

**GESTÃO DE RESTRIÇÕES EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE UM
INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO**

RUI LORENSI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

GABRIEL ADOLFO GARCIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

MARCELO BATTESINI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

GESTÃO DE RESTRIÇÕES EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE UM INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO

1. INTRODUÇÃO

O final do segundo semestre de 2024 foi marcado por intensas movimentações, recorda a coordenadora da Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), a Sra. Julieta S. Inerente. Era grande o murmurinho nos corredores da Reitoria do Instituto Federal do Conhecimento (IFCon), contrastando com a rotina dos períodos que antecedem o início das férias escolares. O Governo Federal acabara de publicar a Medida Provisória nº 1.286/2024.

O texto? Explosivo – com impacto emocional e técnico – por gerar alterações profundas na Lei nº 11.091/2005, que estrutura do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) nas Instituições Federais de Ensino. Entre elas, a inclusão do Art. 10-B, que estabeleceu a possibilidade de aceleração da progressão por capacitação para os servidores TAEs, com impactos financeiros relevantes para uma categoria funcional que atravessou longo período sem receber aumento nem reposição inflacionária. O anúncio das mudanças era aguardado a partir de um acordo de greve firmado poucos meses antes, mas chegou de surpresa.

O que parecia ser mais um encerramento de ciclo administrativo iria se tornar uma travessia administrativa com dificuldades técnicas, políticas e, principalmente, humanas. A medida possibilitou a valorização profissional e de remuneração aos TAEs, mas demandaria em troca, o aumento da quantidade de processos de solicitação. Volume de trabalho com demanda por pressa, que exigiria leitura refinada e precisão contábil, dado os seus impactos institucionais e a ansiedade dos TAEs pela concretização da evolução no plano de carreira, que traz junto a almejada valorização financeira.

Esse difícil cenário já havia sido objeto de conversa entre Julieta e Otávio, que atuava no IFCon como analista de processos institucionais. Mas era preciso aguardar a promulgação da legislação para que fosse possível identificar os setores envolvidos e organizar o trabalho. Situação que retrata o contexto de trabalho na administração pública contemporânea, evidenciando os desafios cotidianos dos gestores na coordenação administrativa que oferece a necessidade de mudanças legislativas abruptas — especialmente na área de gestão de pessoas.

Entre normas, prazos e expectativas delineava-se um caso típico de tensão institucional que poderia causar impacto no clima organizacional do IFCon. Aos olhos de Julieta, a aceleração da progressão dos servidores TAEs representaria não apenas uma política de valorização e reconhecimento, mas traria impulso a uma engrenagem fundamental ao bom funcionamento dos serviços educacionais prestados à sociedade. Afinal, servidores motivados e respeitados são condição básica para um ensino público de excelência.

A missão de Julieta? Coordenar a implementação das progressões dos TAEs em tempo recorde atendendo aos princípios da administração pública, de modo a não perturbar a rotina institucional com o compromisso inegociável de manter um serviço público cada vez melhor. Porém, havia um dilema a enfrentar diante da normativa recente: manter as rotinas existentes correndo o risco de demora excessiva ou alterar a atual lógica de coordenação do trabalho visando ganhar agilidade?

2. O CASO DA GESTÃO DE PESSOAS

O IFCon é uma das principais instituições públicas de formação profissional do sul do Brasil, sendo referência regional em ensino público, gratuito e de qualidade. Com atuação multicampi em onze cidades, ele atende a milhares de estudantes por ano — na formação técnica, assim como em nível de graduação e de pós-graduação —, com impacto direto no desenvolvimento local e fomentando a inclusão social.

Julieta, como coordenadora da CAP — um subsetor ligado à Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria que atua em colaboração com as Coordenações de Gestão de Pessoas (CGPs) de cada um dos *Campus* do IFCon —, recebeu a notícia entre telefonemas e e-mails acumulados. A progressão de centenas de TAEs se somaria a já recorrente sobrecarga de trabalho, visto que o seu setor, apesar da importância, conta com quadro reduzido de servidores.

Além da CAP, trabalham na Reitoria vários personagens-chave à travessia institucional que se avizinhava. Otávio era um analista de processos experiente, que enxerga os desafios antes que tomem proporções não governáveis. Nina, era discreta e indispensável à Direção de Tecnologia da Informação (DTI). Helena, era uma chefe de gabinete e estrategista silenciosa. O Prof. Silveira era um jurista que ocupava o cargo de pró-reitor, sempre a voz da cautela. Trabalhando em CGPs dos *Campus*, Clara era uma técnica-administrativa idealista e pragmática do *Campus* Integração, o maior da instituição, enquanto Marcelo ocupava o cargo de gestor do *Campus* Horizonte, o segundo maior.

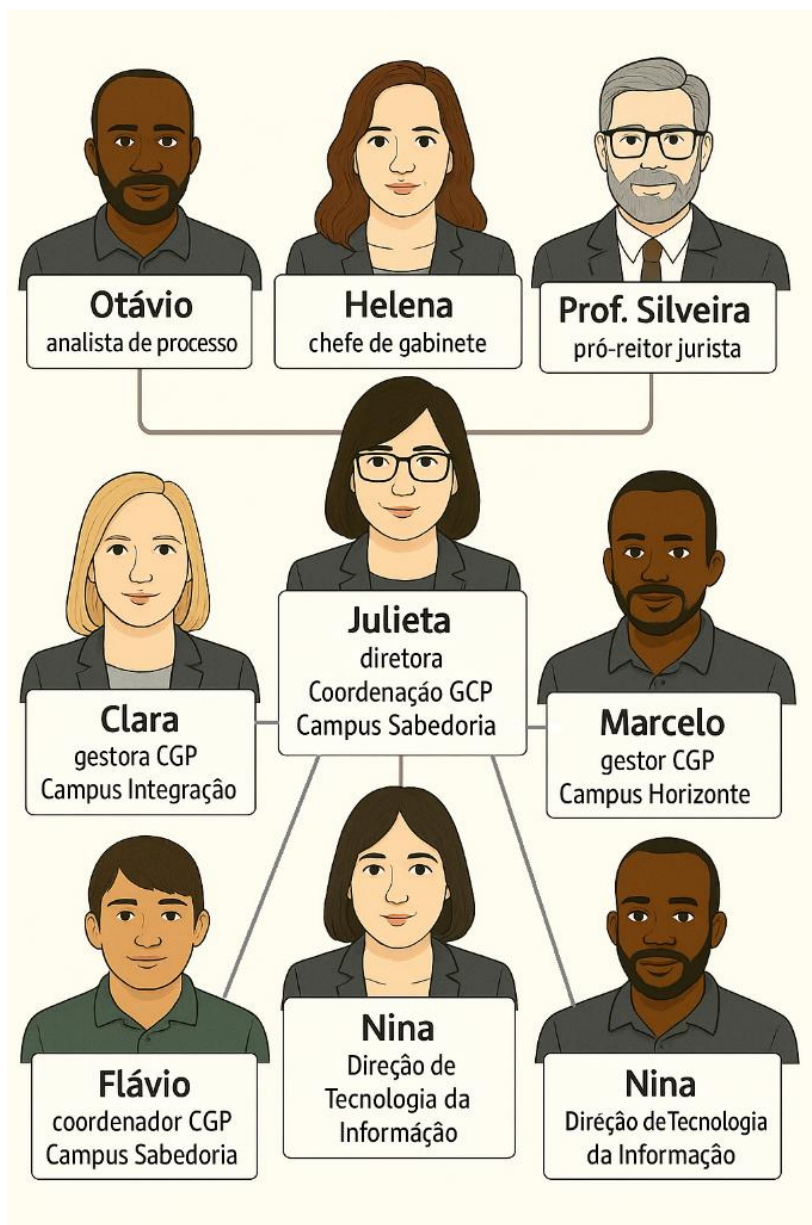


Figura 1. Representação dos gestores do IFCon envolvidos na implantação da MP nº 1286/2024. Fonte: Os autores (2025).

Para Julieta, tornava-se cada vez mais evidente que o papel de gestor institucional nunca foi tão necessário, seja qual for o cargo ocupado, especialmente em tempos de sobrecarga operacional. A preocupação dela não era apenas técnica — era ética, pedagógica, estratégica. Envolveria compreender a nova legislação, definir caminhos operacionais viáveis e, sobretudo, evitar que a instabilidade interna influenciasse a rotina do processo ensino-aprendizagem e dos projetos, que davam sentido à existência do IFCon.

Não abandonavam os pensamentos da coordenadora a busca incessante por preservar a qualidade dos serviços públicos e os princípios da administração democrática frente aos novos fluxos de trabalho e a pressão por implementá-los. Estava lançado o desafio.

2.1 O Dilema de Decidir sob Pressão

Julieta fitou as palavras *retroatividade a janeiro de 2025* como se as lesse pela primeira vez. A frase saltava da tela como uma se fosse uma sentença, mesmo passados mais de cinco meses desde a publicação da MP nº 1.286/2024. Sua mente percorreu os dois meses anteriores em retrospecto acelerado. Centenas de pedidos de aceleração de progressão a serem analisadas se acumulavam, rotinas sobrecarregadas, nenhum recurso adicional foi alocado a estrutura da CAP e não havia sistemas informatizados de suporte, resultando em acúmulo processos inconclusos tramitando.

Um erro administrativo recente havia deixado marcas. Uma progressão fora rejeitada com base em dados desatualizados. Ao notar o erro, o servidor abriu uma reclamação formal e ameaçou acionar o sindicato. O erro foi corrigido a tempo, mas o susto ficou. O receio de Julieta é que a falta de confiança sobre o processo, em casos similares, no futuro poderia resultar em consequências mais sérias. Ela precisava tomar uma decisão, ainda mais com as pressões crescentes do conjunto dos TAEs por celeridade.

Julieta havia convocado uma reunião mediada por tecnologia para o dia seguinte. Foram convocados os representantes das CGPs de todos os *Campus*, além de servidores da Reitoria. O clima era de inquietação.

Flávio, coordenador da CGP do *Campus* Sabedoria, rompeu o silêncio:

— A Portaria Eletrônica e o Memorando Circular compartilhados pela Reitoria, para delimitar as responsabilidades da gestão de pessoas (CAP e CGPs) nos processos de aceleração das progressões por capacitação não são suficientes. Não temos ferramental. Como executar?

Marcelo, sempre direto, adicionou:

— Esperam que a gente improvise em planilhas eletrônicas? Essa retroatividade a janeiro de 2025 adiciona ainda mais complexidade nos cálculos!

Otávio, afirmou “Temos um funil. Um estrangulamento visível. O que limita nossos resultados é o processo de trabalho que utilizamos”.

Clara buscou equilíbrio:

— Ajudaria muito se ao menos tivéssemos padrões de análise e acesso parcial à base.

Então, Nina da TI disse com firmeza:

— Com a liberação dos devidos acessos, posso cruzar dados e mapear os níveis atuais de capacitação dos TAEs. Não resolve tudo, mas encurta o caminho, pois permite verificar as progressões já realizadas. Combinado com a informação sobre o tempo de serviço dos nossos colegas TAEs isso impactaria na identificação dos eventuais níveis de aceleração a que cada servidor tem direito, a partir do novo normativo. Além disso, podemos desenvolver funcionalidades específicas para a CAP e para cada CGP. Isso permitiria autonomia operacional dentro de um sistema integrado.

Julieta, exausta, viu ali uma fagulha. Não era a solução completa, mas era movimento. Ela lembrou então de ensinamentos aprendidos¹: em momentos de transição, o simples ato de começar a construir entendimento compartilhado já representa um avanço sobre o imobilismo provocado por diagnósticos imprecisos ou pela paralisia organizacional. A seguir, um pensamento lhe atravessou a mente: “Já devíamos ter mapeado esses processos desde sempre”, mas a resistência à revisão dos processos havia sido grande. Então ela se deu por conta do desafio envolvido dado que² barreiras estruturais à mudança estabelecem condições históricas e culturais que resistem ao deslocamento do *status quo*, mesmo diante de novas normas.

Após um debate produtivo com envolvimento de todos Julieta encerrou a reunião, prometendo uma resposta rápida. Ela sabia que a pressão não vinha apenas da sobrecarga e a dificuldade ia além de fluxos e prazos. Ela era também simbólica. Aos olhos de Julieta o IFCon era um braço da democracia no ensino público. Atrasos ao conceder uma progressão legítima enfraqueciam a motivação dos servidores, afetando a estrutura que sustenta o ensino público de qualidade. Erros administrativos corroíam a confiança na gestão pública.

Para Julieta, decidir sob pressão, naquele contexto, exigia coragem e atitude. Não se tratava apenas uma questão de eficiência — envolvia o próprio sentido da administração pública. Era escolher por transformar um problema na oportunidade de reafirmar o IFCon como uma instituição com compromisso inequívoco com a qualidade do ensino público.

2.2 O Processo de Trabalho

A gestão de pessoas no IFCon é organizada em uma coordenação central (CAP), na reitoria, e as CGPs, nos *Campus* em uma gestão hierárquica buscando a uniformidade de procedimentos institucionais. Uma parte dos servidores TAEs trabalham presencialmente e outros, em teletrabalho parcial ou integral, como estabelecido no Programa de Gestão de Desempenho (PGD) institucional.

Nesse arranjo, os processos de trabalho eram descentralizados e cada *Campus* realizava a gestão de sua CGP. Porém, na prática, a Reitoria detinha o controle dos fluxos mais sensíveis da concessão de progressão, ver quadro a seguir. Nesse contexto, a CAP era responsável pelos lançamentos financeiros de mais de 1.500 servidores, entre técnicos e docentes. Sob pressão, esse modelo híbrido começou a dar sinais de esgotamento. Desde a publicação da MP1.286/2024, a rotina nos processos realizados pela CAP assumira uma espiral descendente. Havia planilhas desconexas, prazos não atendidos e ansiedade entre os servidores. O risco de erros deixou de ser uma possibilidade. Era uma realidade.

Quadro 1. Responsabilidades nos processos de gestão de pessoas do IFCon.

Coordenação	Local	Responsabilidades principais
CAP	Reitoria	Lançamentos financeiros, validação final de processos, controle da folha de pagamento, normatizações, resposta a órgãos de controle
CGPs	<i>Campus</i>	Abertura de processo, conferência de documentação, análise de pontuação, solicitação de emissão de portaria e posteriormente tramitação para CAP

Elaboração: Os autores (2025).

¹ Noble (2019).

² Chaudhuri et al. (2022).

As ideias surgidas na reunião anterior poderiam ser utilizadas em um plano de ação. Então Julieta convocou nova reunião, desta vez presencial na Reitoria, com a presença do pró-reitor. Era urgente implementar uma forma de trabalho para dar conta dos processos de aceleração das progressões por capacitação.

Julieta iniciou a reunião sistematizando as ideias geradas na reunião anterior e afirmou que o mapeamento do processo havia dado indicativos de dificuldades, mas não apontava como solucioná-las. A seguir, Helena, sempre elegantemente vestida, foi a primeira a falar:

— Precisamos de um plano de contingência imediato. O foco, por ora, é a crise atual. Mas todos sabemos que logo adiante teremos a implantação do Reconhecimento de Saberes e Competências para os TAEs, assim como já ocorreu com os docentes. Com isso, haverá nova sobrecarga e teremos que redesenhar nossos procedimentos para os próximos ciclos.

Prof. Silveira ponderou, destacando a perspectiva legal:

— Não podemos sacrificar segurança jurídica por agilidade.

Julieta ouvia atenta e buscava organizar o seu caos mental. Como transformar uma estrutura concebida para um fluxo estável numa que respondesse à demanda, e com celeridade? Ela sabia que algumas instruções genéricas haviam sido disparadas para as CGPs, criando uma falsa sensação de controle. O que mudar? Como mudar? Para o quê mudar?

A seguir, Otávio apresentou alguns dados objetivos fornecidos pela equipe da CAP, que haviam sido solicitados por Julieta no dia anterior. Suas lâminas tinham o título “Carga de Trabalho estimada para implementar a MP nº 1.286/2024”, com destaque para:

- 4 servidores disponíveis na CAP;
- 800 TAEs do IFCon elegíveis para concessão da aceleração de progressão;
- 2 horas por processo de progressão, entre a análise, processamento e lançamento da progressão na folha de pagamento, considerando documentação completa;
- 8 processos de progressão por dia é a taxa de atravessamento máxima na CAP;
- 100 dias úteis [800 processos / (4 servidores*2h)] é a carga de trabalho para realizar todos os processos de progressão elegíveis, o que corresponderia a 4,55 meses, considerados 22 dias úteis por mês e dedicação exclusiva dos servidores;
- 200 dias úteis (9,09 meses), considerando que os servidores dedicariam 50% do seu tempo os processos de rotina e o restante para os de aceleração das progressões.

Prof. Silveira elogiou o trabalho e afirmou: “Mais do que números, os dados apresentados são raio-x institucional da capacidade de trabalho da CAP”.

Otávio se empolgou e foi além. Ele havia conduzido análises de cenários que revelaram que o tempo médio de espera anterior ao início da análise pela CAP poderia chegar a 12 dias úteis, considerando a etapa prévia que é realizada pelas CGPs. Tramitação que podia ultrapassar de 15 dias, em caso falta de documentação.

Julieta espantada comentou “Essas estimativas indicam que na forma atual a CAP limita o atendimento das análises de progressão, como Otávio já havia afirmado na reunião anterior” e desabafou “sem automação ou reforço estrutural, a situação tende a se agravar”. A urgência deixou de ser subjetiva e havia se tornado aritmética, pensou Julieta.

Prof. Silveira se deu por satisfeito e encaminhou o encerramento da reunião. Antes disso, determinou um grupo de trabalho para estudar possibilidades de melhoria no processo para implantação imediata, visando resolver o problema.

2.3. A Teoria das Restrições

Dois dias depois, Otávio, Clara, Nina e Julieta se reuniram para explorar as possibilidades de alterar o processo de trabalho relacionados à Gestão de pessoas no IFCon. Foi Marcelo quem quebrou o silêncio. Ele havia cursado bacharelado em Administração e considerou que seria possível aplicar várias teorias ao problema em questão.

Otávio concordou e, com um traço de memória acadêmica, mencionou algo que lhe viera à mente:

— Estamos tratando sintomas. Talvez seja hora de identificar a causa principal. Lembro-me que na Teoria das Restrições³ o mais importante é localizar e lidar com o ponto mais limitante de um sistema, se quisermos que ele avance em direção à sua meta.

O comentário pairou no ar. Cautela nos olhares.

— Talvez essa abordagem possa ser útil aqui também — completou Otávio, com voz firme. — Mas isso exigirá método, não improviso.

Clara se manifestou, com firmeza “Concordo. Estamos diante de uma situação que exige clareza e responsabilidade sistêmica”. Julieta reforçou o alerta:

— Sem atropelos. Qualquer mudança sem critério pode resultar em mais atraso, sobrecarga e erros.

Nina, com um brilho resoluto no olhar, lembrou que podia “desenvolver uma ferramenta que automatize parte da análise e dos cálculos dos retroativos a serem pagos a cada servidor” e “A CAP cuidaria só do lançamento”.

Otávio voltou a cena e, seguro, afirmou “Estamos diante de um processo estruturado” pelo que pesquisei aqui precisamos utilizar cinco passos de melhoria contínua da TOC, que foca na restrição do sistema: identificar a restrição; explorá-la; subordinar à Restrição; elevar a sua capacidade; e retorne ao primeiro passo. A seguir, complementou “Para identificar a restrição podemos utilizar o Diagrama de dispersão de nuvens e a árvore da realidade atual”.

Neste momento, Julieta havia se dado conta que era preciso mais do que uma solução operacional e que ela poderia ser a semente de uma mudança na mentalidade institucional. Ela, resoluto, ponderou ao grupo “Realmente, não podemos apontar soluções se não precisarmos o problema central. E nisso a TOC pode ajudar”.

Julieta então determinou que a equipe trabalhasse na produção da Árvore da Realidade Atual (ARA) e no Nuvem de Evaporação de Conflitos (NeC) para determinar caminhos de ação o mais breve possível. Julieta adicionou “Vocês devem considerar as proposições discutidas nas reuniões anteriores”.

3. FECHAMENTO

Era um dia cinza, chuvoso, típico de outono, no fim de maio. Estavam todos reunidos no auditório da reitoria para reunião convocada pelo Prof. Silveira para apresentar os resultados do grupo trabalho sobre a Medida Provisória nº 1.286/2024. Ele abriu a reunião empolgado com os achados previamente apresentados a ele por Julieta e o seu potencial em agilizar os processos de progressão dos TAEs no IFCon. Após breve contextualização ele passou a palavra à Julieta.

Julieta estava aflita, mas determinada. Ela estava segura de que havia achado uma solução para o problema. Ela iniciou sua fala descrevendo a situação problemática:

— Quando iniciamos a discussão nas coordenações de gestão de pessoas, e posteriormente no grupo de trabalho, as perguntas eram muitas:

- O que mudar? Como mudar? Para o quê mudar? Qual o dilema gerencial?
- Que decisão tomar diante da crise, da urgência e das limitações, sem comprometer segurança jurídica, engajamento da equipe e o serviço público prestado?
- Como interfere no alcance da meta do IFCon?
- O processo deveria ser redesenhado para torná-lo mais eficiente?
- Qual abordagem deveria ser adotada?

³ Goldratt, 1990. A TOC foi inicialmente proposta para o ambiente industrial e logo evoluiu para aplicações em outras áreas a exemplo de: projetos, cadeias de suprimentos e serviços.

- É possível aplicar a Teoria das Restrições neste caso? De que forma?
- Existe uma restrição no sistema? Onde ela está localizada? Como ela afeta a meta do do IFCon?
- Como monitorar a implementação das soluções propostas?

Ela seguiu contextualizando.

— Era preciso tomar decisões que protegessem a integridade da instituição pública, mantendo seu papel social, sem comprometer a legalidade, a transparência e o compromisso com os servidores e estudantes. Era preciso agir com liderança diante de uma crise inesperada. Eu sabia que sozinha não encontraria todas as respostas

— Nessa situação, soluções são parciais não resolvem. É preciso recorrer a abordagens teóricas robustas para obter uma solução sistêmica. Me permito citar um texto acadêmico⁴ “teorias robustas de mudança exigem clareza sobre os pressupostos causais e condições necessárias para que as transformações pretendidas ocorram — o que demanda reflexão crítica sobre as vulnerabilidades institucionais.”. Foi o que fizemos.

A seguir ela chamou Otávio para apresentar o plano de ação gerado pelo grupo de trabalho a partir da TOC, que demonstraram, além da competência, um comprometimento genuíno com o propósito institucional de superar essa crise.

Otávio iniciou citando os componentes do grupo e agradecendo a confiança de Julieta. A seguir, ele apresentou a ARA e as NeC, afirmando:

— Precisamos de um plano de curto prazo e refletir sobre nossos processos de trabalho, o que implica em ações a médio prazo. Incluindo ações coordenadas de equipes descentralizadas, de modo a promover engajamento, inovação e cooperação, mesmo em situações de forte pressão institucional e emocional. Ele concluiu, sabemos o que fazer e precisamos da colaboração de todos para implementar.

Após os aplausos, Julieta se manifestou novamente:

— A crise escancarou o que muitos já intuía. A estrutura não era e talvez nunca seja à prova de rupturas. Mais do que lidar com uma Medida Provisória de aplicação imediata, o desafio real estava em redesenhar capacidades institucionais, fortalecer vínculos de confiança e garantir que nossa ação enquanto agentes públicos alcance seus propósitos.

— Na crise que enfrentamos sairemos fortalecidos. Cientes de que o verdadeiro ganho não será apenas cumprir com o disposto na Medida Provisória nº 1.286/2024. O que estava em jogo, afinal, era a justa e oportuno reconhecimento da progressão que valoriza os servidores TAEs. Mas não somente isso, era a credibilidade de uma instituição que representa, em essência, a promessa de uma educação pública mais forte, justa e responsiva.

Após finalizar, ela passou a palavra ao Prof. Silveira para finalizar a reunião. Ele prometeu ser breve e afirmou:

— Uma gestão pública capaz de manter sua integridade diante do inesperado se faz com um corpo técnico competente atuando com clareza de propósito e com coragem analítica. Os obstáculos da rotina administrativa devem ser vistos como oportunidades.

E com isso deu por encerrada a reunião. Já pensando nos passos seguintes Julieta refletiu “Estamos diante de uma oportunidade real de reconfiguração institucional”. Ela especulou sozinha “Talvez, ao enfrentar o presente com sensibilidade coletiva e um olhar sistêmico, o IFCon possa sair dessa crise mais forte e consciente do que precisa se tornar para cumprir, com justiça e excelência, sua função social.”

Julieta então relaxou. Ufa, agora era só pôr em prática. Agir com liderança diante da crise inesperada, coordenando equipes descentralizadas, promovendo o engajamento das pessoas, a inovação e a cooperação, mesmo em situações de forte pressão institucional e emocional. No fundo ela sabia que o desafio estava apenas começando.

⁴ Mayne (2023)

Questões para discussão

1. Qual é a meta sistêmica do IFCon e como ela se relaciona ao contexto de implementação da Medida Provisória nº 1.286/2024?
2. Qual é a restrição do sistema? Como identificá-la? Quais são os seus efeitos?
3. Qual o dilema gerencial? Quais as injeções poderiam ser aplicadas? Como validá-las?
4. Quais as opções de ação disponíveis à Julieta, sem comprometer segurança jurídica, engajamento da equipe e o serviço público prestado?
5. É possível aplicar o modelo Tambor–Corda–Pulmão ao caso? Como?
6. De que forma a cultura organizacional influencia a eficiência do processo?
7. É possível utilizar o dilema deste caso como um ponto de partida para mudanças mais profundas na gestão de pessoas no IFCon?

REFERÊNCIAS

CHAUDHURI, A. et al. A theory of change roadmap for universal health coverage in India. *Frontiers in Public Health*, v. 10, p. 1–14, 2022. DOI:

<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1040913>

GOLDRATT, E. M. *A meta: um processo de melhoria contínua*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1990.

MAYNE, J. *Theory of change analysis: building robust theories of change*. *Canadian Journal of Program Evaluation*, v. 32, n. 2, p. 155–173, 2017. <https://doi.org/10.3138/cjpe.31122>

NOBLE, J. *Theory of change in ten steps*. Londres: NPC, 2019. Disponível em: <https://www.thinknpc.org/resource-hub/theory-of-change-ten-steps/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

APÊNDICE

Este Apêndice apresenta recursos didáticos de apoio ao professor / tutor ao aplicar o caso de ensino. Nele são apresentadas a Árvore da Realidade Atual e as duas Nuvens de Evaporação de Conflito construídas a partir dela.

Árvore da Realidade Atual (ARA)

Interpretação: A ARA auxilia a sistematizar e conectar os muitos efeitos indesejáveis (EI), comuns em ambientes complexos, em um problema estruturado. Ela permite visualizar o ponto crítico a ser focado ao propor soluções para o sistema. Idealmente, essa ferramenta deve ser construída coletivamente, o que ajuda a aumentar o engajamento com as soluções identificadas e a reduzir a resistência na sua posterior implantação.

No caso analisado, a estrutura organizacional não está preparada para respostas rápidas diante de mudanças sistêmicas. A organização descentralizada da gestão de pessoas no Instituto Federal do Conhecimento (IFCon) em diferentes *Campus* não contempla a descentralização de etapas chave dos processos organizacionais. Nesse contexto, em um primeiro momento a Coordenação de Administração de Pessoal da Reitoria (CAP) representa uma restrição física frente a demanda pontual (sazonal). Num segundo, com um olhar à médio prazo ela simboliza uma limitação estrutural, que envolve o entendimento sobre a concepção organizacional e a centralização das decisões e do poder (recursos físicos e processos administrativos).

Abordagem didática: Enfatizar a busca da causa-raiz (restrição) com ações a curto prazo (demanda pontual) e médio prazo (demandas vindouras), reforçando aspectos relacionados a resiliência institucional, sistemas de informação, mapeamento de processos, reorganização de fluxos e formação de equipes híbridas e descentralizadas.

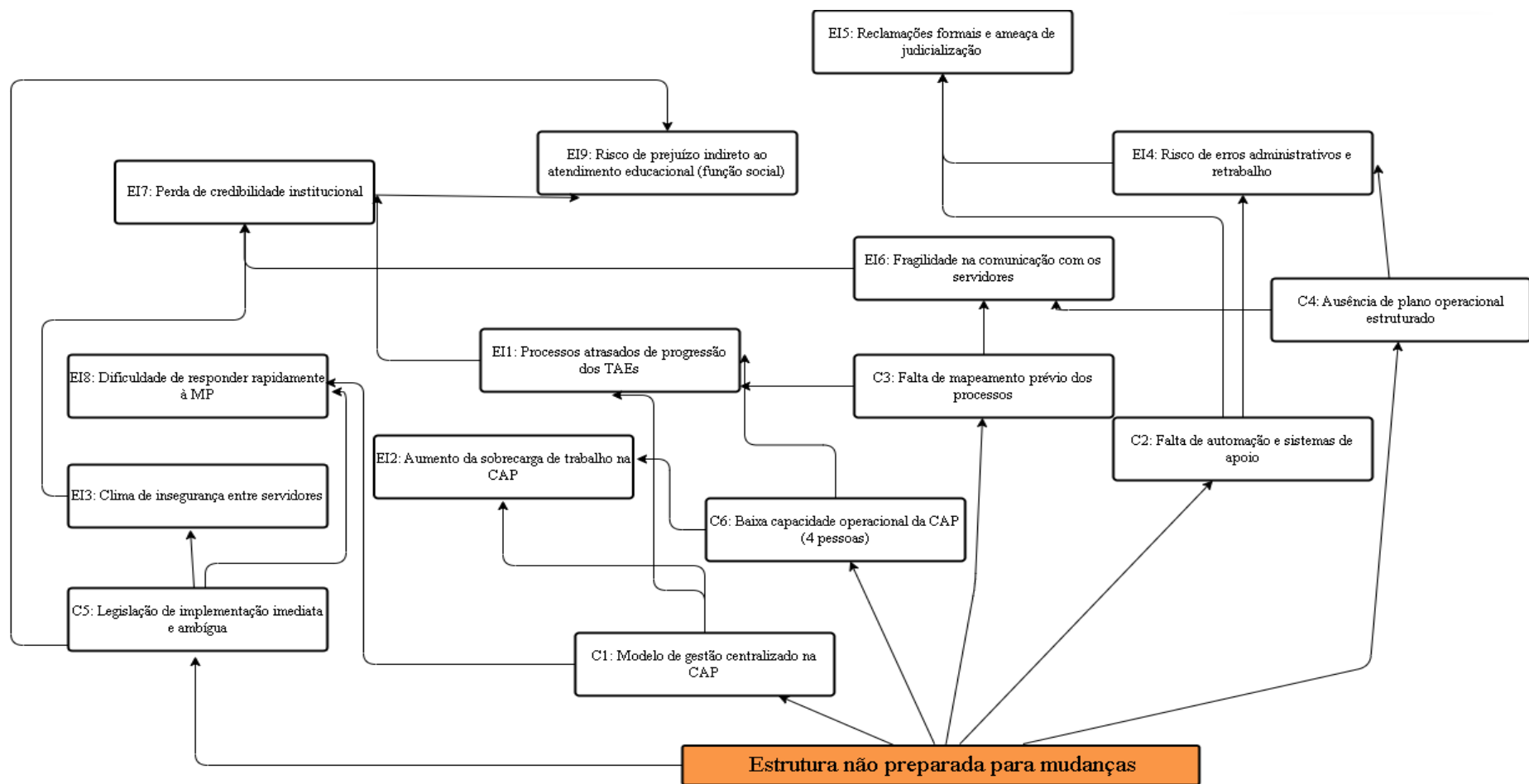


Figura 2. Árvore da realidade atual para o caso do Instituto Federal do Conhecimento (IFCon). Elaboração: Os autores (2025).

Nota: a) C significa: Causa; b) EI significa: Efeitos Indesejados; c) As setas indicam as relações entre os EI.

Nuvem de Evaporação de Conflitos (NEC)

A NEC é uma ferramenta que sistematiza de forma gráfica o conflito a ser superado, registrando os requisitos de cada alternativa e a sua relação com o objetivo desejado. Ela permite ainda a proposição de injeções para a solução do conflito. Idealmente, essa ferramenta deve ser construída coletivamente, o que ajuda a aumentar o engajamento com as soluções identificadas e a reduzir a resistência na sua posterior implantação.

NeC para ação a curto prazo

Abordagem didática: Após a publicação da MP nº 1.286/2024, a CAP está sobrecarregada com centenas de processos, mas os *Campus* não têm preparo técnico/jurídico para assumir novas responsabilidades sem riscos de erros jurídicos.

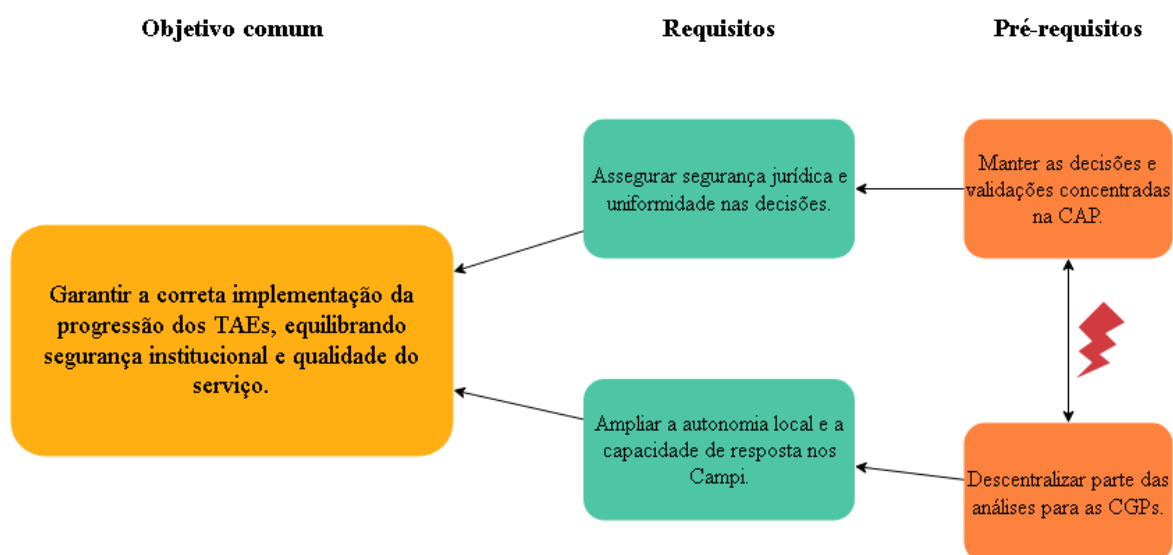


Figura 3. Nuvem de Evaporação de Conflito de curto prazo. Elaboração: Os autores (2025).

Pressupostos do conflito a serem desafiados:

- “Apenas a CAP tem conhecimento jurídico suficiente”;
- “As CGPs não têm capacidade de análise técnica”;
- “A descentralização implicaria automaticamente em perda de controle”;
- “A automação não é viável em curto prazo”.

“Solução criativa” para “evaporar” o conflito:

- Criar um fluxo colaborativo, onde as CGPs realizam a análise documental preliminar com uso de um checklist validado, e a CAP realiza validação automatizada seguida de validação jurídica final.
- Desenvolver funcionalidades distintas nos sistemas para preservar a autonomia de ambos os setores.
- Implantar um sistema de feedback contínuo entre CAP–CGPs–TI com indicadores de qualidade e tempo.

NEC para ação sistêmica a médio prazo

Abordagem didática: Após atuar sobre a restrição física pontual utilizando as soluções originadas na NeC anterior, o IFCon deve atuar na restrição cultural de modo a continuar prestando serviços públicos de qualidade à sociedade, com justiça administrativa, segurança jurídica e valorização humana.

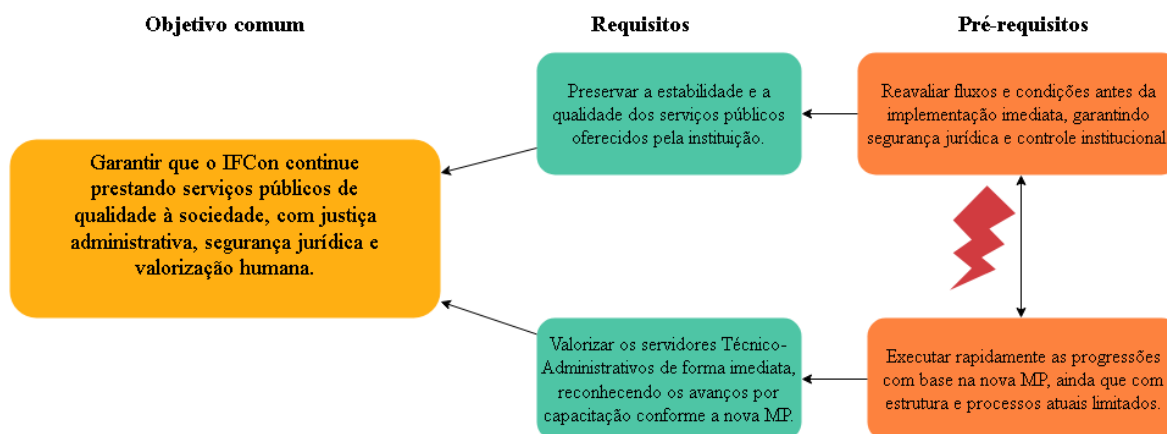


Figura 4. Nuvem de Evaporação de Conflito de médio prazo. Elaboração: Os autores (2025).

Pressupostos do conflito a serem desafiados:

- “Só é possível valorizar os servidores se a implementação for imediata”;
- “Reavaliar os fluxos antes de implementar causará frustração e quebra de confiança”;
- “A estrutura atual precisa ser mantida para garantir controle e segurança jurídica”;
- “Automação e mudança sistêmica levariam tempo demais e não ajudariam na crise”.

“Solução criativa” para “evaporar” o conflito:

Desenvolver uma estratégia híbrida e colaborativa:

- Criar um fluxo de resposta emergencial, com apoio dos *Campi* e uso de recursos da DTI para automação parcial e distribuição inteligente da carga;
- Implantar módulos específicos para CGPs e CAP, respeitando a autonomia e competência de cada instância;
- Iniciar pelas situações mais simples e de menor risco, garantindo entregas rápidas com controle gradual.

Assim, mantém-se a valorização dos servidores (C) sem prejudicar a estabilidade dos serviços (B), promovendo uma gestão sistêmica e orientada ao bem comum (A). Com isso, gerando uma solução ganha-ganha, que é uma diretriz da TOC.

Ganhos institucionais esperado com os DeC de curto e médio prazo

- Agilidade com responsabilidade: soluções técnicas e operacionais substituem improvisações;
- Fortalecimento da imagem institucional: compromisso com legalidade e eficiência reforça a credibilidade pública;
- Valorização simbólica e concreta do servidor: atendimento às reivindicações sem comprometer a missão educacional;

- Eficiência no uso de recursos públicos: evita retrabalho, possíveis judicializações e desgaste de imagem;
- Continuidade do serviço educacional à sociedade: protege o fluxo das atividades-fim e dos programas estratégicos do IFCon.

NOTAS DE ENSINO

1. Objetivo de Ensino

O presente caso visa desenvolver a capacidade dos(as) estudantes de analisar sistemas institucionais sob pressão, aplicando os princípios da Teoria das Restrições (TOC) a contextos da administração pública, particularmente na área de gestão de pessoas.

O dilema vivido pela protagonista da narrativa no caso do Instituto Federal do Conhecimento (IFCon), coloca em jogo a necessidade de tomar decisões operacionais e estratégicas sob tensão normativa, política e emocional. O que pode propiciar a reflexão e aprendizado relacionado um conjunto de competências:

- Liderança situacional e trabalho colaborativo;
- Tomada de decisão sob pressão;
- Diagnóstico de restrições físicas, culturais e políticas;
- Análise de processos críticos (gargalos) e mecanismo de controle de fluxo operacional;
- Planejamento sistêmico em contextos de crise;
- Redesenho organizacional em instituições públicas;
- Como causar a adesão à mudança.

As seguintes Teorias podem ser abordadas ao utilizar o caso. A narrativa permite que os estudantes identifiquem elementos dessas teorias indutivamente, sem que elas sejam expostas diretamente no texto, respeitando a natureza do método do caso.

- Teoria das Restrições (TOC);
- Gestão da Mudança Organizacional;
- Liderança em Ambientes Complexos;
- Governança Pública;
- Modelo de Gestão (Híbrido, centralizado e descentralizado).

2. Fontes e Métodos de Coleta

As situações retratadas neste caso baseiam-se em uma experiência real vivenciada por servidores de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (aqui denominado IFCon). As informações foram coletadas junto à equipe da Diretoria e das Coordenações de Gestão de Pessoas. Adicionalmente, foram consultados documentos oficiais, a exemplo da Medida Provisória nº 1.286/2024, da Lei nº 11.091/2005, de portarias e memorandos institucionais, que foram complementadas por observações diretas do cotidiano funcional. Para fins pedagógicos, este material foi escrito de modo a preservar a identidade dos envolvidos, mantendo, contudo, a fidelidade analítica e do contexto institucional.

3. Disciplinas Sugeridas para Uso do Caso

O caso se aplica diretamente as seguintes disciplinas e cursos de graduação:

- Administração e Políticas Públicas;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Operações e Processos;
- Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público;
- Teorias das Organizações;
- Governança e Inovação no Setor Público;
- Métodos de Diagnóstico Organizacional;

- Gestão de Restrições na Administração Pública.

4. Tarefas para os Alunos

- Leitura prévia e mapeamento dos personagens, fluxos e restrições;
- Construção da **Árvore da Realidade Atual (ARA)** com base nos efeitos indesejáveis descritos;
- Elaboração de uma **Nuvem de Conflito (ANC)** entre centralização e descentralização de ações da área de gestão de pessoas do IFCon;
- Proposição de uma **Árvore da Realidade Futura (ARF)** com injeções de mudança;
- Definição de um modelo **Tambor–Corda–Pulmão** customizado para o IFCon;
- Discussão sobre trade-offs institucionais e alternativas de ação.

5. Organização da Aula para Uso do Caso

Carga horária sugerida: 4 horas-aula (240 minutos)

Etapa 1: Introdução (30min)

- Breve contextualização da MP nº 1.286/2024;
- Conceitos da Teoria das Restrições (TOC);
- Distribuição em grupos (Reitoria, CAP, CGPs, DTI).

Etapa 2: Diagnóstico (60min)

- Construção da ARA (identificação do gargalo);
- Elaboração da Nuvem de Conflito (centralização × descentralização).

Etapa 3: Proposição (60min)

- Proposta de ARF com injeções de mudança;
- Definição do modelo Tambor–Corda–Pulmão para o IFCon.

Etapa 4: Debate e Síntese (60min)

- Apresentação dos grupos;
- Discussão sobre viabilidade e sustentabilidade das soluções;
- Reflexão crítica sobre limites da TOC no setor público.

Etapa 5: Avaliação (30min)

- Relatório individual com diagnóstico + proposta justificada;
- Rubrica de avaliação: participação (30%), qualidade técnica (30%), coerência da solução (40%).

6. Sugestões de bibliografia

GOLDRATT, E. M., GOLDRATT-ASHLAG, E. *A Escolha: TOC em Gestão de Pessoas*. São Paulo: Nobel, 2013.

BAUER, J. M. et al. *The thinking process of the theory of constraints applied to public healthcare*. Business Process Management Journal, v. 25, n. 7, p. 1543–1563, 2019. doi: 10.1108/BPMJ-06-2016-0118