizados, os entrevistados mencionaram diversos problemas: dificuldade em executar de forma distinta processos semelhantes; impedimentos ao identificar os gargalos operacionais que podem prejudicar o fluxo do processo, pois sem essa visão clara dos gargalos, torna-se desafiador evitar os desperdícios de tempo e esforço em tarefas e movimentações desnecessárias; ocorrência de erros; e dificuldade em identificar as lacunas de conhecimento e habilidades necessárias para executar cada tarefa dentro do processo, prejudicando o direcionamento adequado das capacitações e treinamentos.

A frase “socialização de informações” foi citada por três entrevistados da área de processos, conforme exposto no Quadro 15. Os entrevistados informaram ser importante tanto para a área de processos quanto para a área de competências. O compartilhamento de conhecimento e a troca de experiência estimula o aprendizado entre os servidores, dada a sua capacidade de multiplicar o saber na instituição. Mas o relato principal dos entrevistados foi de que, ao registrar o conhecimento individual acumulado de cada servidor na instituição, durante a realização dos processos, será uma forma de garantir a preservação, socialização de informações e a aplicação efetiva desse conhecimento no ambiente de trabalho, pois o conhecimento não ficará restrito a um único servidor, e sim disponível para todos que necessitarem.

A descontinuidade das atividades, quando ocorre a troca de gestores na instituição, foi relatada por um dos entrevistados e cabe como exemplo ao que foi mencionado acima. Essa situação poderia ser evitada por meio da socialização de informações, no entanto, tornou-se um desafio significativo ao novo gestor, devido à falta de registro e de socialização desse conhecimento.

Outro ponto importante relatado foi o de que, com a socialização de informações, será possível que os outros servidores assumam as tarefas de alguém que esteja temporariamente ausente. Essa ausência pode se dar tanto para participação do servidor em uma capacitação, licença ou afastamento, quanto para ocupar uma função em determinado setor, facilitando a adaptação quando houver a chegada de novos servidores, seja por concurso ou movimentações

internas. Com isso, se destaca que a “socialização de informações” (Quadro 15) possa garantir a continuidade operacional quando for concedida “licença temporária” de servidores devido a afastamentos ou a outras razões, conforme apresentado no Quadro 15 e no Quadro 16, o que contribuirá para a continuidade das atividades e evitará interrupções significativas no fluxo de trabalho.

Já a frase “Ausência temporária” foi citada por quatro do total de oito entrevistados das duas áreas. Esses entrevistados alegaram a necessidade de os servidores não ficarem presos pelas tarefas que realizam, pois, diante da atual configuração, as atividades não são supridas por outros servidores e isso acaba se tornando um impedimento. No entanto, quando existe a socialização de informações, a transição e o treinamento de um servidor recém-chegado se tornam mais fáceis, mesmo durante a ausência do servidor original.

No que se refere à “Visão sistêmica e cooperação interdepartamental” (Quadro 15) e “Interação” (Quadro 16), estas foram citadas por unanimidade pelos oito servidores entrevistados das duas áreas. Os entrevistados exaltaram a importância de se ter a compreensão do todo, uma visão abrangente dos processos de trabalho, para que percebam como cada área contribui e como essa contribuição refletirá num sistema maior. O destaque sobre a necessidade de se levar em consideração as interações e interdependências entre diferentes áreas, departamentos e partes envolvidas na instituição é necessária, pois, em sua maioria, os processos ultrapassam os limites das áreas departamentais e podem criar efeitos indesejados em outras áreas. O fato de os processos ultrapassarem os limites das áreas departamentais é considerado como uma das características mais importantes nos processos, pois, mesmo que exista o “dono do processo” na instituição, geralmente não existe um único departamento que seja totalmente responsável por um processo de trabalho do início ao fim. Em outras palavras, os processos envolvem diferentes áreas e setores da instituição, e cada um deles é responsável por uma parte do processo, mas nenhum departamento é responsável por todas as etapas.

Além disso, é incomum que um processo se desenvolva inteiramente em apenas um departamento. E ao compreender essa interação entre as áreas e enxergar como cada área contribui ou afeta outras, a área de competências terá mais facilidade para identificar as competências necessárias e poderá promover o desenvolvimento dos servidores envolvidos no processo, maximizando o desempenho individual e coletivo, e inclusive ajudando a criar uma visão mais clara do todo.

Quanto à “Gestão de Riscos”, foi citada somente por um dos quatro servidores entrevistados da área de processos, conforme exposto no Quadro 15. O entrevistado exaltou sobre o surgimento e a obrigatoriedade, aos órgãos da Administração Pública Federal, sobre

identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos existentes nos processos sujeitos a esse evento, mesmo que, atualmente, não faça parte do ciclo da Gestão por Processos. Ao identificar os riscos nos processos, torna-se possível avaliar a adequação das competências, identificar necessidades de ajustes, reconhecer situações em que as competências são inadequadas ou até mesmos ausentes, visando antecipar os desafios, minimizar possíveis falhas e erros que possam comprometer a segurança e o bem-estar dos servidores envolvidos no processo.

A “Gestão reativa X Planejamento” (Quadro 15) e o “Planejamento estratégico” (Quadro 16) foram destacados por três entrevistados das duas áreas. O constatado nas frases evidencia a perda significativa de tempo ao lidar com situações emergentes e resolução imediata de problemas, o que frequentemente impede os gestores de dedicarem tempo suficiente para propor planos de ação alinhados com o planejamento estratégico da instituição. Essa demanda constante de “apagar incêndios” dificulta a execução das estratégias estabelecidas, limitando a capacidade de alcançar os objetivos traçados e comprometendo a otimização do tempo disponível para o planejamento estratégico da instituição. Ao otimizar o tempo dos gestores, poderão realizar avaliações mais completa das competências existentes na equipe, ou seja, poderão analisar melhor as habilidades e conhecimentos dos seus servidores, com isso, poderão planejar ações de capacitação e de desenvolvimento mais efetivos focadas às necessidades dos servidores e da instituição.

No quesito “Questões legais” (Quadro 15) e “Atendimento legal com competências” (Quadro 16), dos oito entrevistados das duas áreas: cinco, da área de processos, destacaram a importância de estar em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis ao gerenciamento de diferentes assuntos de gestão, tais como competências, processos, riscos e gestão documental; os outros dois, da área de competências, enfatizaram sobre a obrigatoriedade estabelecida pelos órgãos de controle da administração pública federal, em fundamentar os processos relacionados à área de gestão de pessoas com o quesito competências.

Eles destacaram áreas como treinamento, avaliação de desempenho, movimentação interna de pessoal e recrutamento e seleção por concurso. Os entrevistados alegaram que, ao se ter as competências mapeadas, será possível identificar e selecionar os novos candidatos e servidores que possuem habilidades e conhecimentos adequados ao perfil de competências necessárias para o cargo, e por fim, avaliá-los de forma mais precisa pelo seu desempenho.

Além desta necessidade de cumprir com as exigências legais e normativas pertinentes a essas áreas, e para evitar que cada setor seja interrompido por momentos diferentes e para serem questionados sobre os diferentes assuntos de gestão, a instituição implantará uma nova iniciativa que visa unificar esses assuntos de gestão alinhadas às exigências legais. A unificação

desses assuntos de gestão permitirá uma visão sistêmica das competências necessárias e uma avaliação das lacunas de competências, contribuindo com o aprimoramento do desempenho individual e coletivo dos servidores e, não menos importante, com o cumprimento das exigências legais.

Quanto às “Competências processuais”, o termo foi citado por três dos quatro servidores entrevistados da área de processos, conforme exposto no Quadro 15. Os entrevistados exaltaram a importância de se ter um entendimento claro do processo, das habilidades técnicas específicas para realizar as tarefas dentro do processo e da atitude dos envolvidos na execução do processo. Relataram também que, ao se mapear às competências necessárias para cada processo, será possível realizar uma análise mais precisa das lacunas a serem desenvolvidas e, assim, desenvolver ações de capacitações direcionadas.

Quanto à frase “Capacitações mais assertivas”, das duas áreas entrevistadas, sete servidores afirmaram como sendo uma grande contribuição dos processos para as competências. Diante da consolidação e da clareza de informações nos processos, as capacitações se tornarão mais assertivas porque o mapeamento dos processos permitirá identificar claramente as competências necessárias para executar cada etapa do processo. Com isso, será possível desenvolver capacitações específicas para suprir as lacunas de competências identificadas e garantir que os servidores estejam adequadamente capacitados para desempenhar suas funções.

Além disso, o mapeamento do processo permitirá identificar, com maior precisão, quais as competências mais críticas para o desempenho do processo e priorizá-las na fase de elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Isso garantirá capacitações mais direcionadas e efetivas, pois os entrevistados alegaram que muitas vezes as capacitações oferecidas pela instituição não estavam diretamente alinhadas aos objetivos institucionais, mas sim às demandas pessoais dos servidores. Ao garantir a implementação de ações de desenvolvimento com capacitações mais assertivas, também será possível promover uma gestão mais eficiente dos recursos públicos, evitando desperdícios desnecessários.

Outra contribuição apresentada, por unanimidade, somente pelos entrevistados da área de competências (Quadro 16), foi sobre “Aprimoramento de desempenho” (cinco entrevistados) e “Desenvolvimento de potencial” (dois entrevistados). Ambas as frases, em sua essência, destacam a importância em melhorar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos dos servidores para a efetiva execução dos processos. A primeira frase destaca a importância no aprimoramento do desempenho individual de habilidades e conhecimentos que os servidores já possuem e buscam aperfeiçoar; já a segunda frase enfatiza sobre aprender e desenvolver as

potencialidades dos servidores que buscam explorar e maximizar o seu potencial em novos conhecimentos e habilidades, permitindo novas oportunidades de crescimento. Assim, ao enfatizar tanto o aprimoramento quanto o desenvolvimento das potencialidades, será possível estimular o servidor na busca por um ambiente propício de crescimento e a instituição se beneficiará com isso.

Com a adoção e a implementação da análise das competências por meio dos processos, outras contribuições foram apresentadas, por um entrevistado da área de competências, e merecem destaque: “Bem-estar pessoal e laboral” e “Impacto social” (Quadro 16). Estas frases são objetivos que podem ser alcançados por meio da gestão eficiente dos processos e do desenvolvimento integrado das competências dos servidores. Ao otimizar os processos e capacitar os servidores de forma adequada, será possível promover um ambiente de trabalho satisfatório, impactando positivamente na qualidade de vida dos servidores e na entrega dos resultados à sociedade.

Após a análise das percepções dos entrevistados das áreas de processos e de competências, pode-se adiantar que ambas apresentam mais semelhanças do que diferenças entre elas. Verificou-se que seria mais apropriado agrupar as contribuições indicadas por ambas as áreas em categorias consolidadas pela pesquisadora. Essas contribuições são apresentadas de forma organizada no Quadro 17, com a respectiva descrição da categoria, exemplos dos principais relatos dos entrevistados, bem como o total de relatos e as referências aos achados na literatura.

Quadro 17 – Consolidação das percepções entre as áreas processos e competências no IFSC

<b>Categoria</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Principais relatos</b>	<b>Total de Relatos</b>	<b>Achados na literatura</b>
Clareza e organização do trabalho	Refere-se à compreensão precisa das atividades específicas do setor, alinhando as competências necessárias para o bom desempenho dos processos	“Enxergar todas as atividades da instituição, dos setores, tudo desenhado o que todos os servidores executam nas suas rotinas, terá claramente identificado o que se precisa para realizar o que! [...] terá mais clareza de que instrumentos aquela pessoa vai precisar utilizar, de que comportamentos ela vai precisar ter.” (S2)	11	Dutra (2017); Montezano et al. (2019); Skorková (2016); Marques (2013) Landfeldt e Odelius (2017); Davenport (1994).
Padronização e uniformização dos processos	Refere-se à padronização de informações nos processos como base para o desenvolvimento de competências, além de otimizá-los	“Você consegue ver mudanças ou reduzir fluxos as vezes desnecessários, ficando mais redondinho, padronizado, e ajuda a gente na transmissão de conhecimento.” (S8)	7	Avona, Bigi e Bigi (2014); Paim et al. (2009); Landfeldt e Odelius (2017); Montezano et al. (2019); Oliveira (2005); Baldam, Valle e Rozendeld (2014); Biazzi, Muscat e Biazzi (2011).
Socialização de informações	Refere-se à socialização de informações, permite a continuidade operacional durante a ausências de servidores, minimiza confusões e permite uma transição mais fácil	“Deixar registrado facilita a vida de quem chega no lugar de alguém que já saiu, e fazer com que a máquina funcione corretamente sem falhas, e para que a gente tenha sempre um produto bom para oferecer para a sociedade. A ideia principal é tirar da cabeça das pessoas e explicitar nos processos da forma mais didática possível.” (S4)	10	Lemos e Silva (2019); ABPM (2013); Brasil (2007); Brasil (2019); Cruz (2006); Dutra (2017).
Visão sistêmica e Cooperação interdepartamental	Refere-se à compreensão dos processos como parte de um todo interconectado, buscando uma atuação integrada dos envolvidos	“Não é saber realizar o que o outro faz, mas é ter um entendimento geral, até na questão de prazo [...] eu preciso saber onde ele começa e onde termina e suas fases. Fazer com que as pessoas entendam isso, que o meu trabalho depende do dele [...], se uma parte não acontecer adequadamente, não vai pra frente” (S6)	9	Júnior e Scucuglia (2011); Castro e Ladeira (2009); Ramos et al. (2019); Bertalanffy (2012); ABPMP (2013); De Sordi (2018).
Gestão reativa e dificuldade no alinhamento estratégico	Refere-se à perda de tempo com situações emergentes e dificuldade na proposição de planos alinhados ao planejamento estratégico	“Vários problemas institucionais estão ocorrendo nesse momento, onde o gestor não consegue planejar e organizar a sua rotina, pois passa a maior parte do tempo apagando incêndio” (S2)	3	Biazzi, Muscat e Biazzi (2011); Paim et al. (2009).

Questões legais	Refere-se a pressões do ambiente externo com o atendimento de questões legais	“Muitos assuntos que a instituição estava sendo exigida para tratar em termos de gestão, e estavam sendo tratados isoladamente, gerando às vezes, criação de comissões com demandas espalhadas, gerando estresse para as áreas que tinham que preencher muitas coisas para muitas pessoas. [...] Se todos os processos do IFSC forem identificados, mapeados, desenhados com todas as competências necessárias, isso vai fazer com que a gente selecione melhor, avalie melhor, capacite melhor, use melhor o recurso público e, principalmente, vamos colocar no IFSC pessoas que realmente estejam dentro do perfil da vaga [...] como determina o acórdão do TCU” (S2)	9	TCU (2013); Montezano et al. (2019); Zarifian (2001).
Capacitações mais assertivas	Refere-se à identificação mais precisa das lacunas de competências necessárias para cada processo	“Quando você parte de processos para competências, qual é o ponto de conexão entre as duas? É na descrição da atividade, é aqui que acontece o gatilho para as competências [...] para depois encontrar a lacuna e fazer um desenvolvimento direcionado.” (S3)	11	Brandão e Bahry (2005); Montezano et al. (2019); Lemos e Silva (2019); Drejer (2000); Dutra (2017); Sharma e Khanna (2015); Evaristo et al. (2009); Carvalho (2014); Paim et al. (2009); Brasil (2019).

Fonte: elaborado pela autora



Com base nos resultados obtidos e nas percepções dos entrevistados das duas áreas no IFSC, este estudo evidenciou as principais contribuições que a instituição pode obter por meio da Gestão por Processos para o desenvolvimento e aprimoramento das competências. Foram identificados de três a onze relatos por categoria, totalizando um conjunto de 60 relatos, como apresentado no Quadro 17.

O Quadro 17 revela ainda que “Clareza e Organização do Trabalho” e “Capacitações mais assertivas” foram as contribuições mais mencionadas pelos servidores entrevistados, um total de 11 relatos cada. No que diz respeito à clareza e à organização, de acordo com Dutra (2017), no contexto de competências, um dos possíveis benefícios esperados é que a pessoa seja capaz de compreender adequadamente as demandas apresentadas a ela. Por outro lado, Davenport (1994), ao abordar a perspectiva dos processos, enfatiza a importância da clareza dos processos e da definição de atividades para o alcance de melhorias contínuas. Em relação às capacitações assertivas, Skorková (2016) no contexto das competências, destaca a importância de capacitar as pessoas de acordo com suas reais necessidades, visando à melhoria dos processos de capacitação e garantir uma maior efetividade nas ações de desenvolvimento. Já Paim et al. (2009), ao abordar sobre os processos, enfatiza na identificação mais precisa da capacitação para se adquirir conhecimentos e habilidades para cada processo existente.

Ainda, observa-se que a Gestão por Processos proporciona uma estrutura e um ambiente em que as competências dos servidores podem ser aplicadas e aprimoradas de maneira eficaz. Ao estabelecer processos claros, padronizados e bem definidos, a Gestão por Processos facilita a identificação das competências necessárias para executar cada etapa do trabalho. Isso permite que a instituição identifique as competências existentes, bem como as lacunas de competências que precisam ser preenchidas.

Além disso, a Gestão por Processos promove a socialização de informações e a colaboração interdepartamental, o que cria oportunidades para o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os servidores. Essa troca de informações contribui para o desenvolvimento das competências individuais e, também, para a construção de competências organizacionais, fortalecendo a cultura organizacional e promovendo a aprendizagem contínua.

É importante ressaltar que essas contribuições estão em consonância com a literatura científica. No entanto, observou-se que as temáticas da Gestão por Processos e Gestão por Competências são frequentemente abordadas de forma isolada, revelando uma lacuna na literatura quanto à sua interconexão e complementaridade. Considerando os estudos

apresentados no referencial teórico, essa constatação reforça a importância de explorar a relação entre esses dois campos de estudo de forma mais aprofundada.

Na mesma linha, é importante ressaltar que, no âmbito federal, tanto a legislação brasileira quanto os órgãos fiscalizadores abordam a temática de forma fragmentada. E que por conta desses fragmentos, torna-se necessário buscar um alinhamento e possível desenvolvimento de modelos de gestão que promovam equilíbrio e harmonia entre essas abordagens, visando construir uma visão mais abrangente e integrada do tema.

#### 4.4 PRODUTO EDUCACIONAL

Nesta seção, apresenta-se a elaboração do produto educacional elaborado a partir dos resultados desta pesquisa. De acordo com a Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoas de Nível Superior (CAPES), nos mestrados profissionais, é obrigatório, além da dissertação, a elaboração de um produto educacional (Brasil, 2019).

Do ponto de vista prático, as descobertas deste estudo oferecem uma base sólida para que o IFSC tome medidas concretas na implementação de práticas que integrem a Gestão por Processos com a Gestão por Competências. Dessa forma, tem-se como contribuição tanto para o IFSC quanto para o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, que nas avaliações de desempenho dos servidores, sejam incorporadas a avaliação das competências requeridas para os processos, por meio dos seguintes passos:

- (1) Definição de competências: este passo envolve a identificação das competências necessárias para cada processo. Nas competências podem-se incluir habilidades técnicas, conhecimentos, capacidades comportamentais, e outros atributos relevantes para a realização eficaz de um processo. Isso requer uma análise detalhada de cada função e processo dentro do IFSC para determinar quais habilidades e conhecimentos são essenciais;
- (2) Avaliação de desempenho: nesta fase, se realizam as avaliações de desempenho dos servidores. Essas avaliações incluem a avaliação das competências identificadas no passo anterior. O objetivo é avaliar o desempenho dos servidores em relação às competências necessárias para os processos que realizam. Isso ajuda a identificar lacunas entre as competências atuais e as necessárias;
- (3) Planos de desenvolvimento: com base nos resultados da avaliação de desempenho, são desenvolvidos planos de desenvolvimento individual para os

servidores. Esses planos incluem *feedback* sobre o seu desempenho em relação às competências. Se houver lacunas identificadas, o servidor recebe orientações sobre como melhorar suas competências e, em conjunto com a chefia, podem direcionar treinamentos específicos focados nestas necessidades;

- (4) Melhoria dos processos: os resultados das avaliações de desempenho também são usados para identificar oportunidades de melhoria nos processos da instituição. Se, durante as avaliações de desempenho, os servidores indicarem que estão com lacunas em determinadas competências, sugere-se a necessidade de revisar e melhorar os processos para torná-los mais eficientes;
- (5) Avaliação das contribuições: ao longo do tempo, as competências dos servidores e os processos em si precisarão ser avaliados periodicamente. Isso permitirá que a instituição acompanhe o progresso na melhoria das competências dos servidores e dos processos. Também ajudará a verificar se os planos de desenvolvimento estão sendo eficazes e se as melhorias nos processos estão sendo implementadas corretamente.

Estes passos formam um ciclo contínuo de desenvolvimento e melhoria, que visa não apenas aprimorar o desempenho individual dos servidores, mas também à eficiência dos processos institucionais. De forma detalhada, no APÊNDICE D, apresenta-se um exemplo de avaliação de desempenho para a implementação desta proposta, do servidor sendo avaliado pelo gestor.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo central desse estudo foi realizar uma análise aprofundada para identificar as possíveis contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Os resultados obtidos revelaram um conjunto de descobertas significativas e que fornecem *insights* valiosos para a gestão da instituição, principalmente para fortalecer e aprimorar ainda mais as práticas organizacionais, e promover o desenvolvimento de competências de forma mais eficaz.

Após análise da percepção dos servidores atuantes em processos e competências no IFSC, as principais descobertas deste estudo destacaram, como contribuição, a Gestão por Competências, a importância da clareza e da organização do trabalho, a padronização e a uniformização dos processos, a socialização de informações, a visão sistêmica e a cooperação interdepartamental, a gestão reativa e a dificuldade no alinhamento estratégico, as questões legais, bem como as capacitações mais assertivas, fatores-chave que permitem o alcance do objetivo proposto.

Pode-se pontuar que, ao promover a clareza e a organização do trabalho, a Gestão por Processos proporciona um ambiente estruturado e bem definido, em que as atividades, responsabilidades e fluxos de trabalho são claros para os servidores, permitindo assim, o desenvolvimento das competências. A padronização e a uniformização dos processos contribuem para uma linguagem comum na instituição, garantindo que sejam executadas da mesma maneira em diferentes momentos e por diferentes pessoas. A socialização de informações desempenha um papel crucial na garantia da continuidade operacional, evitando lacunas de conhecimento e facilitando a transição de responsabilidades na substituição temporária de servidores. A visão sistêmica e a cooperação interdepartamental são fortalecidas, promovendo a sinergia entre diferentes áreas.

Outra contribuição relatada, foi sobre as capacitações serem direcionadas ao perfil necessário do servidor no desenvolvimento de suas competências ao trabalho a ser realizado, pois incentiva a formação continuada e elimina o treinamento sem valor agregado. No entanto, os resultados também revelaram desafios como, a gestão reativa e a dificuldade no alinhamento estratégico, que podem comprometer a eficácia destes a Gestão por Processos.

Esses resultados estão alinhados com as contribuições teóricas de autores renomados no contexto de processos e de competências. Autores como Rafael Paim (2009), José de Sordi (2018), Tomas Davenport (1994), entre outros, enfatizam a importância da Gestão por

Processos para otimizar o desempenho organizacional. Já Lana Montezano (2019), Zuzana Skorková (2016), Fernanda Marques (2013), entre outros, enfatizam a relevância da Gestão por Competências no desenvolvimento das competências individuais e organizacionais. Ao considerar essas perspectivas em conjunto, autores como Carvalho (2014), Bastos (2004), Carbone (2016), Paim (2009), e Zarifian (2001), destacam a complementaridade e a importância integrada desses modelos para aprimorar o desempenho e promover o desenvolvimento no contexto organizacional. A carência de estudos abordando a adoção dessa integração no serviço público, especialmente nos institutos federais de ensino, torna-se um campo vasto e interessante a ser explorado. Portanto, este estudo não apenas contribui para o avanço da literatura existente, mas também servirá de base para futuras pesquisas.

Na perspectiva prática, os resultados deste estudo serviram de base para a elaboração de uma proposta educacional para as avaliações de desempenho dos servidores. Nessa proposta, as avaliações de desempenho poderão ser utilizadas para identificar oportunidades de melhoria contínua nos processos, ao mesmo tempo que possibilitam o alinhamento do desenvolvimento dos servidores com programas de capacitação mais assertivos. É importante que o IFSC invista em soluções para superar essa lacuna e promover o crescimento profissional dos servidores da instituição, pois atualmente, a escolha para o desenvolvimento recai aleatoriamente sobre o servidor, sem considerar necessariamente o mais adequado.

Em suma, ao integrar a Gestão por Processos com a Gestão por Competências, os tomadores de decisão do IFSC terão uma compreensão aprofundada de como os processos impactam as competências e vice-versa. Isso permitirá que os gestores tomem decisões mais informadas e eficazes, promovendo uma gestão mais estratégica e orientada para resultados.

Além disso, acredita-se que os resultados obtidos neste estudo possam ser úteis e aplicáveis a outras instituições abrangidas por legislações similares. Dessa forma, poderá contribuir positivamente para a formulação de novas políticas de gestão.

Embora esse estudo tenha obtido resultados significativos, é importante reconhecer suas limitações, pois as conclusões se baseiam nas percepções dos entrevistados de apenas duas áreas, processos e competências, e, portanto, podem refletir especificamente a realidade do IFSC. Nesse sentido, é importante considerar que as percepções podem variar entre diferentes instituições.

Para aprofundar o conhecimento em relação ao tema, sugere-se para pesquisas futuras: estender este estudo a outras instituições públicas de ensino, permitindo uma análise

comparativa entre diferentes instituições e contextos; verificar se outras instituições desenvolvem os processos de trabalho integrado às competências dos servidores públicos, ou como elas lidam com esse desafio, considerando que cada instituição tem a sua singularidade; além disso, seria relevante investigar o papel da transformação digital e suas influências nos processos de trabalho das instituições públicas de ensino, principalmente os institutos federais; além disso, outro aspecto importante seria realizar uma avaliação abrangente da implantação do Modelo Integrado no IFSC, a fim de investigar e comparar os resultados obtidos com os esperados de desempenho.

Essa visão de gestão com suporte em processos gera a possibilidade de impulsionar uma mudança cultural significativa em qualquer organização, contribui na construção de uma força de trabalho mais preparada e capacitada, o que resulta em um melhor serviço à sociedade por meio da eficácia das atividades realizadas.

Por fim, com base no exposto e diante de todo o embasamento teórico descrito no presente trabalho, considera-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados.

## REFERÊNCIAS

- AALST, Wil Van Der. **Business Process Management: a comprehensive survey**. 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/235949866\\_Aalst\\_WMP\\_Business\\_process\\_management\\_a\\_comprehensive\\_survey\\_ISRN\\_Softw\\_Eng\\_1-37](https://www.researchgate.net/publication/235949866_Aalst_WMP_Business_process_management_a_comprehensive_survey_ISRN_Softw_Eng_1-37). Acesso em: 08 out. 2023.
- ALBUQUERQUE, Anna Cynthia Barros de; RITA, Luciana Peixoto Santa. 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, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.28998/cirev.2019v6n2h>. Acesso em: 08 out. 2023.
- ALBUQUERQUE, Márcio Oliveira. **Gestão por competências nos Institutos Federais de Educação do Nordeste brasileiro**. 2018. 90 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração e Controladoria) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/33124/1/2018\\_dis\\_moalbuquerque.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/33124/1/2018_dis_moalbuquerque.pdf). Acesso em: 08 out. 2023.
- ALMEIDA, Paulo Pereira. **Gerir com competência: manual para a empresa do século XXI**. Lisboa: Bnomics, 2012. 146 p. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15877/1/Livro\\_Gerir%20com%20Compet%C3%Aancia\\_2012.author.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/15877/1/Livro_Gerir%20com%20Compet%C3%Aancia_2012.author.pdf). Acesso em: 08 out. 2023.
- ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **Processos organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- Association of Business Process Management Professionals – ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK V 3.0, 2013.
- AVONA, Márcia Eloisa; BIGI, Endrigo Antoniassi; BIGI, Gislaine Cristina do N. Gestão de Competências: os impactos sobre as organizações e as pessoas. **Revista de Administração do Unisal**, v. 4, n. 6, dez. 2014.
- AYRES, Simone Maia Pimenta Martins; SILVA, Anielson Barbosa da. **Sistema de capacitação baseado em competências – SCBC: uma contribuição para a teoria e prática da Gestão por Competências no âmbito das IFES**. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD, 4. 2013, Brasília, DF, p.1-16.
- BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARATO, Jarbas Novelino. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, Antônio Virgílio Bitencourt. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. cap. 7, p. 237-275.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, Desenvolvimento e Aplicações**. Petrópolis: Vozes, 2012.

BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 18, n. 4, 2011.

BITENCOURT, Cláudia et al., (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos e tendências**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BONI, Valdete; QUARESMA; Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANCO, Gabriela Musse; BRODBECK, Angela; TORRES, Isaac da Silva. **Estruturação do processo de compras em Organizações Governamentais: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. UFRGS, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Departamento de Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. (Revogado). **Diário Oficial da República Federativa**



**do Brasil**, Brasília, DF, 23 fev. 2005. Disponível em: <https://shre.ink/nW7N>. Acesso em: 01 fev. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm). Acesso em: 10 set. 2021.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público ao cidadão, ratifica a dispensa de reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm). Acesso em: 05 fev. 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 17 jul. 2017. Disponível em: <https://shre.ink/nW72>. Acesso em: 03 fev. 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto as licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 25 set. 2021.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 12 de janeiro de 2018. Dispõe sobre os procedimentos aplicáveis à Solicitação de Simplificação de que trata o Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 jan. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/portaria-simplifique.pdf/view>. Acesso em: 03 fev. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21, de 1º de fevereiro de 2021. Dispõe sobre orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP de que trata o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6099>. Acesso em: 13 jun. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior/Diretoria de Avaliação**. Documento Orientador de APCN Área 46: Ensino. 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/ensino1.pdf>. Acesso em: 13 set. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia d Simplificação**. 2. ed. rev. 2006. Disponível em: <https://shre.ink/nWrs>. Acesso em: 07 fev. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos**

**do Governo**. 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/620>. Acesso em: 27 jan. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**. Cadernos GESPÚBLICA - Documento de Referência. Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 2, 2007. Disponível em: <https://shre.ink/nWrS>. Acesso em: 10 out. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Brasília: MP, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/594>. Acesso em: 03 abr. 2023.

BRASIL. Ministério Público Federal. Procuradoria Geral da República. **Manual de Gestão por Processos**: Secretaria Jurídica e de Documentação. Escritório de Gestão de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: [https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod\\_resource/content/1/Gestao%20por%20processos.pdf](https://rfp.sesc.com.br/moodle/pluginfile.php/4611/mod_resource/content/1/Gestao%20por%20processos.pdf). Acesso em: 28 dez. 2021.

BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 maio 2016.

CAPANO, Gerardo; STEFFEN, Ivo. A evolução dos modelos de Gestão por Competências nas empresas. *Boletim Técnico do SENAC*. v. 38, n. 2, 2012, p. 41-53. Disponível em: <https://www.bts.senac.br/bts/issue/view/20>. Acesso em: 06 nov. 2021.

CARBONE, Pedro Paulo. Gestão por Competências: Uma Nova Metodologia de Gerenciamento de Capital Humano. **Revista Mundo PM – Project Management**, Curitiba, Mundo, 11. ed. out./nov., 2006.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula; **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 3. ed., 2011.

CARBONE, Pedro Paulo; TONET, Helena Correa; BRUNO, Jorge Renato da Silva; SILVA, Kleuton Izidio Brandão e. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por Processos: novo modelo de gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, 2017.

CARVALHO, Luiz Fernando Brito de. A necessidade de uma abordagem sistêmica na gestão dos processos de negócios. **Revista Eletrônica da FANESE**, v. 3, n. 1, 2014.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CASTRO, José Márcio de; LADEIRA, Eduardo da Silva. Gestão e planejamento de cursos à distância no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três Instituições de Ensino Superior. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 10, n. 2, jul./dez., 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. São Paulo: Câmpus, 2009.

CIVELLI, Francesco Franco. New competences, new organizations in a developing world. **Industrial and Commercial Training, Guilsborough**, v. 29, n. 7, p. 125-142, 1997.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE – CNS. Resolução nº 674, de 06 de maio de 2022. Dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes-cns>. Acesso em: 01 jun. 2022.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIRA JÚNIOR, João Cauby de. Mapeamento de competências individuais dos servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Pará. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., Brasília/DF, 2013.

CRUZ, Tadeu. **O teatro organizacional: construindo e implantando processos de negócios**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

DAVENPORT, Tomas Hayes. **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 5. ed., 2018.

DREJER, Anders. **Organizational learning and competence development**. 4. ed. MCB University Press, v. 7, 2000. p. 206–220.

DURAND, Thomas. The Alchemy of competence. **Revue Française de Gestion. French**, 127, p. 84-102, jan. 2000.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos, instrumentos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza; FISHER, André Luiz; RUAS, Roberto de Lima; NAKATA, Lina Eiko. Absorção do Conceito de Competências em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Empresas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., Salvador, 2006.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP. Curso Gestão por Competências Módulo 2. 2019. Disponível em: <https://shre.ink/nW73>. Acesso em: 10 out. 2023.

EVARISTO, Antonio Germano; PUMPUTIS, Cristina; MARQUES, Jose Luiz; SILVA, Marco Andre Ferreira da; FLEURY, Maria Tereza Leme. A importância das competências individuais para o mundo globalizado: Os casos Citibank, Copesul e WEG. In: **Gestão de pessoas: Desafios estratégicos das organizações Contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001, p. 183-196. Disponível em: <https://shre.ink/nW75>. Acesso em: 10 out. 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FLORES, Evandro Gomes. Mapeamento de Processos utilizando a Metodologia BPM: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. In: Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior, 11., 2017, Recife. Disponível em: <http://www.xiwticifes.ufba.br/modulos/submissao/Upload-353/85943.pdf>. Acesso em: 16 out. 2022.

FONSECA, Diego Ribeiro da; MENESES, Pedro Paulo Murce. Fatores para Implantação e Desenvolvimento da Gestão por Competências em Agências Reguladoras Federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREITAS, André. **Gestão de Pessoas por Competências: um modelo prático para implementação**. Ed. Appris, 2023.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In.: \_\_\_\_\_. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. p. 41-58.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Gestão por Competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARAES, Tomás de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, 2000.

HAMMER, Michale. O que é Gestão de Processos de Negócio? In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. (Org.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HARMON, Paul. O Escopo e a Evolução da Gestão de Processos de Negócios. In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. (Org.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Cursos**. 2022a. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/cursos>. Acesso em 25 mar. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Instrução Normativa nº 13, de 10 de julho de 2020**. Acesso em 18 set. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Instrução Normativa nº 18, de 24 de junho de 2021**. Atribui o papel de dono de processo e gestor de riscos aos gestores responsáveis pelos processos que compõem a Arquitetura de Processos do Instituto Federal de Santa Catarina. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/IN\\_18\\_2021\\_gestor\\_de\\_riscos\\_anexo\\_corrigido.pdf/416cc05e-ab8f-4948-ba0e-ef272f25ab1a](https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/IN_18_2021_gestor_de_riscos_anexo_corrigido.pdf/416cc05e-ab8f-4948-ba0e-ef272f25ab1a). Acesso em: 14 out. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Link Digital**. 2017. Disponível em: <https://linkdigital.ifsc.edu.br/2017/10/05/inicia-hoje-o-periodo-de-avaliacao-das-necessidades-de-capitacao-por-competencias/>. Acesso em: 12 set. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Manual de Mapeamento de Processos do IFSC**. 2019b. Disponível em: [https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/MMP\\_IFSC\\_06\\_2021.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/MMP_IFSC_06_2021.pdf). Acesso em: 20 out. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2015-2019)**. 2017b. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2015-2019>. Acesso em: 10 set. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2020-2024)**. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1XiW-Iox93MuAimDCT2BcZTfrGfG0nC1T/view>. Acesso em: 30 set. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Plano de Priorização de Processos 2021**. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/VERSAO\\_FINAL\\_Plano\\_de\\_Priorizacao\\_de\\_Processos\\_2021\\_assinado.pdf/173bb03c-02ec-463c-a59b-49a05ae429e2](https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/VERSAO_FINAL_Plano_de_Priorizacao_de_Processos_2021_assinado.pdf/173bb03c-02ec-463c-a59b-49a05ae429e2). Acesso em: 11 out. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Portaria nº 2559, de 15 de setembro de 2017**. Designa os servidores para comporem o grupo de trabalho responsável pelo mapeamento de competências do IFSC. Disponível em: [https://sipac.ifsc.edu.br/public/jsp/boletim\\_servico/busca\\_avancada.jsf](https://sipac.ifsc.edu.br/public/jsp/boletim_servico/busca_avancada.jsf). Acesso em: 18 mar. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Portaria nº 8, de 02 de janeiro de 2018**. Aprova a Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos do Instituto Federal de Educação, Tecnologia de Santa Catarina. Disponível em: <https://sipac.ifsc.edu.br/public/consultarInformativos.do>. Acesso em: 11 out. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Resolução CONSUP nº 08, de 26 de março de 2021**. Política de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (PGIRC). 2021b. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup\\_resolucao\\_08\\_2021\\_Politica\\_de\\_GIRC.pdf/d7522afd-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6](https://www.ifsc.edu.br/documents/23508/2336934/consup_resolucao_08_2021_Politica_de_GIRC.pdf/d7522afd-2145-486f-b4f5-9f0c2cad91b6). Acesso em: 11 out. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN**. 2022b. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/pro-reitoria-de-desenvolvimento-institucional>. Acesso em: 18 set. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão do Exercício de 2019**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/23567/185204/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+2019/e87d0315-a0a5-4fe2-a065-0342967e8ec3>. Acesso em 12 set. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Manual de Mapeamento de Processos do IFSC**. 2019b. Disponível em: [https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/MMP\\_IFSC\\_06\\_2021.pdf](https://intranet.ifsc.edu.br/images/file/DGC/MMP_IFSC_06_2021.pdf). Acesso em: 20 out. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Relatório de Gestão do Exercício de 2021**. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 12 set. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Regimento Geral do IFSC – Resolução nº 54/2010/CS**. Disponível em: [https://www.ifsc.edu.br/documents/23591/0/Resoluo\\_n\\_54\\_-\\_REGIMENTO\\_GERAL\\_DO\\_IFSC.pdf/456a7dcf-f906-4413-b89b-599e02f488e0](https://www.ifsc.edu.br/documents/23591/0/Resoluo_n_54_-_REGIMENTO_GERAL_DO_IFSC.pdf/456a7dcf-f906-4413-b89b-599e02f488e0). Acesso em: 27 mar. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA. **Termo de Cooperação Técnica nº 11/2017/AT-GAB/IFSC**. Termo de Cooperação Técnica que entre si celebram o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC e a Universidade Federal do Pará – UFPA, para realização de cursos de mapeamento de competências na administração pública e cessão de sistema informatizado GESTCOM. Disponível em: <https://www.ifsc.edu.br/documents/23525/829654/TCT-11-2017-AT-GAB-UFPA.pdf/d26fd30e-5017-97e8-229f-ee4e7ff962df>. Acesso em: 12 set. 2022.

JAKUES, Natalia Daher; SANTOS, Lucimere Antunes; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Modelagem de processos orientada para o mapeamento de competências funcionais: construção de um modelo. In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 18., São Paulo, 2015.

JÚNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**: Gestão orientada à entrega por meio dos objetos metodologia gauss. São Paulo: M. Books, 2011.

KITCHENHAM, Barbara. **Procedures for Performing Systematic Reviews**. Keele University Technical Report TR/SE 0401. 2004.

LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL – GESTCOM. Disponível em: <https://www.gestcompesquisas.com/o-gestcom>. Acesso em: 20 nov. 2021.

LANDFELDT, Isabela Machado Papalardo; ODELIUS, Catarina Cecília. **Gestão por competências em universidades públicas federais**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho da ANPAD – EnGPR, 6., Curitiba, p. 1-8, 2017.

LE BOTERF, Guy. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre, Artmed, 2003.

LEMOS, Wilda Soares; SILVA, Talita Camelo da. A modelagem de processos como estratégia para a gestão do conhecimento: estudo de caso no IF Goiano. **Revista Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 2, n. 16, 2019.

LOPES, Patrícia; LIMA, Gercina Angela. Estratégias de organização, representação e gestão de trilhas de aprendizagem: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 2, p. 165-195, abr./jun. 2019.

LÓPEZ, Javier Fernandes. **Gestión por Competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos**. Madrid: Pearson Educación, S.A, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Fernanda. Guia de mapeamento e avaliação de competências para a Administração Pública. Poder Executivo. In: **Guia de referência prático: mapeamento e avaliação de competências**. República Federativa do Brasil e União Européia, projeto Diálogos Setoriais. Brasília, 2013. Disponível em: [https://eubrdialogues.com/sites/default/files/acoes/documentos/sl\\_-\\_guia\\_de\\_referencia\\_pratico\\_14.08.13.pdf](https://eubrdialogues.com/sites/default/files/acoes/documentos/sl_-_guia_de_referencia_pratico_14.08.13.pdf). Acesso em: 08 out. 2023.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **American Psychologist**, Washington, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MELÃO, Nuno; PIDD, Michael. A conceptual framework for understanding business processes and business process modeling. **Information Systems Journal**, v. 10, n. 2, 2000.

MELLO, Simone Portella Teixeira de; FONSECA, Douglas William Tavares da; SANTOS, A. C. Análise bibliométrica da produção científica sobre competências e Gestão por Competências nos Encontros de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR-ANPAD. V **Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, Anais, Salvador, BA, Brasil, p.1-16, 2015.

MONTEZANO, Lana; SILVA, Nardiane Balbino da; MARQUES, Fabrício Barros; FILHO, Antônio Isidro. Aspectos determinantes da implantação da Gestão por Competências em

Institutos Federais. **Revista Gestão Universitária da América Latina – GUAL**, v. 12, n. 3, p. 21-44, 2019.

MORAIS, Pablo Augusto Panêtto de; MELO, Tatiane Alves de; BIANCO, Mônica de Fatima. **Noções/Significado(s) de competência(s):** uma revisão teórica. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 20, n. 2, p. 487-504, jul./dez. 2015.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Gente, 2000.

NOGUEIRA, Daniele Herondina Oliveira Pinheiro; NASCIMENTO, Cleide Raiol; COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JUNIOR, João Cauby de. O processo de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos do Campus Belém da Universidade Federal do Pará: método, resultados e produtos. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 15.,. Mar del Plata, Argentina, 2015.

OLIVEIRA, Altamar Sales de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; OLIVEIRA, Saulo Barbará de; CUNHA, Gerson Gomes da. A Gestão por Processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2. ed., Rio de Janeiro: qualitymark, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros. Evolução Histórico-Legal da Gestão de Pessoas no Setor Público. In: SILVA, Anielson Barbosa (Org.). **Gestão de Pessoas por Competências nas Instituições Públicas Brasileiras**. 2. ed. João Pessoa: UFPB, 2021. 26-55. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/806>. Acesso em: 23 jun. 2022.

OLIVEIRA, Márcio Medeiros; SILVA, Anielson Barbosa. Gestão de Pessoas por Competências nas IFES: Entendendo os Vínculos entre realidade e legalidade. In: EnGPR, 3., 2011, Paraíba, **Anais...** Paraíba, 2011.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PANTOJA, Maria Julia; IGLESIAS, Marcia; BENEVENUTO, Renata; PAULA, Arlete de. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. **Anais do V Congresso CONSAD**. Brasília, 2012.

PLATAFORMA NILO PEÇANHA. PNP 2021 – Ano base 2020. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br>. Acesso em: 27 mar. 2022.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MONTEZANO, Lana; JÚNIOR, Rogerio Leal da Costa; SILVA, Ana Claudia Alves de Medeiros. Dificuldades e Benefícios da implantação da gestão



de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019.

REIS, Margarida Maria de Oliveira; BLATTMANN, Ursula. Gestão de Processos em Bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004.

RIBEIRO, Thaís da Silva; GAGLIARDI, Erika C. V. Gestão por competências: um estudo de caso sobre a implantação do projeto no Tribunal de Contas da União – TCU. **Revista Universitas Gestão e TI**, v. 3, n. 2, p. 53-68, 2013. DOI: 10.5102/un.gti.v3i2.2173.

RODRÍGUEZ-BRAVO, Argenis. Estudio de modelos de gestión en Instituciones para el crecimiento empresarial. **Revista Científica Dominio de Las Ciencias**, v. 7, n. 2, p. 443-466, abr./jun. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUAS, Roberto Lima. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações In: Ruas, Roberto Lima; Boff, L.; Antonello, C. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAKAMOTO, Christiane Alves Calheiros; FERREIRA, Bruno Freitas; ZACHARIAS, Claudio Gomide; SILVA, Juliana Cristina; ALVES, Patricia; RODRIGUES, Henrique Geraldo; KAPPEL, Lucas Borges. As competências dos assistentes em administração no serviço público federal: um estudo de caso no IFTM. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 37, p. 53-79, 2014.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração. 2002. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. Research methods. **Business Students 4th edition Pearson Education Limited**, England, 2007.

SENA, Gabriel Astoni; CUNHA, Nina Rosa da Silveira. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma análise da experiência da Justiça Federal. In: Encontro da ANPAD, 39., Belo Horizonte, MG, Brasil, 2015.

SHARMA, Neha; KHANNA, Kavita. Competency mapping. **PARIPEX – Indian Journal of Research**, Research Paper Commerce, v. 4, n. 1, p. 161-163, 2015.

SILVA, Edna. Lúcia da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 3. ed., 2001.

SILVA, Sarah de Oliveira. Pensamento sistêmico e Gestão por Processos: uma revisão sistemática. **Revista Gestão & Conhecimento**, Edição Especial, 2012.

SIPEC. Sistema de Pessoal Civil na Administração Pública Federal. **Relatório Consolidado de execução dos planos de desenvolvimento de pessoas - PDP 2022**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/paginas/RelatrioFinaldeExecuoPDP2022VersoPortaldoServidor.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2023.

SKORKOVÁ, Zuzana. Competency Models in Public Sector. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, 230, p. 226-234, 2016.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: The Third Wave**. Tampa: Mhegan-Kiffer Press, 2007.

SUSTENTARE ESCOLA DE NEGÓCIOS. Identificar e eliminar processos para gerar valor. Disponível em: <https://metodosconsultoria.com.br/index.php/blog/11-identificar-e-eliminar-processos>. Acesso em: 05 jan. 2022.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, ANTÔNIO A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. **Acórdão nº 3.023 de 13 de novembro de 2013**. Levantamento. Governança e Gestão de Pessoas em Unidades da Administração Pública Federal. Constatação de Deficiências Significativas na Maior Parte dos Quesitos Avaliados. Determinações e Recomendações Visando a Induzir Melhorias nos Sistemas Existentes. Disponível em: [https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-depessoasacordao\\_tcu\\_3023\\_2013-completo-levantamento-gov-de-pessoal-apf-c-rel-e-voto](https://www12.senado.leg.br/transparencia/gestgov/pdf-gestao-depessoasacordao_tcu_3023_2013-completo-levantamento-gov-de-pessoal-apf-c-rel-e-voto). Acesso em: 10 set. 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC. Site Institucional. Disponível em: <https://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa>. Acesso em: 20 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ – UFPA. Site Institucional. Disponível em: <https://progep.ufpa.br/progep/mapeamento-de-competencias.html>. Acesso em: 17 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO – UFRRJ. Site Institucional. Disponível em: <https://institucional.ufrrj.br/crmi/resultados>. Acesso em: 21 jun. 2023.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 1. ed. 6. reimpr. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.



## **APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA – SERVIDORES LOTADOS NA CPROC**

Bom dia, meu nome é Schirley Kammers Orviedo, sou aluna do mestrado profissional em Administração Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Estou realizando uma investigação a respeito de uma possível interação da Gestão por Processos para contribuir com a Gestão por Competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC dos servidores que atuam nos processos de trabalho dada à necessidade institucional. Este roteiro de entrevista é composto por perguntas relacionadas aos temas objeto deste estudo. Para que possa aprofundar as análises, solicito, permissão para gravar a entrevista para posterior transcrição e análise. A identidade dos entrevistados será mantida em sigilo.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Schirley Kammers Orviedo  
Matrícula UFSC 202000353

1. O que você entende por Gestão por Processos?
2. Porque é feita a Gestão por Processos no IFSC? Ela realmente é necessária? Qual sua importância no IFSC?
3. Onde a Gestão por Processos é realizada?
4. Em que momento a Gestão por Processos é realizada no IFSC? Com que frequência?
5. Quem conduz ou qual setor é responsável por realizar a Gestão por Processos no IFSC?
6. De que maneira a Gestão por Processos é aplicada no IFSC e que tipo de informações são geradas?
7. Das informações geradas com a Gestão por Processos, também estão detalhadas as competências necessárias para executar os processos (ex: cursos, formação, etc)?
8. Existe alguma interação dos processos de trabalho com a Gestão por Competências no IFSC?
9. Você acredita que a Gestão por Processos possa contribuir na identificação de competências a partir da execução dos fluxos de trabalho? De que forma pode haver essa interação?
10. Sobre o projeto-piloto, de quem partiu a iniciativa ou foi de qual setor (processos ou competências)?
11. Em que estágio o projeto-piloto se encontra?
12. Desde que o projeto teve início, houve alguma interação entre a Gestão por Processos e a Gestão por Competências?
13. Tem alguma ideia de como a Gestão por Processos pode contribuir no perfil profissional ideal para executar os processos de trabalho?
14. Gostaria de acrescentar alguma informação adicional em relação aos assuntos abordados?

**Perguntas adicionais podem ser feitas no andamento da entrevista para melhor proveito das respostas.**



## **APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DA ENTREVISTA - SERVIDORES LOTADOS NA DGP**

Bom dia, meu nome é Schirley Kammers Orviedo, sou aluna do mestrado profissional em Administração Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Estou realizando uma investigação a respeito de uma possível interação da Gestão por Processos para contribuir com a Gestão por Competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC dos servidores que atuam nos processos de trabalho dada à necessidade institucional. Este roteiro de entrevista é composto por perguntas relacionadas aos temas objeto deste estudo. Para que possa aprofundar as análises, solicito, permissão para gravar a entrevista para posterior transcrição e análise. A identidade dos entrevistados será mantida em sigilo.

Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Schirley Kammers Orviedo  
Matrícula UFSC 202000353

15. O que você entende a respeito de Gestão por Competências?
16. Porque é feita a Gestão por Competências no IFSC? Ela realmente é necessária? Qual sua importância no IFSC?
17. Onde a Gestão por Competências é realizada?
18. Em que momento a Gestão por Competências é realizada no IFSC? Com que frequência?
19. Quem conduz ou qual setor é responsável por realizar a Gestão por Competências no IFSC?
20. De que maneira ela é realizada no IFSC? Ou como é realizado o levantamento das competências?
21. No IFSC as competências são estabelecidas a partir da execução dos fluxos de trabalho ou existe alguma aproximação com a Gestão por Processos? Qual?
22. Você acredita que a Gestão por Processos possa contribuir com a Gestão por Competências? De que forma pode haver essa interação com os processos de trabalho?
23. Sobre o projeto-piloto, de quem partiu a iniciativa ou foi de algum setor?
24. Em que estágio esse projeto-piloto se encontra?
25. Desde que o projeto teve início, houve alguma interação entre a Gestão por Processos e a Gestão por Competências?
26. Você percebe oportunidades de melhoria relacionadas à organização dos processos de trabalho?
27. Gostaria de acrescentar alguma informação adicional em relação aos assuntos abordados?

**Perguntas adicionais podem ser feitas no andamento da entrevista para melhor proveito das respostas.**



**APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado(a) \_\_\_\_\_,

Você está sendo convidado(a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado “A interação entre Gestão por Competências e Gestão por Processos: uma proposta para o Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC”, desenvolvida pela pesquisadora Schirley Kammers Orviedo, sob orientação do professor Dr. Dante Luiz Juliatto, para o Curso de Pós-Graduação stricto sensu, Mestrado Profissional em Administração Universitária realizado na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Essa pesquisa se justifica considerando o desdobramento apresentado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente, sobre a necessidade em vincular os processos de negócios com as competências no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Seu objetivo principal é identificar possíveis contribuições da Gestão por Processos para a Gestão por Competências no IFSC. Caso você aceite participar, contribuirá na melhoria dos serviços prestados à comunidade, proporcionando maior clareza e organização nas atividades a serem desempenhadas pelo servidor, no aumento da eficácia dos processos organizacionais com a padronização das informações, evitando o retrabalho e a falha de comunicação.

É importante ressaltar que esta pesquisa está dispensada de apreciação pela Comissão de Ética pois se enquadra no art. 26 da Resolução nº 674/2022 “Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o indivíduo” e será realizada atendendo também a Resolução nº 510/2016 que trata dos princípios éticos e da proteção aos participantes de pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Esta resolução considera “que a ética em pesquisa implica o respeito pela dignidade humana e a proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos” e “que o agir ético do pesquisador demanda ação consciente e livre do participante”.

Sua participação nesta pesquisa é de forma voluntária e consistirá em participar de uma entrevista, em que você responderá perguntas de um questionário semiestruturado. A pesquisa não prevê despesas ao participar da pesquisa, caso ocorra, cabe ressarcimento previsto em lei. Destaca-se que ressarcimento refere-se a possíveis gastos ou prejuízos decorrentes tais como transporte e alimentação.



Durante a execução da pesquisa poderão ocorrer riscos de fadiga, cansaço ao longo da entrevista com possíveis riscos de quebra de sigilo na divulgação dos resultados. Todavia, destaca-se que todos os cuidados serão tomados. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente da participação no estudo, o(a) participante poderá pleitear indenização, segundo as determinações do Código Civil (Lei nº 10.406 de 2002) e das Resoluções 466/12 e 674/22 do Conselho Nacional de Saúde.

O nome do(a) participante será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejar terá livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queira saber antes, durante e depois da sua participação. Poderá retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento, bastando comunicar à pesquisadora Schirley Kammers Orviedo. Não haverá nenhum valor econômico a receber ou a pagar pela participação.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

O professor, Dante Luiz Juliatto, enquanto orientador, também responde por este documento. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Schirley Kammers Orviedo, pesquisadora responsável pela pesquisa, telefone: (48) 3241-9456, e-mail: [schirley@ifsc.edu.br](mailto:schirley@ifsc.edu.br).

### **Consentimento Pós-Esclarecido**

Eu, \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado(a) e concordo em ser participante da pesquisa conforme acima descrito, e que por este termo fui devidamente orientado(a) e esclarecido(a).

Florianópolis, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2022.

---

Assinatura do(a) participante

---

Assinatura do(a) pesquisador(a)

## APÊNDICE D – PRODUTO EDUCACIONAL

AVALIAÇÃO DE SERVIDOR(A) POR GESTOR						
NOME DO(A) SERVIDOR(A):				NOME DA CHEFIA:		
REFERÊNCIAS PARA PONTUAÇÃO DAS RESPOSTAS						
Não se aplica	Não atende	Atende muito abaixo da expectativa	Atende abaixo da expectativa	Atende de forma suficiente	Atende a expectativa	Atende completamente a expectativa
X	0	1	2	3	4	5
ORIENTAÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO						
Preencha o formulário atribuindo uma nota de 0 a 5 para cada questão. Para os critérios de avaliação cujo desempenho atribuído pela chefia for insuficiente (igual ou menor que dois), a chefia precisará indicar, ao final, as estratégias específicas para melhorar o desempenho.						

**PERGUNTA 1 (DISCIPLINA):** Respeita a hierarquia funcional, aceitando orientações e críticas construtivas recebidas e cumprindo as solicitações da chefia, exceto quando ilegais.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 2 (CAPACIDADE DE INICIATIVA):** Executa as atividades sob sua responsabilidade sem a necessidade de orientação prévia da chefia.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 3 (CAPACIDADE DE INICIATIVA):** Busca e realiza ações para o seu desenvolvimento profissional (cursos, leituras, sistemas e aplicação de novos métodos de trabalho, etc), aprimorando as competências necessárias para sua área de atuação.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 4 (CAPACIDADE DE INICIATIVA):** Sugere alternativas em diferentes situações, contribuindo para a obtenção satisfatória dos resultados nas suas atividades.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 5 (CAPACIDADE DE INICIATIVA):** Propõe melhorias relacionadas às atividades que desempenha.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 6 (CAPACIDADE DE INICIATIVA):** Contribui para a otimização dos processos de trabalho no seu setor, garantindo o cumprimento da legislação vigente.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 7 (DISCIPLINA):** Relaciona-se de forma respeitosa com os colegas, chefias e no atendimento ao público.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 8 (DISCIPLINA):** Recebe críticas de forma não-reativa e acolhe sugestões.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 9 (DISCIPLINA):** Cumpre a legislação aplicada ao serviço público e as normativas internas do IFSC.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 10 (PRODUTIVIDADE):** Estabelece prioridades de trabalho, gerenciando o tempo no trabalho e cumprindo os prazos estabelecidos.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 11 (RESPONSABILIDADE):** Participa das capacitações internas e reuniões para os quais é convidado pela chefia.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 12 (RESPONSABILIDADE):** Identifica necessidades de capacitação dos processos de trabalho sob sua responsabilidade, e participa ativamente, buscando desenvolver as competências necessárias.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 13 (RESPONSABILIDADE):** Mantém sigilo e discrição sobre as informações institucionais que têm acesso, exceto quando ilegais.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 14 (ASSIDUIDADE):** Participa das atividades de trabalho, presenciais e/ou virtuais, no horário acordado.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 15 (ASSIDUIDADE):** Participa de reuniões virtuais e/ou presenciais para verificar o atendimento das demandas do setor.

**Avaliação:**

**PERGUNTA 16 (ASSIDUIDADE):** Responde aos e-mails, atende as ligações e outros meios de comunicação institucionais, durante o horário de trabalho acordado (presencial e/ou virtual).

**Avaliação:**

**PERGUNTA 17 (RESPONSABILIDADE):** Avalia e fornece ao servidor retorno construtivo sobre a execução de suas atividades, esclarecendo o desempenho esperado.

**Avaliação:**

**PLANOS DE DESENVOLVIMENTO:**

A chefia e o(a) servidor(a) devem traçar, conjuntamente, estratégias para superar os fatores que estão interferindo negativamente no desempenho do(a) servidor(a).

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE TRABALHO:**

A chefia e o(a) servidor(a) devem utilizar esta avaliação de desempenho para identificar oportunidades de melhoria nos processos de trabalho, comunicando-as à Coordenadoria de Processos e Riscos (CPROC) para atualização, caso seja necessário.

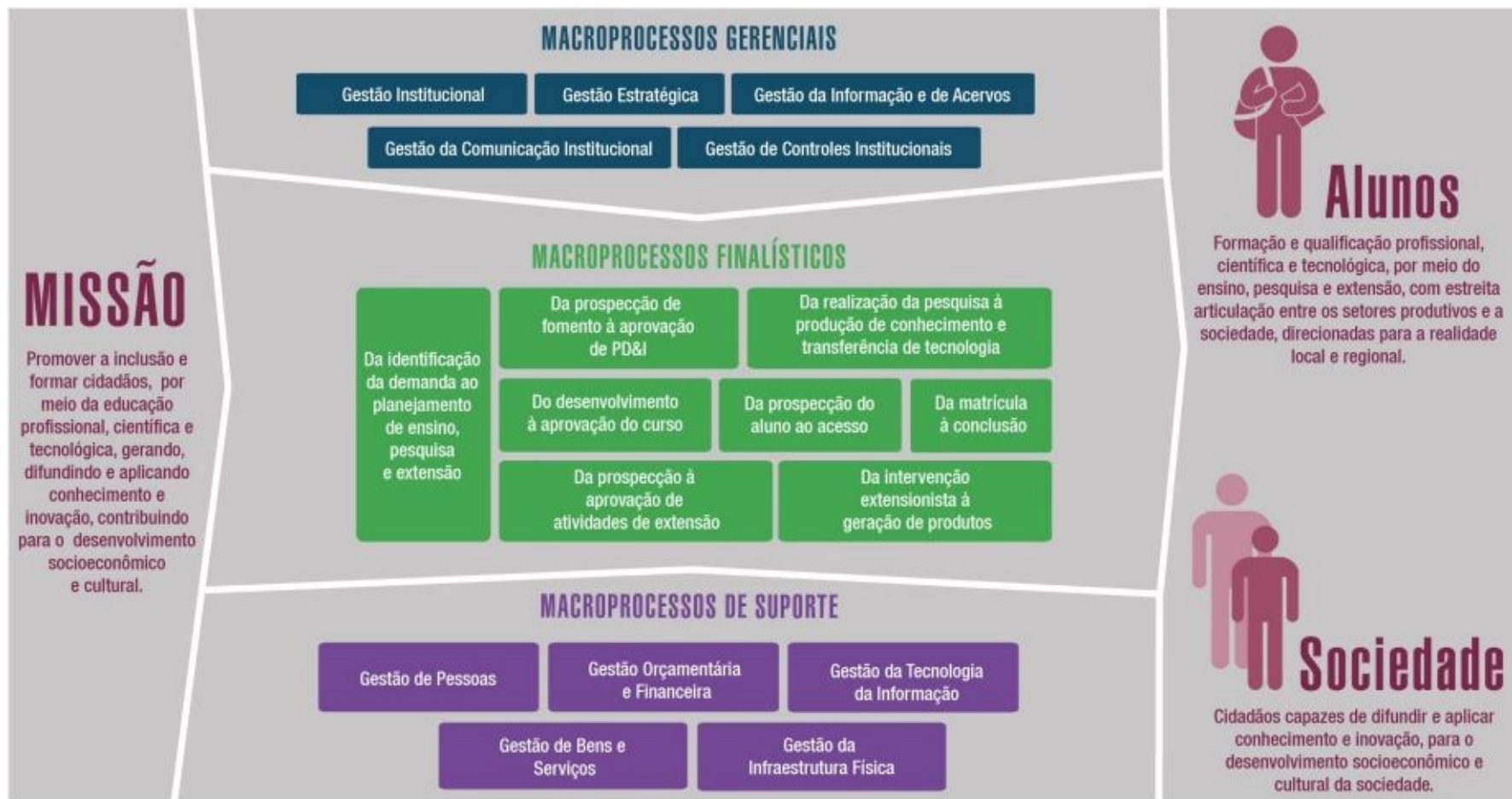
Local, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**ASSINATURA DA CHEFIA**

\_\_\_\_\_  
**ASSINATURA DO(A) SERVIDOR(A)**



## ANEXO A – CADEIA DE VALOR DO IFSC



Fonte: PDI do IFSC (2020 – 2024, p. 45)



## ANEXO B – RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE TRABALHO DA DGP

Cód.	PROCESSOS DE NEGÓCIO	PROCESSOS DE TRABALHO	SITUAÇÃO DO MAPEAMENTO
3.1.1	Planejar a gestão de pessoas	--	--
3.1.2	Selecionar pessoas	Nomear novo servidor	Em elaboração
		Convocar candidato de concurso	Em elaboração
		Realizar posse de servidor	Em elaboração
		Registrar no e-Pessoal (antigo SISAC) <b>ADMISSÃO</b>	--
		Admitir professor substituto	Em elaboração
		Aditivar professor substituto	Em elaboração
3.1.3	Gerenciar a rotina funcional	Autorizar docente para participar de proposta ou programa Stricto Sensu em outra instituição	<b>Homologado</b>
		Realizar averbação de tempo de serviço	--
3.1.4	Gerenciar a movimentação funcional	Distribuir cargos e funções	Em elaboração
		Redistribuir por permuta	Em elaboração
		Remover para acompanhar cônjuge ou companheiro (servidores IFSC)	--
		Remover por edital	Em elaboração
		Remover por motivo de saúde do servidor ou de pessoa da família	Em elaboração
		Remover por permuta	--
		Solicitar ajuda de custo	--
		Solicitar auxílio-moradia (Cargo de Direção)	--
		Solicitar cessão do IFSC para outro órgão	--
		Solicitar cessão para o IFSC	--
		Solicitar exoneração	--
Solicitar licença para acompanhamento de cônjuge (Exercício Provisório no IFSC)	--		



		Solicitar licença para acompanhamento de cônjuge (sem remuneração).	--
		Solicitar movimentação para compor força de trabalho (de outro órgão para o IFSC)	--
		Solicitar vacância para posse em outro cargo inacumulável	--
3.1.5	Gerenciar os direitos e benefícios	Requerer horário especial de estudante	--
		Requerer horário especial para servidor com deficiência e/ou seu dependente	Em elaboração
		Solicitar abono de permanência	--
		Solicitar alteração de Regime de trabalho para dedicação exclusiva (DE)	--
		Solicitar alteração de regime de trabalho para 20h ou 40h (Docente)	--
		Solicitar aposentadoria da pessoa com deficiência por idade	--
		Solicitar aposentadoria da pessoa com deficiência por tempo de contribuição	--
		Solicitar aposentadoria especial por tempo de contribuição	--
		Solicitar aposentadoria por idade urbana	--
		Solicitar aposentadoria por idade rural	--
		Solicitar aposentadoria por invalidez	--
		Solicitar aposentadoria por tempo de contribuição	--
		Solicitar aposentadoria por tempo de contribuição do professor	--
		Solicitar auxílio-funeral	Em elaboração
		Solicitar isenção de pagamento de imposto de renda	Em elaboração
		Solicitar jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional (TAE)	--
		Solicitar licença à adotante	--
Solicitar licença incentivada sem remuneração	--		

		Solicitar licença gestante/ prorrogação	--
		Solicitar licença para atividade política	--
		Solicitar licença para desempenho de mandato classista	--
		Solicitar licença para serviço militar	--
		Solicitar licença para tratamento de interesses particulares	--
		Solicitar licença paternidade/ prorrogação	Em elaboração
		Solicitar licença por motivo de doença em pessoa da família	--
		Solicitar Pensão	--
		Solicitar Revisão de Pagamento de Remuneração na Aposentadoria	--
3.1.6	Gerenciar a folha de pagamento	Realizar Prova de Vida	Em elaboração
		Repor Valores ao Erário	Em elaboração
		Solicitar Pagamento de Exercícios Anteriores	Em elaboração
3.1.7	Gerenciar a saúde e segurança ocupacional	Comunicar Acidente de Trabalho (Licença para acidente em serviço)	Em elaboração
		Receber Atestado (Licença para Tratamento de Saúde (inclusive perícias médicas))	Em elaboração
3.1.8	Desenvolver pessoas	Avaliar Estágio Probatório (Docente)	Em elaboração
		Avaliar Estágio Probatório (TAE)	Em elaboração
		Avaliar Servidor Estável	Em elaboração
		Promover Evento Interno de Capacitação	Em elaboração
		Realizar Progressão Funcional (Docente)	--
		Realizar Progressão por Mérito (TAE)	--
		Solicitar Aceleração da Promoção	--
		Solicitar Afastamento (e Continuidade) para Pós-Graduação no Brasil	--
		Solicitar Afastamento (e continuidade) para Pós-Graduação	--

		(totalmente) no Exterior	
		Solicitar Incentivo à Qualificação	<b>Homologado</b>
		Solicitar Licença para Capacitação	--
		Solicitar Progressão por Capacitação Profissional (TAE)	--
		Solicitar Promoção à Classe Titular	--
		Solicitar Reconhecimento de Saberes e Competências - RSC	Em elaboração
		Solicitar Retribuição Por Titulação	Em elaboração
3.1.9	Gerenciar os fatores psicossociais relacionados ao trabalho	--	--
3.1.10	Gerenciar as informações de pessoal	--	--

Fonte: elaborado pela autora

### ANEXO C – RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS DE TRABALHO DA DGC

<b>Cód.</b>	<b>PROCESSOS DE NEGÓCIO</b>	<b>PROCESSOS DE TRABALHO</b>	<b>SITUAÇÃO DO MAPEAMENTO</b>
1.2.1	Gerenciar o Planejamento Institucional	Elaborar Plano Anual de Trabalho (PAT)	<b>Homologado</b>
		Elaborar Proposta Orçamentária	<b>Homologado</b>
		Revisar Plano Anual de Trabalho (PAT)	<b>Homologado</b>
		Atualizar Regimentos dos Câmpi	Em elaboração
		Elaborar o Planejamento Institucional	Em elaboração
1.2.2	Gerenciar os projetos estratégicos	--	--
1.2.3	Gerenciar os processos	Mapear Processos de Trabalho	<b>Homologado</b>
		Implantar a Gestão por Processos	Em elaboração
1.2.4	Gerenciar o desempenho organizacional	--	--
1.2.5	Gerenciar os riscos	Gerenciar os Riscos dos Processos	<b>Homologado</b>
		Monitorar Plano de Controle de Riscos nos Processos	<b>Homologado</b>
1.2.6	Gerenciar a elaboração do relatório de gestão	Elaborar Relatório de Gestão	Em elaboração

Fonte: elaborado pela autora