

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS - ESAN
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

PATRICKSON CHAMORRO LUCAS PELZL

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS POR PROCESSO NA
COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

**CAMPO GRANDE/MS
2019**

PATRICKSON CHAMORRO LUCAS PELZL

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS POR PROCESSO NA
COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) - da Escola de Administração e Negócios (Esan), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva

**CAMPO GRANDE/MS
2019**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

PELZL, Patrickson Chamorro Lucas. **Mapeamento de competências por processo na Coordenadoria de Manutenção da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2019, 94 p. Trabalho de Conclusão Final.

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

PATRICKSON CHAMORRO LUCAS PELZL

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS POR PROCESSO NA COORDENADORIA
DE MANUTENÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Este Trabalho de Conclusão Final foi julgado adequado para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS) e aprovado em 18 de junho de 2019.

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
(UFMS - Campo Grande/MS)
Orientador

Prof. Dr. Jeovan de Carvalho Figueiredo
(UFMS – Campo Grande/MS)
Membro Interno

Profª. Drª. Patrícia Campeão
(UFMS – Campo Grande/MS)
Membro Externo

Prof. Dr. Hélio Lemes Costa Júnior
(UNIFAL – Alfenas/MG)
Membro Externo da Rede Profiap

Dedico este trabalho aos meus pais Walfrido e Suzana. Assim como às minhas filhas Bárbara e Bianca, e também à minha auxiliadora idônea Isla Daniela pelo incentivo e apoio incondicionais

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo privilégio de vivenciar a existência na consciência de seu cuidado e amor.

Aos meus pais que deram tudo de si para que eu pudesse ter uma vida digna e me tornasse uma pessoa de bem.

À minha amada Isla Daniela e minhas filhas Bárbara e Bianca, pelo amor e significado que dão a minha vida.

À minha querida irmã Bruna que me alegra com sua amizade e com meus sobrinhos Anna Lyvia e Danilo.

Às minhas tias Anna, Estela e Gina, e também ao tio Henrique, por me ensinarem desde a infância o valor dos estudos na construção da dignidade. Sempre me incentivaram a estudar com conselhos, broncas e exemplos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, não só pelo aprendizado acadêmico que me proporcionou, mas também pelo exemplo de profissional e de ser humano que é.

Aos meus amigos Raony Grau e Silva e Valdeci Dias Medrado, pelo grande incentivo e ajuda que dispensaram a mim desde o início deste mestrado até sua conclusão.

Aos meus professores, por compartilharem seus conhecimentos sem os quais essa jornada seria impossível.

Aos meus chefes Rodrigo Alcântara, anterior, e Nilton Conde Torres, atual, os quais permitiram e incentivaram o desenvolvimento deste trabalho na Coordenadoria de Manutenção visando melhorias.

Aos meus colegas da Coordenadoria de Manutenção, pela parceria no cumprimento de nossas atribuições organizacionais e também no fornecimento de informações para a pesquisa deste mestrado.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, por proporcionar essa experiência incrível de aprendizado, desenvolvimento pessoal e também a realização deste meu sonho.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal identificar e analisar as competências requeridas para o desempenho satisfatório dos processos técnico-administrativos desempenhados pelos servidores da Coordenadoria de Manutenção da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul a partir do ponto de vista do cliente interno. Foi realizada uma pesquisa descritivo-exploratória com análise de dados qualitativa, por meio da análise documental em documentos públicos produzidos no âmbito da UFMS e do serviço público federal brasileiro, da aplicação de entrevista semiestruturada e da observação participante. O processo de manutenção predial foi mapeado com 21 atividades administrativas, técnicas ou gerenciais do início ao fim. No total foram identificadas 21 competências por meio da análise das entrevistas, das quais 19 foram traduzidas em competências técnico-administrativas. Duas competências destacaram-se por serem apontadas pela maioria dos participantes da pesquisa, as quais são: prestar atendimento atencioso ao cliente, buscando resolução rápida e definitiva do problema e ter domínio sobre aspectos técnicos dos serviços de manutenção predial. A pesquisa ainda apontou 14 sugestões de melhorias feitas pelos clientes internos entrevistados. O presente estudo contribui na percepção do processo de manutenção predial existente, sendo esforços dos gestores para a modelagem desse processo, com estabelecimento de prazos para cada atividade e ampla divulgação aos usuários dos serviços. Da mesma forma, entende-se que as competências levantadas indicam pontos de atenção e contribuem na formulação de uma estratégia de aprimoramento dos serviços de manutenção predial prestados.

Palavras-chave: Gestão Pública; Gestão de Competências por Processos; Gestão de Competências; Gestão de Processos; Manutenção Predial.

ABSTRACT

This study has as the main objective to identify and analyze the required competencies to the satisfactory performance of the technical-administrative processes done by the civil servants of the maintenance department of Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul from the intern client perspective. A descriptive-exploratory survey was carried out using qualitative data analysis, through the documentary analysis in public documents produced within the UFMS organizational environment and the Brazilian federal public service, the application of semi-structured interview and the participants' observation. The building maintenance process was mapped with 21 administrative, technical or managerial activities from the beginning to the end. A total of 21 competencies were identified through the interviews analysis, of which 19 were translated into technical-administrative competencies. Two competencies stood out because they were pointed out by most of the survey participants, such as giving attentive service to the client, seeking fast and definitive solution to the problem and having the skills about the technical aspects of the building maintenance services. The survey also shows 14 improvement suggestions done by the internal interviewed clients. The present study contributes to the perception of the existing building maintenance process, being the manager's effort to the process modeling, establishing the deadlines to each activity and wide spreading to the service users. Similarly, it is known that the present competences indicate attention points and contribute to the development of an improvement strategy to the building maintenance services

Keywords: Public Management; Process-oriented Competence Management; Competence Management; Processes management; Building Maintenance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Explicação das três dimensões da competência	27
Figura 2 - Competências como fonte de valor	28
Figura 3 - Modelo de gestão de Competências	34
Figura 4 – Identificação do <i>gap</i> (lacuna) de competências	35
Figura 5 – Fluxo do processo	37
Figura 6 – Hierarquia de processos	38
Figura 7 – Objetivos da Gestão por Processos	39
Figura 8 – Mapeamento de Competência por Processo	42
Figura 9 – Organograma da Coordenadoria de Manutenção	46
Figura 10 – Abordagem Ágil para mapeamento de processos de negócio	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos sobre Competências.....	25
Quadro 2 - Competências para o Profissional.....	29
Quadro 3 - Classificações de competências individuais.....	30
Quadro 4 – Atributos da Competência Coletiva	31
Quadro 5 - Tipos de competências organizacionais.....	32
Quadro 6 – Percurso da Pesquisa	45
Quadro 7 – Perfil sócio-demográfico da equipe da CMT.....	47
Quadro 8 – Documentos analisados	55
Quadro 9 – Percepção sobre prazos da manutenção predial	57
Quadro 10 – Contratos de Manutenção Predial	58
Quadro 11 – Descrição das atividades do processo de manutenção predial e análise dos atributos de competência.....	61
Quadro 12 – Síntese da opinião dos entrevistados.....	72
Quadro 13 – Tradução em competências técnico-administrativas	73
Quadro 14 – Dificuldade de Mobilização de Recursos.....	79
Quadro 15 – Sugestões de Melhorias	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
ARP	Ata de Registro de Preço
BPM	<i>Business Process Management</i>
CBOK	Gerenciamento de Processo de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento
CF	Constituição Federal de 1988
CMT	Coordenadoria de Manutenção
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DIMAP	Divisão de Manutenção Predial
DIMER	Divisão de Manutenção de Equipamentos e Refrigeração
DIOPE	Divisão de Apoio Operacional
GCP	Gestão de Competências por Processos
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
MPF	Ministério Público Federal
<i>NPM</i>	<i>New Public Management</i>
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
RH	Recursos Humanos
TCU	Tribunal de Contas da União
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UEMT	Universidade Estadual de Mato Grosso
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E EXPOSIÇÃO DA SITUAÇÃO- PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	19
2 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO.....	21
2.1 COMPETÊNCIA	24
2.1.1 Conceitos.....	24
2.1.2 Competências Individuais.....	28
2.1.3 Competências coletivas.....	30
2.1.4 Competências organizacionais.....	31
2.2 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GAP DE COMPETÊNCIAS.....	33
3 PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	36
3.1 CONCEITO DE PROCESSO.....	36
3.2 CLASSIFICAÇÃO E HIERARQUIA DOS PROCESSOS	38
3.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	39
4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS POR PROCESSO	41
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
5.2 PERCURSO DA PESQUISA	45
5.2.1 Contexto Organizacional	45
5.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA CMT	48
5.3.1 Definição das equipes	49
5.3.2 Planejamento da <i>Sprint</i>	49
5.3.4. Processo a ser mapeado.....	50
5.3.4. <i>Sprint</i>	50
5.3.5. Reuniões	50
5.3.6. Revisão da <i>Sprint</i> / Validação.....	50

5.3.7. Incremento no portfólio de processos mapeados	50
5.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA CMT	51
5.4.1 Levantamento das Competências Organizacionais.....	51
5.4.2 Levantamento das competências demandadas do processo	51
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	53
6.1 CATEGORIA I: OBTENÇÃO DOS DADOS E CONTEÚDO DE ANÁLISE	
53	
6.1.1 ENTREVISTAS.....	53
6.1.2 ANÁLISE DOCUMENTAL.....	55
6.1.3 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	55
6.2 CATEGORIA II: O PROCESSO DE MANUTENÇÃO PREDIAL	56
6.3 CATEGORIA II: MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	64
6.3.1 Competências de menor frequência	65
6.3.2 Competências de maior frequência	68
6.4 CATEGORIA IV: OPORTUNIDADES DE INTERVENÇÃO	76
6.4.1 Políticas de Capacitação e disponibilidade de Recursos.....	76
6.4.2 Sugestões de melhorias para CMT e para a UFMS	80
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .	92
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	93
APÊNDICE C – REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO PROCESSO DE	
MANUTENÇÃO PREDIAL.....	94

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas constitui um facilitador para o alcance dos objetivos organizacionais, pois suas funções agregam valor aos bens e serviços produzidos, de modo a tornar viável a melhoria de métodos e o desenvolvimento das pessoas conforme as necessidades da organização vão surgindo.

Assim, dentro desse universo de Gestão de Pessoas tem-se a Gestão de Pessoas por Competências, que propõe dentre outros elementos, a melhoria de resultados por meio da identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos membros, de forma a incorporá-los à organização. Além disso, promove uma série de tarefas voltadas ao cumprimento de atividades de recursos humanos, por exemplo, levantar as necessidades de treinamentos, promover recrutamento e seleção e demais reestruturações e mudanças em busca do desenvolvimento organizacional.

As competências podem ser compreendidas a partir da esfera de análise do indivíduo e no âmbito da organização. Em relação ao indivíduo refere-se à sua formação e desenvolvimento não só como profissional, mas também como cidadão. Em se tratando das competências organizacionais o foco está em aspectos conceituais referentes à estratégia, negócio e competitividade que permitem agregar valor econômico aos bens e serviços (FLEURY; FLEURY, 2001).

Outro nível de análise que vem sendo crescentemente discutido é a da competência coletiva, ou seja, o meso-organizacional. A análise do nível intermediário em termos de abrangência no funcionamento das organizações é relevante para a Gestão de Pessoas, pois trata da articulação dos saberes individuais em busca de um objetivo comum diante da complexidade da produção em grupo (AVELINO; SALLES, 2015). É possível afirmar que o nível de análise coletivo é a ponte entre o indivíduo e a organização (SILVA, 2013).

Portanto, a Gestão de Pessoas por Competências compreende gerir pessoas com ênfase no desenvolvimento das competências individuais e organizacionais, assim como envolve traçar estratégias para a integração das competências individuais e organizacionais às competências necessárias para executar seus processos (GODOY; BRAGA; MORAES, 2015).

Nessa esteira, há uma distinção quanto aos objetivos da aplicação desses conceitos, pois enquanto que na Administração as competências estão voltadas ao desempenho econômico e à competitividade, na Administração Pública o desenvolvimento dos servidores tem o objetivo de prestar melhores serviços à sociedade (LIMA; SILVA, 2015).

Essa busca do aprimoramento da qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade tem sido a tônica das Administrações Públicas de diversos países sob influência da *New Public Management* (NPM), caracterizado por ser uma corrente que defende a adoção de práticas da Administração Gerencialista pelo Setor Público (CAVALCANTE; RENAULT, 2017).

Influenciado pela NPM, nas últimas duas décadas o governo brasileiro tem se esforçado, levando a cabo reformas para disseminar os preceitos gerencialistas em busca da excelência e culminando em uma série de inovações e exigências (CAVALCANTE; RENAULT, 2017), dentre as quais se destacam: proatividade, trabalho em equipe, adaptação, criatividade, pensamento crítico e familiaridade com as tecnologias da informação. Todas elas passaram a ser exigidas dos servidores públicos como elemento indiscutível para aprimorar a prestação de serviços (LIMA; SILVA, 2015).

Como forma de institucionalizá-las, pode-se destacar como um passo marcante em direção ao desenvolvimento de melhorias no serviço público a adoção oficial da Gestão de Competências na Administração Pública Brasileira, introduzida pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), prevista do Decreto n. 5.707/06.

Essa política tem como escopo a promoção do desenvolvimento de uma nova perspectiva em relação à qualificação e à capacitação dos servidores, com construção de uma agenda permanente de desenvolvimento da qualificação alicerçada na Gestão de Competências e direcionada para os resultados.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal define a Gestão de Competências como:

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).

Outra ferramenta que se mostra importante para o alcance dos objetivos organizacionais é a Gestão dos Processos de Negócio, pois o detalhamento das tarefas desenvolvidas facilita o mapeamento das competências individuais requeridas pelas organizações. A documentação e a disponibilização das atividades dos processos possibilitam a despersonalização do processo, promovendo a revisão e melhoria do fluxo de trabalho, o que pode facilitar também na identificação de competências a serem desenvolvidas.

Portanto, a proposta desse estudo contempla as ações de unir e alinhar as perspectivas e técnicas da Gestão de Competências e da Gestão por Processos, resultando na abordagem de uma Gestão de Competências por Processos (GCP).

Em relação à delimitação do estudo, pretende-se analisar o processo de manutenção predial da Coordenadoria de Manutenção (CMT) da Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), ora apresentado na 5ª seção deste estudo. Então, a partir dessa análise, proceder-se-á o levantamento das competências necessárias à execução das tarefas e atividades referentes ao processo a partir da visão do cliente interno da UFMS.

1.1 JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E EXPOSIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul é uma instituição pública de ensino superior que exerce um papel fundamental na sociedade, uma vez que atua na geração e difusão de conhecimentos que agreguem valor à vida humana, na formação de profissionais qualificados para atuar no mercado e na fomentação do desenvolvimento científico, tecnológico e cultural.

Embora goze de autonomia administrativa nos termos da Constituição Federal (BRASIL,1988), a UFMS está submetida ao regramento que rege o serviço público federal brasileiro, e o Estado brasileiro requer um serviço público voltado ao atendimento de seus usuários de maneira eficiente e eficaz. Ante o exposto, para alcançar os objetivos institucionais, as organizações que compõem a Administração Pública necessitam traçar estratégias que possibilitem melhorias contínuas em seus processos, a fim de torná-la mais moderna e transparente.

O serviço público brasileiro é marcado em geral pela extensa departamentalização na organização do seu trabalho, com hierarquias rígidas e um sistema de carreiras baseado em concursos públicos, cujos salários são fixados em lei e com assegurada estabilidade. Os processos de trabalho são burocráticos e legalistas sob a justificativa da manutenção do princípio da equidade, mas que também acabam por desestimular a modernização da gestão (BIAZZI, 2007).

Inserida nesse quadro, está a Coordenadoria de Manutenção, que é o setor responsável pelo planejamento, coordenação, orientação e execução das atividades relacionadas à manutenção elétrica, de equipamentos, de bens imóveis e eficiência energética na UFMS.

As alterações na legislação e na forma de realizar a gestão dos serviços sob a responsabilidade da CMT foram alterando ao longo do tempo e, com as mudanças, pressupõe-se o surgimento de alguns dilemas que carecem de análise em busca de aprimoramento da equipe de trabalho e respectivas rotinas.

Uma das questões-problema que motivaram tratar do tema sobre GCP diz respeito ao fato de a Instituição, no passado, ter inserido no seu processo organizacional algumas pautas sobre a qualidade na prestação de serviços. Dentre as quais, pode-se destacar, por exemplo, o *outsourcing*, mais conhecido no Brasil como terceirização; e a racionalidade burocrático-gerencial, ambas assentadas no aumento de eficiência e redução de custos.

Como se sabe, a recente evolução de Administração Pública no Brasil foi motivada pela promulgação da CF de 1988, em que se possibilitaram novas formas de gestão capazes de fazer cumprir os princípios básicos da Carta Magna, a saber: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência.

Alguns anos depois, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) tentou conduzir as organizações públicas à mudança, de uma forma patrimonialista-burocrática para gerencialista-participativa. Entretanto, tal esforço pode ter ocasionado algumas incongruências, dentre as quais algumas podem ser observadas a seguir.

Por exemplo, ao todo 45 servidores trabalham na CMT, sendo que alguns ocupam cargos extintos, cuja atribuição já não se enquadra mais nas demandas atuais do serviço. Há ainda a expectativa de aposentadoria de pelo menos um terço desses

trabalhadores. Com a aposentadoria, o conhecimento adquirido por esses servidores ao longo da vida funcional pode se perder.

Os servidores cujos cargos foram extintos, por vezes exercem atividades e tarefas alheias às atribuições de seus cargos originais. Tal situação coloca os gestores e esses trabalhadores em posição de irregularidade perante o ordenamento jurídico.

Cabe considerar que o advento das terceirizações tornou obsoletos alguns cargos de cunho técnico-operacional, uma vez que as manutenções passaram a ser realizadas por empresas contratadas com licitações. Essa mudança exige do servidor um perfil mais fiscalizador que executor das manutenções. Assim, os servidores com baixo nível de instrução e/ou falta de afinidade com a tecnologia da informação acabam por não alcançar os resultados requeridos.

Portanto, a distribuição do trabalho também é prejudicada, pois o serviço de gestão e fiscalização de todos os contratos sob a responsabilidade da CMT fica a cargo de 13 servidores e os demais executam atividades e tarefas de menor expressão. Esse problema na distribuição do trabalho repercute na avaliação do desempenho dos trabalhadores, já que não há isonomia na carga de trabalho e a aferição do desempenho aparentemente não condiz com a realidade.

A complexidade e diversidade de conhecimentos, habilidades e atitudes que existe e é aplicada nas atividades e tarefas da CMT dificultam a compreensão dos gestores sobre a razão das falhas e/ou acertos do setor. Esse quadro tende a prejudicar a percepção do contexto da unidade em relação aos seus processos e as competências imperativas à obtenção de resultados segundo a estratégia da UFMS.

As lacunas entre as competências requeridas e as existentes são um desafio para os gestores, pois a falta de conhecimento para executar as atividades e as tarefas dos processos compromete a produtividade da equipe e afeta os objetivos estratégicos. Além disso, problemas na produtividade podem resultar em perdas financeiras e responsabilização dos trabalhadores e gestores.

Ainda, a Lei Orçamentária Anual (LOA) de 2016 destinou R\$ 40,5 bilhões de reais às 63 Universidades Federais existentes. Desse montante, o valor de aproximadamente R\$ 608 milhões foi designado à UFMS, o que equivale a 0,61% de todo o orçamento de cerca de R\$ 99,8 bilhões do Ministério da Educação (MEC) para o ano de 2016.

Em 2016, a manutenção predial no âmbito da UFMS foi realizada por meio de uma Ata de Registro de Preço, cuja vigência de 12 meses atendeu entre os anos 2015 e 2016. Segundo o Relatório de Gestão Exercício 2016 da UFMS, foram executados apenas 68,35% dos saldos de empenho disponíveis para manutenção predial, e isso pode ser um indício de que há necessidade de revisão nos processos relacionados à manutenção visando aumento de eficácia.

Corroborando com esse fato, segundo o relatório de gestão apresentado no Relatório de Gestão da UFMS (2017), houve uma redução de cerca de 10% da eficácia no atendimento das solicitações de serviços de manutenções gerais em relação ao ano de 2016.

Considerando o momento de rigidez econômica vivido atualmente no Brasil, deixar de aplicar 31,65% da verba disponível para manutenções prediais em 2016 e ainda reduzir a eficácia do atendimento em 2017 pode caracterizar um déficit, considerando-se que a ausência ou deficiência da manutenção dos prédios ou dos equipamentos podem inviabilizar as atividades-fim da UFMS e ainda oferecer perigo à integridade física da comunidade universitária.

Ao encontro disso, acredita-se que abordagem por Mapeamento de Competências por Processo pode contribuir na exposição explicativa dos processos organizacionais, impedindo que o conhecimento fique restrito ao nível tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), ou seja, relacionada às vivências pessoais, promovendo o aprendizado organizacional, além de possibilitar que as competências identificadas sejam alinhadas à estratégia e aos processos da Instituição.

Pressupõe-se que, para a obtenção de informações básicas para tomadas de decisões de ordem tática e estratégica, bem como para execução das atividades administrativas e operacionais, faz-se necessário que processos e competências individuais e coletivas sejam mapeados, o que pode permitir ao gestor a obtenção de melhores resultados tendo em vista a distribuição mais adequada de recursos.

Com tal medida, a partir do exame crítico entre o real e o desejado há possibilidade de identificação de lacunas (*gaps*) de competências. Para o gestor, o *gap* permite intervenção mais acurada como forma de mitigar o problema, por exemplo, por meio de propostas de treinamentos alinhados à real necessidade do cotidiano do setor, fazendo com que pessoas compartilhem conhecimento e

desenvolvam habilidades e atitudes individuais e coletivas necessárias para o cumprimento satisfatório das atividades.

Assim, diante da exposição da situação problema, a questão de pesquisa que irá orientar todas as demais discussões neste estudo diz respeito à identificação das competências requeridas pelos servidores da Coordenadoria de Manutenção partir da visão do cliente interno (coordenadorias administrativas) acerca dos processos técnico-administrativos de manutenção predial executado pela CMT. Portanto, **quais as competências requeridas para o desempenho satisfatório dos processos técnico-administrativos no âmbito da Coordenadoria de Manutenção?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar as competências requeridas para o desempenho satisfatório dos processos técnico-administrativos desempenhados pelos servidores no âmbito da Coordenadoria de Manutenção da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, a partir do ponto de vista do cliente interno.

1.2.2 Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos, além de terem sido pautados na ação de atingir o objetivo geral, como forma de contribuição, pretende-se entregar três produtos distintos à Organização, ao passo que se almeja:

- a) Mapear o processo técnico-administrativo de manutenção predial da CMT;
- b) mapear as competências individuais requeridas pelo cliente interno para o processo de manutenção predial;
- c) levantar e propor sugestões de melhorias com base na visão do cliente interno acerca do processo de manutenção predial.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Com a finalidade de pesquisar as competências requeridas pelo cliente interno para um desempenho satisfatório no processo de manutenção predial da UFMS, o presente estudo foi organizado em sete capítulos. O primeiro capítulo traz informações sobre o contexto e as razões da pesquisa, assim como estabeleceu o problema de pesquisa. O segundo capítulo principia o estudo com uma síntese panorâmica sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública no Brasil, e traz a sustentação teórica de competências e respectivas aplicações, suas correntes discutidas pela academia e as decorrências da gestão e mapeamento das competências. O terceiro capítulo tratou a conceituação de processos, seus tipos, o mapeamento dos processos e a gestão de processos a partir de referenciais teóricos advindos da iniciativa privada e do próprio serviço público. O quarto capítulo versou sobre o alinhamento teórico entre ambas teorias - processos e competências. O quinto capítulo apresenta o detalhamento dos procedimentos metodológicos que foram adotados na pesquisa quanto ao objetivo, ao método, à coleta e à análise dos dados, demonstrando como o problema foi abordado empiricamente. No sexto, foram discutidos os resultados encontrados e a proposta de intervenção. Por fim, o capítulo sete apresenta as conclusões do estudo e propostas para pesquisas futuras.

2 GESTÃO DE PESSOAS E COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

Neste capítulo é feito um breve panorama da Gestão de Pessoas da Administração Pública Brasileira, bem como são abordados os fundamentos teóricos da pesquisa, principalmente aqueles que a norteiam em relação às competências e respectivo mapeamento.

A atuação do Estado precisa estar voltada para o atendimento das necessidades de seus confederados, do mesmo modo a Administração Pública tem sido progressivamente cobrada por melhores resultados e, diante disso, o desempenho da Gestão de Pessoas se mostra determinante por agregar valor à capacidade dos agentes incumbidos de representar o Estado no atendimento dos anseios da sociedade.

Embora no início do Século XX o termo Gestão de Pessoas ainda não tivesse sido aplicado e reconhecido, é possível afirmar que as pessoas eram tratadas sob uma ótica positivista, que prezava principalmente pelo controle do trabalho aliado aos valores da racionalidade econômica. Naquele período, o trabalhador era considerado como um recurso organizacional como outro qualquer, de interesse restrito à produção de bens. Daí o aspecto ontológico denominado pelos livros de história como *homo economicus*, no qual a pessoa deveria ser dotada de capacidade física e destreza psicomotora suficientemente plausível para atender aos processos racionais apregoados pelo Taylorismo/Fordismo. Aquela era a principal forma de o trabalhador gerar riqueza para si e para a empresa. Portanto, falar em pessoas denotava tratar o ser humano no mesmo nível de relevância ao das máquinas, dos equipamentos ou ao dos demais recursos não humanos presentes nos processos produtivos (CAMARGO et al, 2014).

Ainda, dentro da perspectiva positivista, o desenvolvimento da Teoria das Organizações se encarregou logo em seguida de debruçar seus esforços para entender um pouco mais o fator humano (não apenas o fator mecanicista) e como se processava sua interação social com outros indivíduos inseridos no contexto organizacional, oficialmente inaugurando a área de Recursos Humanos (RH) nas empresas a partir dos resultados dos estudos de Hawthorne, liderados por Elton Mayo (1933), o principal expoente da Abordagem Humana das organizações.

Cem anos de história se passaram e a evolução dos estudos organizacionais mais do que provaram a importância e relevância do aspecto comportamental dentro do contexto das organizações. Durante um século a função de segurança (Fayol, 2010) evoluiu para diversas denominações e hoje passa a ser chamada Gestão de Pessoas, apesar de ainda restarem estruturas do modelo seminal pautadas nos critérios de desumanizar o trabalho. A adoção do termo Gestão de Pessoas carrega em si o desejo de agregar uma visão de valorização das ações de cada trabalhador (CAMARGO et al, 2014). Ao encontro de tal pensamento, Fischer (1998) afirma que a Gestão de Pessoas pode ser definida como a composição de práticas e políticas existentes em uma organização, que direcionam as atitudes e percepções do trabalhador em relação às suas interações no ambiente organizacional.

Sob a ótica do serviço público brasileiro, o Tribunal de Contas da União (TCU) em seu Referencial Básico de Governança conceitua a Gestão de Pessoas como:

Conjunto de práticas gerenciais e institucionais que visam a estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais (TCU, 2014).

Devem-se considerar as diferenças entre as estruturas organizacionais do setor público e o privado e que são decorrentes da própria natureza desses setores. É possível observar a lacuna existente entre as práticas relacionadas à finalidade, ao recrutamento e seleção, à contratação, entre outros. Por isso cabe observar que a Gestão de Pessoas praticada na iniciativa privada não é a mesma praticada no setor público (BANDEIRA et al, 2017).

Trazendo para o contexto do trabalho, o panorama histórico da Gestão de Pessoas no Brasil mostra que as transformações ocorridas na área estão ligadas às reformas administrativas que ocorreram no Estado Brasileiro, evidenciando-se o patrimonialismo, a burocracia e o gerencialismo (BANDEIRA et al, 2017).

O período patrimonialista marcou o surgimento do funcionalismo público logo após a emancipação política do Brasil e, com esse modelo de estado, problemas de privilégios e apadrinhamentos acompanharam a administração pública da época (BANDEIRA et al, 2017).

Para mitigar tais práticas foram introduzidas rotinas burocráticas em 1936 por meio da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Na burocracia foram inclusas a classificação de cargos, a profissionalização de servidores e um sistema de carreiras baseado no mérito. Contudo, essa modalidade mostrou-se rígida em relação à legislação vigente e acabou por gerar disfunções, exigindo maior flexibilização e adaptação às carências e cobranças da população (BANDEIRA et al, 2017).

Conforme De Paula (2005), a partir da década de 1980, as ideias da *NPM* influenciaram vários países. Esse movimento teve parte de sua origem na Inglaterra, no governo de Margareth Thatcher, em que se visava aumentar os níveis de produtividade e crescimento econômico, político, governamental, artístico e científico. A outra parte coube aos Estados Unidos, no Governo de Ronald Reagan, em que o foco era a busca pela excelência. A *NPM* propunha a vertente gerencialista como substituta da burocracia e defendia a adoção de práticas do setor privado pelo setor público. Entre suas propostas estava a redução da máquina pública e a ênfase na competição e na eficiência (BANDEIRA et al, 2017).

O Brasil em vários aspectos buscou seguir os princípios da *NPM* e, assim, em 1995 promulgou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, abrindo caminho oficialmente para o “gerencialismo” (BANDEIRA et al, 2017). Essa forma repercutiu nas organizações, mas não foi implantada totalmente, pois suas ideias ainda avançam na gestão pública do Brasil disputando espaço entre os resquícios patrimonialistas e burocráticos (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Mediante a reforma gerencial, a área de Recursos Humanos principiou sua modernização pautada na maior atenção e valorização dos servidores públicos. A partir desse contexto, a publicação do Decreto n. 5.378/05 mostrou-se importante porque estabeleceu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública, que visava a melhoria constante dos sistemas de gestão das organizações públicas (BANDEIRA et al, 2017), assim como promulgou o Decreto n. 5.707/06, o qual estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP).

A PNDP surgiu com a premissa de proporcionar a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, assim como o

desenvolvimento constante do agente público e a adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições (BRASIL, 2006). Portanto, cabe ressaltar que a ênfase do PNDP está em desenvolver os servidores públicos por meio do modelo de Gestão de Competências.

2.1 Competência

As rápidas transformações da sociedade impelem as organizações a estimularem um trabalho que adicione conhecimentos capazes de contribuir na adaptação a essas mudanças constantes e o alcance dos objetivos organizacionais. Com a intenção de acompanhar essa dinâmica social, o Decreto n. 5.707/06 conduz a administração pública brasileira à adoção de um modelo de Gestão de Pessoas baseado em competências.

A seguir será tratada a evolução conceitual de Competências, bem como serão abordadas as principais correntes discutidas sobre o termo, algumas de suas tipologias e, por fim, a sua gestão e identificação de lacunas.

2.1.1 Conceitos

Na literatura diversos conceitos são dados para competências, com efeito, percebe-se uma evolução nas diferentes abordagens conforme as mudanças nas formas de gestão organizacional e também que a discussão é iniciada a partir do indivíduo progredindo para o nível organizacional.

De certa forma a obra *Testing for Competence rather than Intelligence* (MCCLELLAND, 1973) pode ser apontado como um dos estudos seminais sobre competência. No estudo a competência é concebida como uma característica latente da pessoa e que aponta para um comportamento de desempenho superior em um determinado contexto (FLEURY; FLEURY, 2001).

Para facilitar o entendimento da evolução do conceito e as diferentes abordagens do termo competências, Bittencourt e Barbosa (2010) sintetizaram e sistematizaram o Quadro 1, a seguir, a partir do estudo de diversos autores:

Quadro 1 - Conceitos sobre Competências

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamento, resultado.
2. Spencer Junior e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultados.
3. Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos”.	Formação e interação.
4. Bortef (1997, p.267)	“Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.”	Mobilização e ação.
5. Durand (1998)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados.
6. Dutra e Silva (1998, p.3)	“Capacidade da pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduzindo-se pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”.	Aptidão, resultados, formação.
7. Ruas (1999,p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação seus conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
8. Fleury & Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido que implicam mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.	Ação e resultados.
9. Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação, resultado.

Fonte: Adaptado de Bittencourt; Barbosa. (2010, p. 180 e 181).

Como se pode observar a evolução das abordagens sobre o conceito de competências trouxe enfoques diferentes e particulares segundo a visão dos estudos em relação ao tema e, assim, os aspectos de ênfase mais comuns são ação, aptidão, formação e resultados.

Conforme Mello e Amâncio Filho (2010) as duas correntes do pensamento de maior representatividade percepção do termo competências são a francesa e a norte-americana.

A primeira é representada principalmente pelos autores franceses Zarifian e Le Boterf, e entende a competência como as realizações da pessoa em um determinado contexto. Nessa perspectiva o uso do conjunto de qualificações pessoais se transformaria em agregação de valor para a instituição apenas quando aplicado aos contextos organizacionais (MELLO; AMANCIO FILHO, 2010).

A outra corrente, norte americana, compreende as competências como um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a realização de determinado trabalho com um nível superior de desempenho, mas sem considerar o contexto do indivíduo, e essa vertente tem nos autores McClelland e Boyatzis suas maiores referências (MELLO; AMANCIO FILHO, 2010).

Ainda, sobre a distinção entre as vertentes francesa e a norte-americana, é possível constatar que a ideia americana sobre competências enfatiza os atributos e comportamentos pessoais que possibilitam a atuação profissional, ao passo que a francesa coaduna competências àquilo gerado pelo indivíduo como resultado no contexto do trabalho (CODA, 2016).

Desta forma, é considerado competente pela escola francesa o indivíduo que aplica no trabalho uma determinada característica, gerando um resultado desejável e passível de observação e, pela escola americana, a pessoa competente é aquela que tem uma característica ligada a um desempenho superior, independente de utilizá-la ou não no desenvolvimento de suas atividades (CODA, 2016).

Atualmente a combinação das ideias dessas duas escolas forma o conceito de competências mais aceito e utilizado no Brasil, pois agregam concepção das características pessoais com elementos como a entrega e o contexto (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; FISCHER et al., 2010).

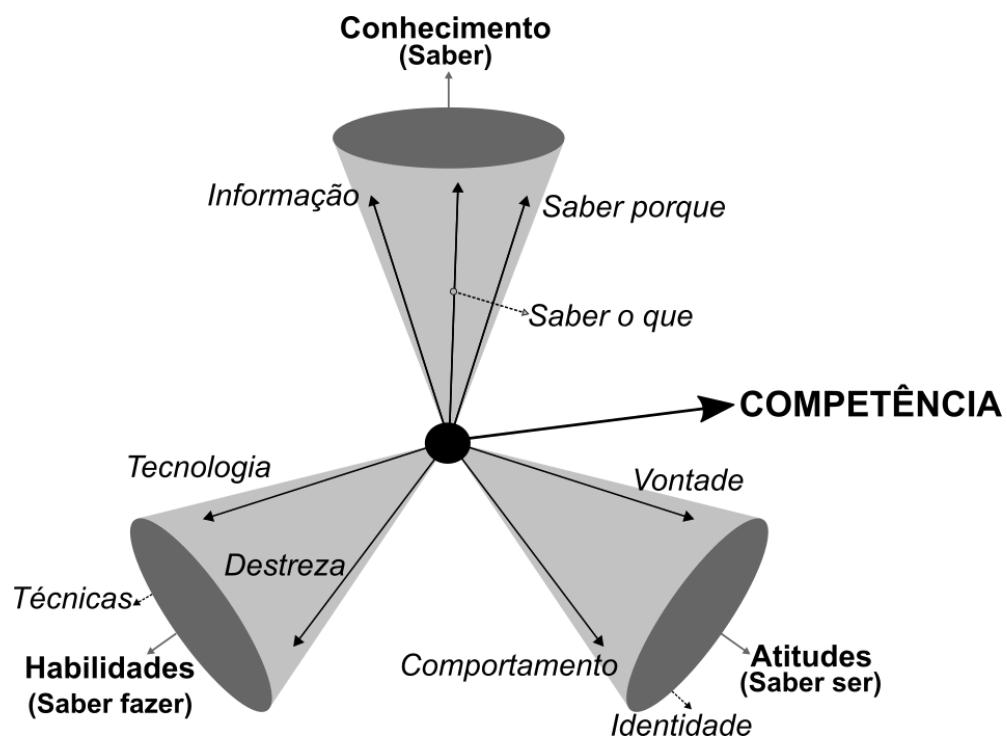
Nesse sentido integrador, os estudos de Fleury e Fleury (2001) apresentam a seguinte acepção:

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001, p.187).

O estudo de Durand (2000) contribui na definição de competências com um modelo apoiado na interação de três dimensões, os conhecimentos (saber) as habilidades (saber fazer) e as atitudes (saber ser). Essas três dimensões são interdependentes e necessárias no alcance dos objetivos institucionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Conforme resume a Figura 1, ampliando o pensamento de Durand (2000) tem-se: Conhecimento - o conjunto estruturado de informações assimiladas que possibilitam a compreensão do mundo; Habilidade - diz respeito ao saber colocado em prática, à capacidade de agir de forma concreta conforme objetivos ou processos predefinidos; Atitude - corresponde ao comportamento, à vontade, ao querer fazer algo para o alcance de determinado objetivo.

Figura 1 – Explicação das três dimensões da Competência



Fonte: Durand (2000) adaptado.

Já na Administração Pública Brasileira o conceito de competências foi dado oficialmente pela PNDP, que o aborda como “conjunto de conhecimentos, habilidades

e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). Portanto, por se tratar de uma pesquisa desenvolvida em uma Autarquia da Federal, Brasil (2006) e Durant (2000) serão os conceitos adotados como as principais referências para o presente estudo.

2.1.2 Competências Individuais

As competências individuais não se limitam a um conjunto de conhecimentos e experiências e nem estão limitadas à tarefa. É, pois, a inteligência prática para situações apoiadas sobre conhecimentos que se fortalecem conforme aumenta a complexidade das situações (FLEURY; FLEURY, 2001). As competências individuais não são estáticas. Para que os conhecimentos e o *know-how* venham a ser reconhecidos como competência é necessário que haja comunicação e utilização deles. As competências estão sempre vinculadas ao contexto e suas limitações, não estão na profissão do indivíduo ou em certo tempo. (FLEURY; FLEURY, 2001).

O estudo de Fleury e Fleury (2001) traz que o trabalho é fruto da mobilização das competências do indivíduo em direção à resolução de dilemas cotidianos e não o grupo de tarefas associadas descritivamente ao cargo. Essa mobilização deve agregar valor social para a pessoa e valor econômico para a organização.

Figura 2 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001), p.188.

Nessa mesma linha, segundo Zarifian (2001), entende-se que a competência está contida na inteligência prática do indivíduo, que deve assumir a responsabilidade diante de situações não previstas do cotidiano. Essencialmente, a competência individual pode ser caracterizada como o arranjo de recursos, atitudes, aptidões, atributos pessoais e envolvimento empírico, referente a um determinado foco, que conduzem a uma determinada realização e consequente agregação de valor (LE BOTERF, 2003).

Assim, a competência individual é baseada na combinação da pessoa, sua formação educacional e experiência profissional, devendo o indivíduo estar apto a aplicar e compartilhar conhecimentos, recursos e aptidões em uma determinada circunstância (LE BOTERF, 2003).

No quadro a seguir Fleury e Fleury (2001) propõem algumas definições para facilitar a compreensão do conceito:

Quadro 2 - Competências para o Profissional

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury (2001) adaptado.

As competências podem ter diferentes tipologias e classificações, tudo vai depender da ideia teórica adotada ou do propósito do desempenho. As políticas organizacionais para Gestão de Pessoas devem ser norteadas pelas diferentes competências da organização.

No Quadro 3 são mostradas algumas classificações que distinguem essas características (ARAÚJO; FONSECA; MENESES, 2016):

Quadro 3 - Classificações de Competências Individuais

Critério	Classificação das Competências
Papel Ocupacional	Técnicas: necessárias ao desempenho de cargos técnicos ou operacionais. Gerenciais: refletem o comportamento esperado por gerentes ou cargos de liderança.
Relevância	Emergentes: aquelas cujo grau de importância tende a crescer no futuro. Declinantes: aquelas cujo grau de importância tende a diminuir no futuro. Estáveis: as que permanecem relevantes ao longo do tempo. Transitórias: aquelas que se fazem importantes apenas em momentos críticos, tais como em crises e em transições.
Abrangência	Genéricas: necessárias a todas as ocupações da organização. Específicas: vinculadas a um determinado papel ocupacional.
Natureza do Desempenho	Sociais: descrevem o modelo de comportamento interacional esperado entre as pessoas. Estratégicas: da compreensão do negócio expresso em comportamentos que traduzem o sistema de valores da organização. Técnicas: desempenho relacionado a determinado cargo técnico ou operacional.

Fonte: Araújo, Fonseca e Meneses (2016) adaptado.

2.1.3 Competências coletivas

Segundo Janini (2003, p. 25), as competências coletivas surgem a partir da interação e cooperação das competências individuais com vistas a um desempenho superior. Nesse “a competência coletiva é uma competência em rede, onde cada ator depende da competência do próximo para que o conjunto obtenha ou supere o resultado desejado”. O diferencial competitivo da organização se dá pela combinação singular das Competências Individuais. As Competências Coletivas que pertencem à equipe que confronta situações por meio da interação e formas desenvolvidas em conjunto (DUTRA, 2017).

A atuação cooperativa, com distribuição de responsabilidades e mobilização de atores em redes para fazer frente a uma determinada situação no trabalho, também pode ser identificada como competência (ZARIFIAN, 2001). Está presente nos departamentos das organizações, nas estruturas organizacionais funcionais que compõem os setores e áreas, mas principalmente nas estruturas ou formações matriciais ou híbridas, mais dinâmicas, geralmente pautadas em gestão de projetos, forças-tarefa, comissões temporárias ou até mesmo na concepção dos grupos para resolução de problemas, conforme assevera Dutra (2017). As competências coletivas são, portanto, o principal elo entre o indivíduo e a organização.

Para Michaux (2011) a competência coletiva está associada às diferentes formas de interação da organização, como as equipes, as redes sociais, entre outras. Essa capacidade de atuação coletiva seria implícita e não reproduzível, já que as diferentes combinações de fatores seriam ímpares e conforma cada grupo e organização. O quadro a seguir discorre sobre os atributos da Competência coletiva propostos por Retour e Krohmer (2011):

Quadro 4 - Atributos da Competência Coletiva

Referencial Comum	É construído a partir das contribuições individuais para a preparação e realização de uma ação coletiva e remete à ideia de construção do espírito de equipe, no qual as pessoas envolvidas constroem um pacto sobre o que e como fazer, os meios a serem empregados e o papel de cada um.
Linguagem Compartilhada	As pessoas envolvidas no projeto coletivo desenvolvem um vocabulário próprio para agilizar o processo de comunicação que permite conversar com meias-palavras ou através de termos que exprimem ideias, conceitos, valores etc. de entendimento comum.
Memória Coletiva	Desenvolve-se ao longo do processo um saber fazer coletivo e, diante de uma situação ou problema, cada indivíduo tem condições de agir ou julgar dentro de padrões estabelecidos coletivamente.
Engajamento Subjetivo	Os membros do grupo ao longo de seu trabalho tomam decisões pelas quais respondem coletivamente e, ao lado desse fato, percorrem um processo de aprendizado de resolução cooperativa de problemas.

Fonte: Retour e Krohmer (2011)

2.1.4 Competências organizacionais

Já o nível das competências organizacionais retrata o desempenho esperado de parte ou de toda a organização. Alguns autores as tratam também como competências essenciais, e para administração pública é mais comum serem identificadas como competências institucionais (BRANDÃO, 2016).

O estudo de Prahalad e Hamel (1990) foi o precursor da ideia de competência essencial ou, *core competence*, no planejamento estratégico. Nele, o conceito de competências é conduzido ao nível organizacional, sendo definido como as qualidades de uma organização que lhe entregam um diferencial competitivo. Dessa forma, a competência essencial concede um valor diferencial percebido pela clientela, mas de difícil reprodução para a concorrência.

As competências essenciais são base de diversos produtos ou negócios dentro da empresa, em razão de suas características de estabilidade e sua evolução lenta

em relação aos produtos; de serem conquistadas e aperfeiçoadas com o esforço operacional cotidiano e; de serem a causa competitiva em mercados (JANINI, 2003).

De acordo com Coda (2016), as competências organizacionais devem estar atreladas à definição da missão, visão, estratégias e objetivos da organização. Assim, a correta gestão de seus processos, tecnologias e talentos possibilitará à organização o desenvolvimento de competências que contribuirão para “o desempenho de sua missão, o alcance de sua visão e a consecução de suas estratégias” (CODA, 2016, p.13).

Para Dutra (2017), existe uma permuta ininterrupta de competências entre a organização e o indivíduo. Nesse processo a organização disponibiliza seu patrimônio, desenvolvendo e preparando a pessoa para superar novos dilemas profissionais e pessoais, ao passo que a evolução de sua capacidade pessoal entrega seus conhecimentos adquiridos para que a organização supere seus novos desafios.

Não obstante, o que concretiza as competências organizacionais e as adaptam ao contexto são os indivíduos, ao utilizarem na prática seu conhecimento adquirido. Esse enriquecimento do conhecimento das pessoas é também o crescimento do capital de saberes da organização, e isso é o que possibilita as vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2017).

Segundo o entendimento de Fleury e Fleury (2001), uma competência essencial tanto pode ser associada à tecnologia quanto ao domínio de determinado estágio do ciclo de negócios. E para que esse conhecimento seja considerado uma competência essencial, ele deve “estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.189). No Quadro 5 são diferenciadas as seguintes competências organizacionais:

Quadro 5 - Tipos de Competências Organizacionais

Tipo	Descrição
Competências sobre processos	Os conhecimentos do processo de trabalho.
Competências técnicas	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
Competências sobre a organização	Saber organizar os fluxos de trabalho.
Competências de serviço	Aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?

Competências sociais	Saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.
-----------------------------	--

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

2.2 Gestão de Competências e *gap* de competências

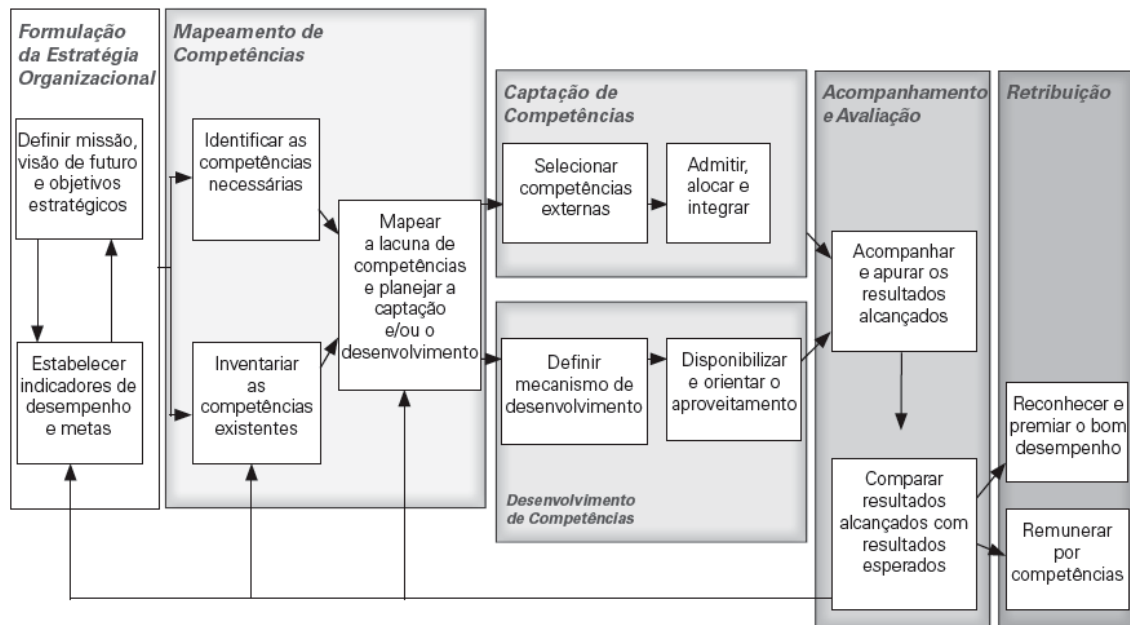
Segundo Brandão e Guimarães (2001), a Gestão de Competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, sendo baseada na estratégia da organização e direcionando suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e formalização de alianças estratégicas, dentre outras, para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Assim é primordial que a Gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos).

Para Mello e Amâncio Filho (2010), a proposta da Gestão de Competências é alinhar as competências humanas às competências organizacionais por meio de um gerenciamento estratégico das lacunas de competências que eventualmente existem nas organizações. Esse modelo de gestão impacta fortemente os subsistemas e processos de Gestão de Pessoas, o que o torna um agente em potencial de mudança na cultura da instituição podendo torná-la mais flexível. Essa flexibilidade representa, inclusive, o maior atrativo para adoção desse modelo por órgãos públicos por possibilitar ações empreendedoras.

No contexto do setor público, a Gestão de Competências compreende o trabalho por meio de uma visão que combina conhecimentos, o saber-fazer, a experiência e os comportamentos assumidos para determinado contexto. Não sendo, portanto, focalizada a atribuição formal do cargo. Assim, cabe a cada órgão público identificar, avaliar, validar e promover a evolução das competências (AMARAL, 2006, p. 554).

A Gestão de Competências é um modelo de gestão que faz uso do conceito de competências para balizar os processos organizacionais, com atenção especial à Gestão de Pessoas. Seu propósito é identificar, aperfeiçoar, ampliar e promover competências necessárias para o alcance dos objetivos da organização (BRANDÃO, 2016). O esquema constante na Figura 3 é utilizado por Brandão (2016) para ilustrar as principais fases desse modelo:

Figura 3 - Modelo de Gestão de Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005)

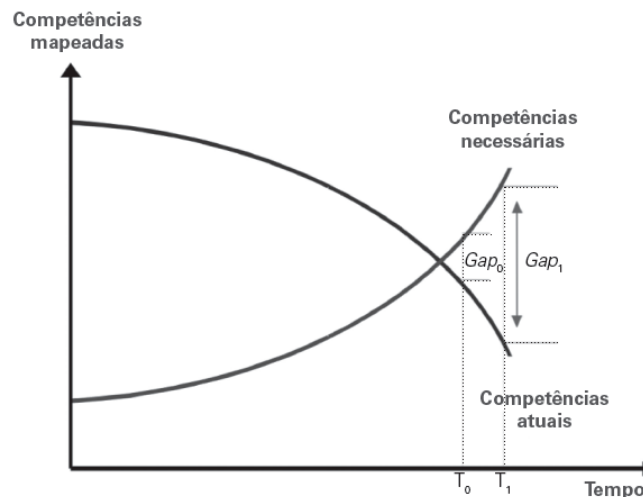
A Figura 3 mostra que o processo é contínuo e seu início se dá com a formulação da estratégia organizacional e nesse momento, a missão, a visão e os objetivos estratégicos são definidos (BRANDÃO, 2016). Uma vez estabelecida a estratégia organizacional, o mapeamento das competências busca identificar a diferença entre as competências necessárias para efetivar a estratégia traçada e as competências existentes na organização (BRANDÃO, 2016).

Conforme os estudos de Prahalad e Hamel (1990) e Brandão (2016), o mapeamento de competências tem como objetivo identificar a lacuna existente entre as competências essenciais para executar a estratégia institucional e as competências internas existentes na organização.

Devido à complexidade dos contextos organizacionais, caso a empresa não promova o desenvolvimento de competências, o *gap* ou lacuna entre as competências requeridas e as existentes tende a aumentar. Também não é atípica a obsolescência das competências internas ao longo do tempo, sendo essa a razão para realização periódica do mapeamento, planejamento e desenvolvimento de competências (BRANDÃO, 2016). Nessa mesma linha, Coda (2016) afirma que objetivo do mapeamento de competências é diagnosticar as competências necessárias ao

exercício do cargo e àquelas que já estão disponíveis nos colaboradores. Esse levantamento permite identificar eventuais *gaps* que irão balizar as ações de capacitação e desenvolvimento profissional.

Figura 4 - Identificação do *gap* (lacuna) de competências.



Fonte: Adaptado de Ienaga (1998) por Brandão e Guimarães (2005).

A Figura 4 exemplifica o quadro quando as competências internas à disposição não cumprem os requisitos das competências necessárias para a execução da estratégia organizacional. Essa dinâmica ocorre ao longo do tempo, sendo alterada pelos cenários competitivos. A lacuna existente entre competências tende a comprometer demasiadamente a produtividade.

Conforme Brandão (2016), identificar as competências relevantes para a execução da estratégia organizacional, tende a proporcionar inúmeros benefícios, sendo os relacionados, a seguir, os mais frequentes e importantes no campo da Gestão de Pessoas: (i) Estabelecimento de indicadores e metas precisos para fins de Avaliação do desempenho no trabalho; (ii) diagnóstico de necessidades de capacitação; (iii) fomento da aprendizagem organizacional; (iv) aprendizagem organizacional por meios alternativos e flexíveis para o aprimoramento pessoal e profissional; (v) recrutamento e seleção baseados nas competências relevantes para a estratégia da organização; (vi) incentivos, recompensa e valorização dos trabalhadores, conforme a disponibilidade de competências que favoreçam o alcance de resultados desejados.

3 PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO

Em um contexto de crescente cobrança pela eficiência da máquina pública, a compreensão dos processos de trabalho se torna essencial para o gestor público porque permite analisar a atuação dos servidores no desempenho de seu trabalho na instituição. Ao analisar os processos o gestor tem mais possibilidade de enxergar os esforços que agregam valor ao serviço e aqueles que necessitam de mudança por não contribuírem com a melhora do desempenho pessoal e institucional.

3.1 Conceito de processo

O termo “processo” tem um significado muito abrangente e com isso são frequentes as confusões geradas pela imprecisão de sua terminologia, tendo em vista que o termo tem diferentes significados para pessoas diferentes, principalmente dadas às diferenças existentes entre as percepções das várias áreas do saber.

Para Harrington (1993), processos são um conjunto de tarefas relacionadas, que utilizam os recursos da organização para alcançar os objetivos institucionais. Neste mesmo sentido, Davenport (1994) conceitua os processos como ações estruturadas que seguem uma ordem restrita, com início e fim pré-determinados, a fim de buscar o atendimento dos interesses da organização.

De acordo com De Biazzi et al. (2011, p. 871), processo é um “conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas (materiais, mão-de-obra, informação, recursos financeiros, etc.) em resultados ou saídas (bens ou serviços)”. Segundo Fernandes et al (2015), processos são um grupo de atividades-chave interdependentes e sequenciais que geram produtos e serviços a um cliente final.

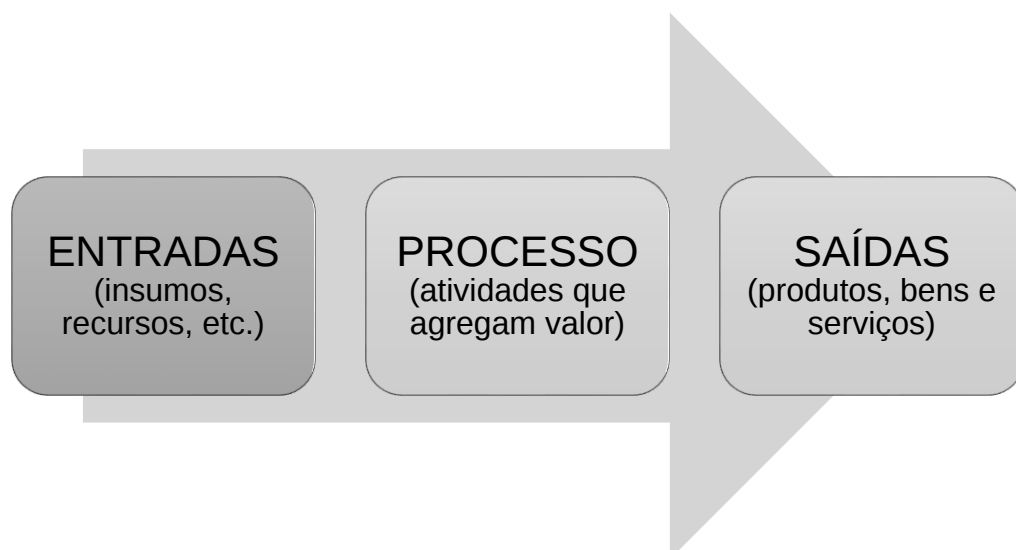
A Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócios (tradução nossa), ou Association of Business Process Management Professionals (ABPMP), em seu Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (tradução nossa), ou *Business Process Management – Common Body Of Knowledge (BPM-CBOK*, 2013, p. 35) define processos como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”, sendo compostos por atividades inter-

relacionadas que tratam um caso específico. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo (BPM-CBOK, 2013).

Conforme o Guia de Gestão de Processos de Governo (2011), no campo da Administração Pública a ideia é que processos têm o objetivo de atender às necessidades dos clientes/cidadãos e exigem sincronia, transformam elementos, seguem direcionamentos e consomem recursos. Esse mesmo Guia (2011, p. 8) ainda conceituou processos como um conjunto de recursos e “atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor ao cliente-cidadão”.

Para delineamento da pesquisa, o conceito referencial diz que processo é “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000, p.7), cabendo a ressalva que a validade do processo é aferida pela percepção do valor agregado por parte do cliente (DE SORDI, 2008), tendo em vista a postura da Administração Brasileira. Seu fluxo está ilustrado na Figura 5:

Figura 5 - Fluxo do Processo



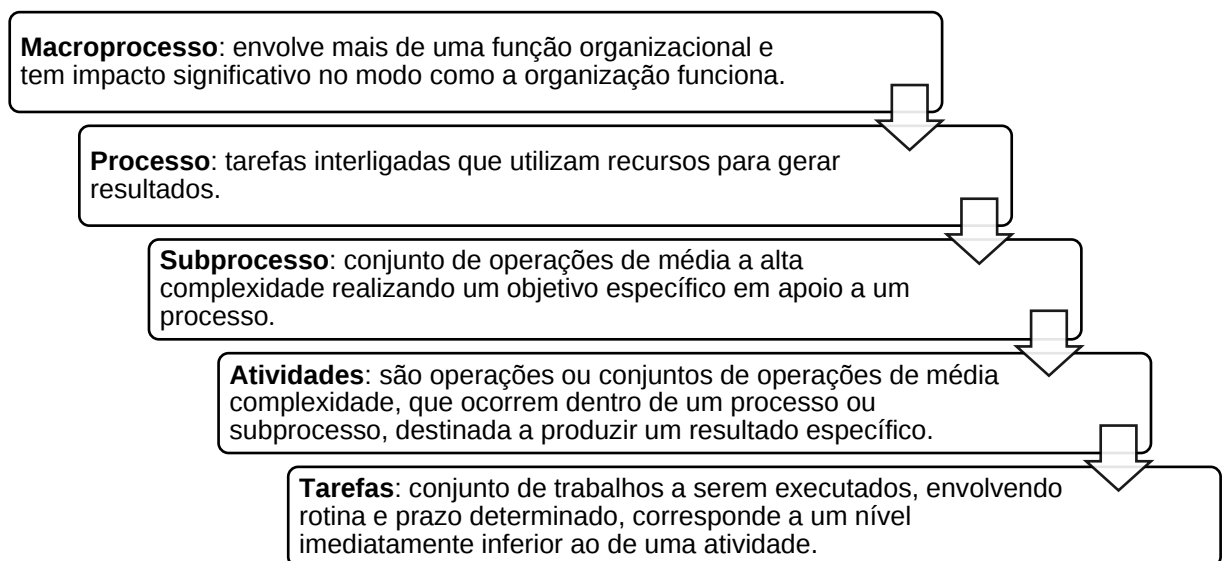
Fonte: Elaborada pelo autor (2019).

3.2 Classificação e hierarquia dos processos

Há diferentes formas de classificar processos, assim, este estudo irá adotar os conceitos utilizados pela *ABPMP* do Brasil como referência. O Guia *BPM-CBOK* (2009) traz a definição de tipos de processos de negócio: (i) Processos Primários ou essenciais: processos multifuncionais que direcionam as entregas de valor ao cliente. Representam as atividades essenciais da organização para o cumprimento de sua missão; (ii) processos de Suporte: processos que dão suporte aos processos primário, mas sem entregar valor diretamente ao cliente. Ainda assim podem ser críticos e estratégicos na organização por viabilizarem os processos primários; (iii) processos de gestão: processos que não entregam valor diretamente aos clientes. Sua função é medir, monitorar e controlar as atividades dos processos de negócio, tornando-se importantes por serem os instrumentos usados para garantir que a organização opere com eficiência e eficácia.

Noutro sentido, O Manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (MPF) apresenta uma hierarquia proposta para processos ilustrada na figura a seguir:

Figura 6 - Hierarquia de processos

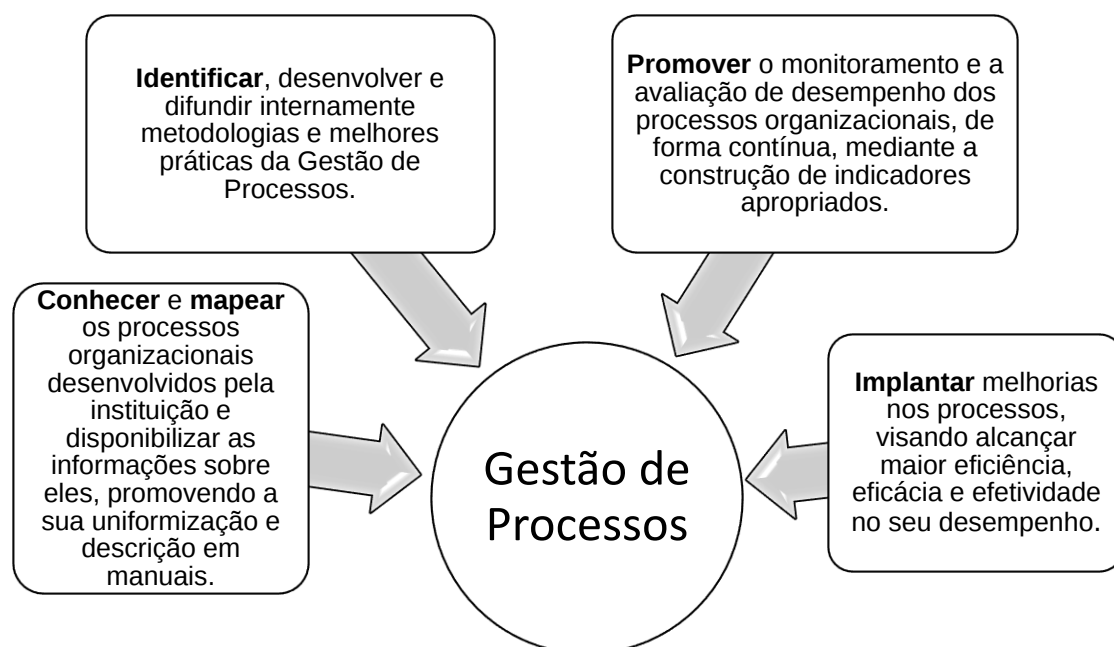


Fonte: Adaptada do Manual de Gestão por Processos do MPF (2013).

3.3 Mapeamento de Processos

Segundo o Manual de Gestão de Processos do MPF, a gestão por processos ou *Business Process Management* (BPM) é um método sistemático que interpreta os processos de negócios como ativos que priorizam a excelência do desempenho da organização. Ainda, conforme o MPF, o BPM possibilita a análise, a definição, a execução, o acompanhamento, a administração e o suporte para a interação entre pessoas. A Figura 7 retrata os objetivos da gestão por processos:

Figura 7 - Objetivos da Gestão por processos



Fonte: Adaptada do Manual de Gestão por Processos do MPF (2013).

O Guia *BPM-CBOK* (2013), descreve a Gestão de Processos como uma nova forma de enxergar todo o trabalho executado para entregar um serviço ou produto independente da área funcional ou localização na organização.

Pradella, Furtado e Kipper (2016), apresentam o Ciclo de Gestão de Processos, no qual a modelagem do processo subdivide-se em duas fases. A primeira trata da Identificação e Mapeamento, que é o momento quando são identificados os processos de negócio, então, são elaboradas as representações gráficas dos processos de negócio e a documentação dos elementos e atividades do processo. A segunda fase

é a análise e o redesenho, quando são sistematizadas as sugestões de melhoria e, baseados nessas informações, os processos são redesenhados.

O mapeamento de processo é uma ferramenta que analisa as atividades e processos visando o desenvolvimento dos serviços e dos problemas organizacionais, sendo, portanto, um caminho para melhora dos processos de trabalho por que contribui para a compreensão dos processos atuais, identificando e simplificando os pontos que necessitam de mudanças. Assim, o aprendizado da organização é concebido por meio do conhecimento empírico dos indivíduos, que são disponibilizados para que não se perca em caso de ausência de determinado funcionário (VILLELA, 2000).

Mapear um processo é desenhar uma ação determinada, analisando a sucessão das atividades executadas, bem como a maneira que essas atividades estão interligadas (KIPPER et al, 2011).

Conforme Cruz (2015, p.97), “[...] mapear ou documentar um processo significa levantar, documentar, entender e analisar todos os elementos existentes em cada atividade do referido processo”. Ele ainda afirma que a finalidade de todo mapeamento é fazer a divulgação formal do processo, tirando-o da informalidade e pessoalidade e documentando-o para que todos tenham o mesmo conhecimento sobre o processo (CRUZ, 2015).

Esse conhecimento gerado pelo mapeamento é o meio pelo qual os problemas de cada atividade vêm à tona, assim como seus desempenhos. A partir desse conhecimento, com um conjunto de técnicas, dois importantes produtos são gerados: o plano de soluções para os problemas e o plano de melhorias para o desempenho analisado (CRUZ, 2015).

4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS POR PROCESSO

O suporte de informações que a Gestão de Pessoas recebe para basear sua atuação tem sido pautado em funções, cargos ou unidades organizacionais, desconsiderando os processos referentes a esses espaços. Com isso há a redução da capacidade da Gestão de Pessoas em contribuir para a melhoria de desempenho destes processos e conseqüentemente reduzem a eficiência da gestão dos investimentos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e dificultam a revisão das atribuições internas (CARDOSO, 2004).

Nesse prisma, o contexto contemporâneo complexo, diversificado e dinâmico, impulsiona toda a organização para a abordagem processual a fim de que ganhe competitividade, inclusive a Gestão de Pessoas. Pressupõe-se uma Gestão de Pessoas engajada à estratégia organizacional para atuar objetivamente e satisfatoriamente na execução dos processos essenciais da organização (CARDOSO, 2004).

As competências necessárias para operar os processos organizacionais são levantadas por meio do mapeamento de competências por processo. Quando o diagnóstico de competências é feito com a análise dos processos organizacionais eles refletem um quadro mais realista (NEZELLO, 2008).

Portanto há maior clareza na aplicação do mapeamento de competências por processo, para visualizar as competências que o executor da atividade deve possuir para o processo. Ao passo que uma vez documentado o processo, este facilita a análise para levantamento das competências de quem o executará (NEZELLO, 2008).

Conforme discutido anteriormente, um processo é formado por várias atividades de todos os tipos, alguns mais rígidos, outros mais inovadores, por isso há a necessidade de as atividades dos processos serem apreciadas separadamente em razão das suas características e necessidades peculiares, sem, contudo, deixar de observar a interdependência das atividades para alcance do objetivo do processo (CARDOSO, 2004).

Cardoso (2004) ainda defende a Gestão de Competências por processo ao afirmar que tal modelo favorece a exatidão dos diagnósticos sobre a necessidade e disponibilidade de competências necessárias para fazer o planejamento de Gestão de

Pessoas nas organizações. Devido à sua orientação processual de agir de forma mais efetiva, tem a capacidade de direcionar as análises desses diagnósticos para consecução dos resultados globais almejados. A Figura 8 ilustra a dinâmica do mapeamento de competências por processo na organização:

Figura 8 - Mapeamento de competência por processo



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na ilustração apresentada na Figura 8 pode-se observar uma relação cíclica em que a Gestão de Processos possibilita, por meio do mapeamento de processos, um levantamento realista das competências requeridas, ao passo que a Gestão de Competências entrega o desenvolvimento de competências adequadas à execução dos processos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta os métodos que orientaram o estudo realizado. Em um primeiro momento será dada a caracterização da pesquisa e, em seguida a forma de abordagem que conduziu a pesquisa e as principais ferramentas que foram utilizadas para alcance do objetivo deste estudo.

5.1 Caracterização da pesquisa

Pretendeu-se com o estudo mapear o processo de manutenção predial que figura como um dos principais da CMT e, com base nisso, levantar as competências requeridas para a execução desse processo sob o olhar dos clientes internos.

Sendo assim, foram coletadas informações junto aos documentos oficiais da UFMS e demais instrumentos de divulgação das atividades da Instituição, assim como foram realizadas consultas aos coordenadores administrativos de unidades da UFMS e aos servidores que desempenham as atividades na CMT e seus respectivos gestores sobre os processos e as competências requeridas no contexto de trabalho.

A pesquisa proposta pode ser classificada como exploratória quanto ao seu objetivo, pois tem como finalidade esclarecer e modificar ideias (GIL, 2008) associadas às competências do processo de manutenção predial constante na CMT, aproximando o olhar analítico em relação à realidade dos fatos da unidade. Também há o caráter descritivo, tendo em vista a descrição das características e fenômenos dos servidores públicos federais que compõem a pesquisa (VERGARA, 2016).

Essa classificação descritivo-exploratória da pesquisa está alinhada com a ideia de Gil (2008, p. 28), em que “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

Por se propor um estudo que busca o aprofundamento da investigação dos fenômenos relacionados à Gestão de Competências por Processos na CMT, quanto à abordagem, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa (GIL, 2008).

Em se tratando da escolha do objeto de estudo, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, pois a intenção é operar um aprofundamento

exaustivo no conhecimento dos fatos investigados a fim de detalhar a realidade e os acontecimentos. Sendo assim, há um caráter empírico na pesquisa que pretende investigar um fenômeno dentro do seu contexto, sem a clara distinção entre esses (YIN, 2015).

O fato de se estudar uma unidade específica, em uma instituição específica, corrobora com a classificação de estudo de caso singular, já que há a disposição de se analisar uma situação tecnicamente única baseada em várias fontes de evidências (YIN, 2015).

Quanto à estratégia de coleta de dados, dentre outras técnicas, empregou-se a análise documental, já que houve investigação em documentos públicos produzidos no âmbito da UFMS e do serviço público federal brasileiro, em que, segundo Vergara (2016), corroborada por Gil (2016) e Marconi e Lakatos (2016), considera-se esta técnica relevante quando os dados estão dispersos no contexto de aplicabilidade dos estudos de caso.

A coleta de dados também foi feita por meio de entrevista semiestruturada, porque é uma técnica adequada às pesquisas sociais e também porque é mais abrangente e eficiente na captação, classificação e qualificação dos dados. Além disso, ainda proporciona mais flexibilidade e a possibilidade de o entrevistador levantar outras informações advindas de comunicação não verbal (GIL, 2008).

Sua característica semiestruturada deu-se pela utilização de roteiro de perguntas, ora aplicado aos entrevistados (clientes internos). Esse procedimento visou evidenciar as diferenças reais entre os participantes por meio da variação entre as respostas (GIL, 2008).

Como forma de buscar informações de um determinado aspecto da realidade, ou ainda de uma investigação de indícios referentes a objetivos inconscientes para o indivíduo, mas que influenciam o seu comportamento, a terceira técnica empregada neste estudo foi a de observação participante (MARCONI & LAKATOS, 2016), já que o pesquisador também foi um agente ativo e partícipe dos processos organizacionais investigados, perfazendo, deste modo, a triangulação de dados adotada.

Sendo assim, a partir do método indutivo, a estratégia de triangulação aqui proposta buscou examinar diversas fontes de dados obtidos na coleta e procurou a possibilidade de fornecer novas descobertas e verificações e, assim, subverter alguns

pressupostos subjacentes, embora presentes no estudo de caso em análise, conforme sugere Vergara (2015).

5.2 Percurso da pesquisa

A visão geral da metodologia está sintetizada no Quadro 6, contudo cabe considerar a flexibilidade necessária às pesquisas com as características supracitadas:

Quadro 6 - Percurso da Pesquisa

Passos	Ação
Passo 1	Análise dos documentos da UFMS a fim de assimilar com exatidão a missão e a visão da UFMS, assim como suas consequências práticas no âmbito da CMT.
Passo 2	Composição da equipe de trabalho com servidores e gestores da CMT envolvidos nas atividades do processo de manutenção predial para levantar informações sobre as características do processo.
Passo 3	Levantamento das atividades e normas envolvidas com o processo de manutenção predial visando mapear o processo de manutenção existente e identificar eventuais regulamentos que tratam desse processo.
Passo 4	Representação gráfica das atividades do processo de manutenção predial, validando ao final junto aos gestores da CMT, com o objetivo de documentar o fluxo processual existente.
Passo 5	Entrevista dos servidores das unidades que compõem os entrevistados, para levantamento de informações, segundo a visão do cliente interno, relativas ao processo de manutenção predial e a das competências requeridas.
Passo 6	Identificação das competências necessárias para execução do processo de manutenção predial.
Passo 7	Levantamento das competências individuais, com posterior documentação das competências encontradas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2.1 Contexto Organizacional

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) foi originada com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande no ano de 1962. Nos anos seguintes houve a ampliação de sua estrutura com a criação do Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande e do curso de medicina em 1966. No ano de 1967 foram criados o Instituto Superior de Pedagogia em Três Lagoas e o Instituto de Ciências Humanas e Letras em Corumbá.

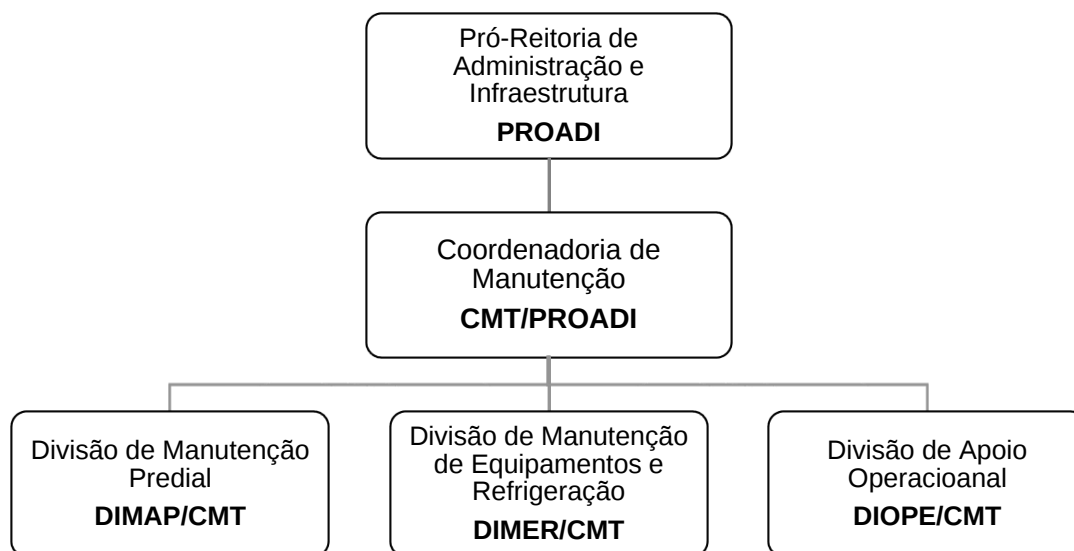
A partir da integração dos Institutos de Campo Grande, Corumbá e Três Lagoas, em 1969, surgiu a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT), que foi ampliada em 1970, integrando aos Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados.

Já no ano de 1979, por advento da divisão do Estado de Mato Grosso, foi concretizada a federalização da instituição em atendimento à Lei Federal n. 6.674/79, e assim passou a denominar-se Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Atualmente a UFMS possui uma estrutura organizacional que comporta na sede em Campo Grande, além das unidades administrativas, 5 institutos, 1 escola superior e 10 faculdades. Conta ainda com nove *Campi* no interior, uma Base de Estudos do Pantanal e uma fazenda escola.

A Coordenadoria de Manutenção (CMT) é formada por 45 servidores. A unidade é a responsável pelo planejamento, coordenação, orientação e execução das atividades relacionadas à manutenção elétrica, de equipamentos, de bens imóveis e eficiência energética na Universidade. Está estruturada da seguinte forma: pela Coordenadoria de Manutenção (CMT); Divisão de Manutenção Predial (DIMAP/CMT); pela Divisão de Manutenção de Equipamentos e Refrigeração (DIMER/CMT) e pela Divisão de Apoio Operacional (DIOPE/CMT). A Figura 9 mostra essa interação organizacional da CMT:

Figura 9 – Organograma da Coordenadoria de Manutenção



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Organizacionalmente, a CMT é uma unidade subordinada à Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura, e sua gestão é feita pelo Chefe da Coordenadoria que tem sob seu comando a DIMAP/CMT, a DIMER/CMT e a DIOPE/CMT, com seus respectivos chefes de Divisão. O Quadro 7, indica o perfil sócio-demográfico dos profissionais da CMT.

Quadro 7 – Perfil sócio-demográfico da equipe da CMT

Cargo	Qtd.	Tempo médio de serviço prestado na UFMS (em anos)	Exigência do Cargo (Conf. Lei n.11.091/05)
Auxiliar Operacional	2	26	Alfabetizado
Servente de Limpeza	1	35	
Servente de Obras	1	30	
Carpinteiro	2	35,5	Fundamental Incompleto
Marceneiro	4	34,75	
Pedreiro	4	35	
Pintor-área	4	37	
Cozinheiro	1	23	
Auxiliar em Administração	2	32,5	Fundamental Completo
Eletricista	4	30	
Assistente em Administração	8	17,12	Ensino Médio Completo
Técnico em Artes Gráficas	1	43	
Técnico em Audiovisual	1	34	
Técnico em Edificações	1	0	
Técnico em Eletricidade	2	5	
Técnico em Eletrotécnica	3	23	
Técnico em Telefonia	1	4	
Administrador	2	8,5	Ensino Superior
Engenheiro-área	1	2	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O Quadro 7 traduz a escassez de profissionais de nível superior especializados na área da engenharia para atuação no processo de manutenção predial; conforme levantado, 7% dos profissionais pertencentes à equipe da CMT são de nível superior, em contraste com 38% de servidores de nível médio e 55% de profissionais de nível fundamental ou inferior.

Nesse contexto, o Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão do Governo Federal publicou a portaria n. 443, de 27 de dezembro de 2018. Esse ato estabelece serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta na administração pública federal. A manutenção predial consta como um desses serviços, e assim a quantidade de servidores com cargos diretamente a ela

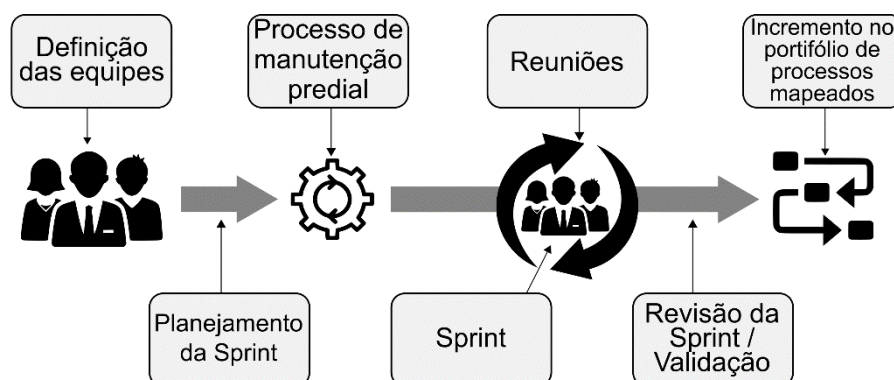
relacionados é de 4 servidores, sendo apenas um engenheiro e um técnico em edificações.

5.3 Mapeamento de Processos na CMT

Para realizar o mapeamento dos processos da CMT este estudo utilizou uma adaptação própria da metodologia de Modelagem de Processos de Negócio Ágil proposta por Silva e Braga (2014). Essas adaptações foram aplicadas em razão da delimitação da pesquisa, que busca identificar e documentar as atividades do processo de manutenção predial para que sirvam de base à análise das competências.

A Modelagem de Processos de Negócio Ágil apresenta um ciclo de vida básico com regras não detalhadas, seguindo os princípios do *Scrum*¹. Esse modelo de Gestão de Processos permite agilidade e flexibilidade de adaptação de técnicas e processos de acordo com a necessidade de cada organização (SILVA; BRAGA, 2014). A seguir, a Figura 10 ilustra a abordagem:

Figura 10 - Abordagem Ágil para Mapeamento de Processos de Negócio



Fonte: adaptado de Silva e Braga (2014).

¹ Conjunto de técnicas, ferramentas e conceitos pré-definidos usados para tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, atuando de forma produtiva e criativa para entregar produtos com o mais alto valor possível (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

5.3.1 Definição das equipes

Tendo sido analisadas e assimiladas a missão e a visão da UFMS, considerando o processo de manutenção predial, a atividade executada em seguida foi a definição da equipe. Foram formadas duas equipes de trabalho, uma Equipe de Negócio e uma Equipe de Mapeamento, as quais interagiram entre si para consecução do mapeamento proposto.

A Equipe de Negócio foi definida para o processo de manutenção predial e sua formação contou com trabalhadores que forneceram informações sobre o processo. Nessa equipe foram exercidos os seguintes papéis: o Dono do Processo - que foi responsável pela defesa dos interesses do cliente do processo e por garantir que o processo agregue valor ao negócio; o Analista de Negócio - cuja função foi coordenar a equipe de negócio, fornecendo informações sobre os processos e ainda contribuindo na definição de prioridades relacionadas aos processos; e o Especialista do Processo, o qual teve como principal responsabilidade fornecer as informações sobre o processo de manutenção predial, listando as atividades e documentando o processo. Ainda, às três funções, cabe a responsabilidade de validar o trabalho da Equipe de Mapeamento.

Já a Equipe de Mapeamento obteve informações, junto à Equipe de Negócio, sobre determinado processo para em seguida mapeá-lo. Foi composta pelo Analista de Processos e por pelo menos mais um Modelador. Os analistas definem as políticas e diretrizes, além de coordenar as atividades dos modeladores que, por sua vez captaram informações sobre os processos para mapeamento. No contexto desta pesquisa, os modeladores propuseram somente o mapa do processo analisado para validação, contudo, em outra oportunidade, suas funções podem ser expandidas para realização da modelagem dos processos, conforme a necessidade da organização.

5.3.2 Planejamento da *Sprint*

Esta é a etapa em que as metas de recursos e demais fatores são estabelecidos para que ocorra o mapeamento do processo de mais prioridade. Sua saída é o processo a ser mapeado.

5.3.4. Processo a ser mapeado

É o artefato que ilustra o processo a ser mapeado. Com as informações disponíveis nesse momento, a Equipe de Modelagem definirá ao menos um modelador para coletar informações dos Especialistas do Processo, indicados pela Equipe de Negócios.

5.3.4. *Sprint*

A abordagem é iterativa e incremental. O período de tempo quando atividades devem ser realizadas recebe o nome de *Sprint*. Nesse momento os Especialistas dos Processos passam aos modeladores informações sobre o processo de manutenção predial. Essa interação de refinamento ocorre até que o processo seja entendido de forma satisfatória pelas partes interessadas.

5.3.5. Reuniões

Reuniões são encontros periódicos de rápida duração que ocorrem para promover o alinhamento das ideias, a troca de informações e refinamento das entregas.

5.3.6. Revisão da *Sprint* / Validação

Etapa de análise do produto da *Sprint*, o mapeamento do processo, para refinamento e validação.

5.3.7. Incremento no portfólio de processos mapeados

O mapa do processo foi finalizado e confeccionado um quadro com a listagem das atividades e responsáveis pelo processo, posteriormente o processo de manutenção predial foi representado graficamente. Após foi submetido aos gestores

da CMT para que analisassem a possibilidade de adoção formal dos produtos resultantes do mapeamento realizado, para fins de servir como fonte de informação, treinamento e comunicação.

5.4 Mapeamento de competências na CMT

A metodologia a seguir foi concebida a partir da obra de Brandão (2012) - Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em Gestão de Pessoas, com contribuições pontuais advindas do Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública (2013), que foi idealizado pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

5.4.1 Levantamento das Competências Organizacionais

Inicialmente, foram levantadas as competências organizacionais da CMT à luz do conjunto de competências da UFMS, segundo a missão, visão e estratégias. O objetivo desse momento foi de verificar e identificar as competências relacionadas à estratégia institucional (BRANDÃO, 2012). Essa análise documental visa coletar nos documentos oficiais informações sobre as diretrizes estratégicas, em especial no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

5.4.2 Levantamento das competências demandadas do processo

Nessa etapa, o objetivo foi identificar as competências necessárias para uma atuação satisfatória no processo de manutenção predial, a partir da consulta aos servidores que solicitam e acompanham os serviços de manutenção predial de suas respectivas unidades. Essa consulta contemplou os elementos constitutivos da competência que a cliente interna espera do servidor e foi feita com uma entrevista semiestruturada. Aos participantes da pesquisa foram feitas perguntas sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para o desempenho de tarefas constantes no processo estudado, a fim de se garantir a eficiência e eficácia do fluxo processual.

O resultado foi compilado e organizado para análise, a fim de registrar os achados da pesquisa e facilitar a compreensão dos gestores da CMT que participaram da pesquisa.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as informações coletadas por meio da análise documental, da observação e das entrevistas realizadas. O conteúdo das entrevistas foi agrupado e organizado em quatro categorias, sendo que cada uma delas traz um aspecto relevante para a análise das competências do processo de manutenção predial. A última categoria traz a análise dos resultados obtidos considerando também as sugestões e apontamentos dos entrevistados sobre possíveis melhorias, capacitação e recursos.

Essa organização dos resultados em categorias tem a intenção de estruturar as informações para facilitar a compreensão e análise. Dessa forma, tais categorias apresentarão como os servidores de nove unidades organizacionais da UFMS interagem e enxergam o processo de manutenção predial da Instituição e suas respectivas competências.

6.1 Categoria I: obtenção dos dados e conteúdo de análise

6.1.1 Entrevistas

Os nomes e quaisquer formas de identificação das unidades foram suprimidos como critério adotado para preservar o anonimato dos entrevistados, conforme o comprometimento assumido entre o pesquisador e pesquisados, ora presente no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - disponível no Apêndice A deste estudo.

O grupo de entrevistados foi composto pelos coordenadores administrativos. Nesse caso, foram adotados alguns critérios de escolha das coordenadorias, dentre os quais o fato de haver maior demanda por manutenções prediais e também por terem suas estruturas administrativas já consolidadas, com rotinas internas de solicitação de manutenção predial já estabelecidas e, conseqüentemente, maior experiência no processo de manutenção predial.

A intenção inicial da pesquisa era aplicar a entrevista semiestruturada a dez coordenadores administrativos dessas unidades que recebem serviços de

manutenção predial oferecidos pela CMT, contudo a coordenação administrativa de uma das unidades indicou outra pessoa como o responsável exclusivo por lidar com questões de manutenção predial no contexto da unidade, tornando-se, portanto, uma exceção à regra. Também não foi possível coletar dados de uma segunda unidade, porque a coordenação administrativa optou por não participar da pesquisa. Então, foi aplicada a entrevista a oito servidores/as ocupantes da função de coordenador/a administrativo/a e um/a servidor/a que não possui cargo, mas que é responsável pela manutenção predial de sua unidade.

Posto isso, como forma de preservar as identidades dos entrevistados e para facilitar a análise dos dados das entrevistas, foram atribuídos os seguintes códigos de identificação aos participantes: E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9.

As perguntas foram formuladas com o objetivo principal de captar a visão do solicitante dos serviços de manutenção predial sobre o processo e assim observar a perspectiva do cliente interno sobre as competências necessárias para um atendimento mais eficiente, eficaz e efetivo. O roteiro da entrevista semiestruturada consta no Apêndice B.

A respeito do perfil dos entrevistados, considerando a quantidade, a maioria de servidores do sexo masculino, com a média de idade de 47 de anos, sendo servidores de nível superior, formados na área da Administração. Em relação à experiência com o processo de manutenção predial, observou-se que o servidor mais experiente lida com o processo há cerca de nove anos e o menos experiente está atuando há um ano e meio.

O primeiro contato foi feito via telefone para agendamento da entrevista, conforme a disponibilidade dos entrevistados. Por essa razão, as entrevistas ocorreram em datas distintas no ano de 2019, tendo sido realizadas cinco delas no dia 28 de janeiro, outras duas em 30 de janeiro, uma em 7 de fevereiro e a última no dia 8 de fevereiro.

As entrevistas foram feitas no próprio setor de trabalho dos entrevistados e nos locais por eles indicados, dessa forma houve servidores que preferiram ser entrevistados em salas privativas com as portas fechadas e outros que preferiram falar na própria mesa de trabalho, não havendo, portanto, um padrão. Antes de cada

entrevista o entrevistador entregou o TCLE para leitura dos seus termos e esclareceu pontos que foram levantados pelos entrevistados.

Ao todo foram coletadas 2h42min de gravação de entrevistas, que tiveram uma média de duração de 18min. As transcrições desses áudios geraram um total de 45 laudas, com média de 5 laudas por entrevista.

6.1.2 Análise documental

A análise dos documentos relacionados à pesquisa ocorreu exclusivamente em documentos oficiais tendo em vista que o contexto do trabalho é um processo executado em uma autarquia federal.

Foram realizadas buscas no Portal da Transparência do Governo Federal e da UFMS, assim como foram consultadas as publicações do Boletim de Serviços Eletrônico da UFMS. As buscas realizadas no Boletim de Serviços Eletrônico da UFMS não reportaram nenhum resultado relacionado diretamente ao processo de manutenção predial ou às competências a ele relacionadas.

A coleta de dados oriundos dos documentos ocorreu desde fevereiro de 2018 até março de 2019. O Quadro 8 traz a relação dos documentos pesquisados.

Quadro 8 – Documentos analisados

Código	Descrição
D1	Plano de Desenvolvimento Institucional UFMS 2015-2019 - PDI
D2	Relatório de Gestão do exercício 2017 UFMS
D3	Relatório de Gestão do exercício 2016 UFMS
D4	Relatório de Gestão do exercício 2015 UFMS
D5	Manual de Competências UFMS 2018
D6	Portal dados abertos UFMS - https://www.dadosabertos.ufms.br/
D7	Portal da transparência - http://www.portaltransparencia.gov.br/

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

6.1.3 Observação participante

A observação participante ocorreu principalmente nos momentos em que os funcionários desempenhavam suas atividades e tarefas na rotina diária de trabalho. Pelo fato de o pesquisador também ser funcionário e agente partícipe do processo organizacional, a observação se deu de forma natural. Entretanto, ocorreu de forma

mais ativa, inclusive com intervenções, conversas, esclarecimentos, sugestões e olhar mais estratégico sobre a forma de as pessoas trabalharem e agirem. Cabe ressaltar que foi utilizado um diário de campo, onde foram feitas diversas anotações sobre percepções e fatos que contribuíram na pesquisa.

6.2 Categoria II: o processo de manutenção predial

Segundo o Manual de Competências da UFMS (2019), a Divisão de Manutenção Predial (Dimap), unidade subordinada à CMT, é o setor responsável pela execução das atividades relacionadas aos serviços de reparo nas instalações prediais na Universidade. Dessa forma, o processo de manutenção predial, objeto da pesquisa, tem suas atividades desenvolvidas majoritariamente nessa Divisão e com isso a própria finalidade da unidade está profundamente atrelada ao objetivo do processo de manutenção predial.

Sobre o objetivo do processo de manutenção predial, os entrevistados apontaram clareza no entendimento da função de manter os imóveis em condições de uso, assim como expressaram a importância desse processo para que as demais atividades administrativas e pedagógicas da UFMS possam ocorrer de maneira satisfatória, conforme falaram E2 *“O objetivo principal é manter um ambiente agradável, para os alunos que são os clientes aqui da Universidade, e para os professores e técnicos também, manter a estrutura física funcionando de forma adequada”*, E5 *“Manter os serviços em funcionamento de um modo geral, a parte de elétrica e hidráulica. Arrumar o que estraga para que continue funcionando, e evitar também que as coisas se deteriore”* e E8 *“O objetivo é garantir que gente consiga utilizar plenamente a infraestrutura que fica sob nossa responsabilidade.”*.

Então a correção, a manutenção predial ela é muito importante entendeu, que toda vez surgir um problema você já faz essa correção, você evita um problema maior e você dá condição de trabalho às pessoas que estão ali naquela unidade (E1).

Pra mim manutenção uma coisa muito importante [...] a manutenção para mim cumpre esse papel de manter a estrutura que foi construída boa, [...] na minha visão infraestrutura é uma maneira de ensinar sem falar, e a manutenção está aí para resolver esse problema porque você consegue manter o que foi construído e às vezes até melhorar (E6).

A análise nos atos oficiais da UFMS não reportou nenhuma regulamentação ou orientação relacionada à sequência de atividades processo de manutenção predial e de seus prazos. Essa ausência de informações também pôde ser observada nas respostas dos coordenadores administrativos entrevistados, pois quando perguntados sobre quais as etapas e prazos que compõe o processo de solicitação até o recebimento dos serviços de manutenção predial pela unidade, responderam conhecer superficialmente o curso processual após envio de suas demandas à CMT, conforme se observa nas falas: “Os detalhes do processo interno da divisão de manutenção é um outro setor e eu não tenho como. O que eu faço é simplesmente encaminhar o pedido, acompanhar e cobrar” (E2); “Eu não sei se tem algum prazo estabelecido regulamentar, [...] então nós vamos acompanhando meio à distância nem sempre nós participamos muito do processo da execução desses serviços” (E4); “Eu não sei se existe um prazo [...] eu não tenho realmente clareza do que acontece, quais são os passos.” (E5) e “Você coloca no sistema de solicitação de serviço, [...] depois o trâmite eu não acompanho” (E9).

Apesar de os entrevistados alegarem conhecimento superficial quanto às tramitações do processo de manutenção predial, constatou-se que suas percepções convergem ao notar que o processo de manutenção predial faz distinção entre manutenções prediais emergentes e manutenções prediais eletivas. Nas respostas ainda é possível notar similaridade nas opiniões em relação aos prazos para atendimento. O Quadro 9 evidencia as perspectivas.

Quadro 9 – Percepção sobre prazos da manutenção predial

Entrevistado	Percepção de prazo
E1	[...] “se entra com um pedido hoje em vinte quatro horas você já tem uma resposta dizendo a quem foi encaminhado. [...] você manda e você tem a resposta bem mais rápida”.
E2	“então assim a gente faz o pedido e fica cobrando [...] sempre fica correndo atrás e sempre fica incomodando”.
E3	“Esse prazo que já não é muito rápido de atendimento. [...] quando é urgente assim não tem problema quanto à demora na prestação do serviço, mas normalmente não é muito rápido e demora um pouquinho.”
E4	“Nos casos emergenciais [...] às vezes uma semana depois do pedido alguém da CMT vem a mim e o pedido é atendido”.
E5	“geralmente a gente espera um pouco, aí a gente depois começa a incomodar e pedir, cobrar que seja feito. [...] parece que às vezes fica parado um pouco amarrado, é a impressão que eu tenho”.
E6	“quando você pede uma solicitação de manutenção que não envolve mão de obra, tipo construção civil [...], geralmente não demora muito. [...] Agora quando você

	parte para construção, [...] aí já é um pouco mais demorado [...] geralmente a parte de execução que dá problema, a parte processual interna nossa, vamos dizer assim, é tranquilo.”
E7	“O prazo varia, às vezes o pedido atrasa demasiadamente”.
E8	“para a gente é tratado sempre que meio como uma urgência qualquer tipo de manutenção, [...] dependendo da urgência a gente abre o chamado e aí já faço uma ligação mesmo, e já provoco o setor responsável ligando para CMT”.
E9	“Quando se trata de pequenos serviços [...] é rápido. [...] O mais demorado é quando existe uma manutenção mais complexa”.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ao se analisar o Quadro 10, com foco exclusivo nas opiniões dadas, chega-se à conclusão que apenas as manutenções emergenciais ou pequenas têm o atendimento com rapidez, ao passo que, com exceção da opinião do entrevistado E1, nas manutenções eletivas de maior porte os prazos para atendimento são demasiadamente demorados.

Nesse sentido também é possível concluir que os prazos praticados no processo em estudo não foram padronizados e divulgados, o que dificulta o acompanhamento por parte do solicitante, pois o deixa sem referência temporal.

Em se tratando do mapeamento do processo de manutenção predial, foi verificado o fluxo processual das manutenções prediais junto à CMT e à Dimap por meio da observação, de reuniões com servidores das unidades e também com os gestores das unidades.

Constatou-se que a UFMS faz uso do instrumento legal denominado Ata de Registro de Preço (ARP) para contratar serviços de manutenção predial [notas de observação]. A ARP n. 42/2018 é o instrumento utilizado atualmente e teve sua publicação em 16/11/2018 no Boletim de Serviços Eletrônico da UFMS. Posteriormente, deu origem aos seis contratos visualizados no Quadro 10 a seguir:

Quadro 10 – Contratos de Manutenção Predial

N.	Início	Término	Valor
95/2018	11/12/2018	10/12/2019	R\$ 4.005.546,80
97/2018	5/12/2018	4/12/2019	R\$ 194.989,32
98/2018	5/12/2018	4/12/2019	R\$ 266.197,90
99/2018	5/12/2018	4/12/2019	R\$ 127.066,50
101/2018	6/12/2018	6/12/2018	R\$ 934.362,33
119/2018	19/12/2018	19/12/2018	R\$ 825.900,16

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O acompanhamento e fiscalização dos contratos de manutenção predial são feitos por servidores designados para as funções de Gestor, Fiscal Técnico e Fiscal Setorial. Nessa esteira o Fiscal técnico é o responsável pela avaliação e acompanhamento do ponto de vista da engenharia civil e/ou elétrica; o Fiscal Setorial cumpre o dever de acompanhar a execução dos serviços nas unidades descentralizadas; e o Gestor é responsável pelo acompanhamento do cumprimento contratual e pela coordenação dos trabalhos dos fiscais [notas de observação].

A pesquisa tomou por base de análise o contrato n. 95/2018, por se tratar do instrumento que viabiliza a manutenção predial nas unidades localizadas na cidade de Campo Grande, onde estão lotados os servidores entrevistados e onde há a maior previsão de serviços de manutenção predial, totalizando 63% dos serviços previstos na contratação. Nesse contrato, a gestão é feita pelo Gestor e pelo Fiscal Técnico, uma vez que não há necessidade atuação de um Fiscal Setorial [notas de observação].

No total, oito servidores lotados na CMT foram formalmente designados como Gestores ou Fiscais Técnicos dos seis contratos firmados, sendo três servidores com cargos de caráter administrativo e cinco técnicos da área da engenharia [notas de observação].

Apesar da possibilidade de mais servidores da CMT estarem envolvidos na manutenção predial, o fato de se ter oito servidores formalmente designados para acompanhamento de seis contratos, que estimam realizar aproximadamente 6,3 milhões de reais em manutenções prediais, aponta para um quadro de necessidade de redimensionamento da força de trabalho, haja vista que o Quadro 7 informa que havia 45 servidores lotados na CMT até o ano de 2018.

A partir das informações obtidas com os servidores e gestores da CMT, dos relatos dos entrevistados, da observação no local e, ainda da análise documental, foi possível identificar e mapear o processo de manutenção predial e representá-lo graficamente, conforme consta no Apêndice C.

Da mesma forma, também foi elaborado o Quadro 11 com a descrição das atividades do processo de manutenção predial e respectivos responsáveis:

Quadro 11 – Descrição das atividades do processo de manutenção predial e análise dos atributos de competência

N.	Atividade/Competência	Responsável	Atributos de Competências		
			C	H	A
1	Verificar a necessidade de serviços e solicitação de manutenção.	Solicitante (Cliente interno)	Noções básicas de manutenção predial.	Preenchimento de solicitação no sistema de solicitação de serviços da PROADI	Agilidade.
2	Receber a solicitação de serviços de manutenção.	Apoio Administrativo	Conhecimento aprofundado das competências da CMT.	Avaliação da compatibilidade dos serviços com as atribuições da CMT	Precisão e agilidade.
3	Analisar a emergencialidade.	Chefe da DIMAP	Noções básicas de manutenção predial e dos imóveis da UFMS.	Análise sobre a emergencialidade da solicitação considerando o grau de prejuízo ou perigo às pessoas e bens, o longo do tempo.	Agilidade, empatia, transparência e precisão.
4	Encaminhar para análise técnica.	Chefe da DIMAP	Noções básicas de manutenção predial.	Encaminhamento do pedido para análise técnica dos engenheiros	Agilidade.
5	Realizar visita técnica.	Fiscais Técnicos, Engenheiros ou Técnicos em Edificação	Domínio dos conhecimentos da engenharia civil e elétrica e conhecimento avançado de Planilhas de orçamento.	Visita técnica para levantamento da necessidade total do serviço e quantitativos.	Precisão, empatia e cordialidade.
6	Montar planilha.	Fiscais Técnicos, Engenheiros ou Técnicos em Edificação	Domínio dos conhecimentos da engenharia civil e elétrica e conhecimento avançado de Planilhas de orçamento.	Encaminhamento da demanda levantada para a empresa contratada.	Agilidade e precisão.
7	Encaminhar para empresa terceirizada.	Fiscais Técnicos, Engenheiros ou Técnicos em Edificação	Domínio dos conhecimentos da engenharia civil e elétrica e conhecimento avançado de Planilhas de orçamento.	Confecção de planilha com identificação de serviços conforme tabela SINAPI e elaboração do relatório fotográfico preliminar.	Agilidade.
8	Receber validação.	Fiscais Técnicos, Engenheiros ou Técnicos em Edificação	Domínio dos conhecimentos da engenharia civil e elétrica e conhecimento avançado de Planilhas de orçamento.	Recebimento do retorno da Contratada sobre a demanda e verificação novamente da planilha.	Agilidade.
9	Encaminhar para análise da chefia.	Fiscais Técnicos, Engenheiros ou Técnicos em Edificação	Domínio dos conhecimentos da engenharia civil e elétrica e conhecimento avançado de Planilhas de orçamento.	Encaminhamento para análise de prioridade e consideração sobre oportunidade de gestão	Agilidade

10	Encaminhar para elaboração de documentos.	Chefe da DIMAP	Noções básicas de manutenção predial e dos imóveis da UFMS. Conhecimentos básicos de liderança	Encaminha para o apoio administrativo elaboração de documentos	Organização e delegação e monitoramento.
11	Elaborar documentos.	Fiscais Técnicos Apoio Administrativo	Noções básicas de manutenção predial e conhecimento básico sobre Planilhas de orçamento.	Retorno e conferência das planilhas e emissão das Ordem de Serviço, formalização da Planilha de Custos e Relatório fotográfico da demanda, e recolhimento de assinaturas.	Agilidade e precisão.
12	Emitir Ordem de Serviço.	Apoio Administrativo	Noções de manutenção predial e conhecimento básico sobre Planilhas de orçamento e conhecimento avançado de utilização do SEI.	Envio à empresa contratada para execução e recolhimento de assinatura do Preposto da Contratada na Ordem de Serviço e Planilha de Custos	Agilidade e organização.
13	Acompanhar execução.	Fiscais Técnicos Gestores do Contrato	Domínio dos conhecimentos da engenharia civil e elétrica e conhecimento avançado de Planilhas de orçamento	Acompanhamento dos prazos da Ordem de Serviço e qualidade do serviço.	Organização.
14	Realizar medições parciais.	Fiscal Técnico	Domínio dos conhecimentos da engenharia civil e elétrica e conhecimento avançado de Planilhas de orçamento.	Visita técnica ao local de execução da manutenção com fins de averiguação da quantidade executada	Organização, cordialidade, precisão, proatividade, constância e assertividade.
15	Autuar processo de pagamento	Apoio Administrativo	Noções de manutenção predial e conhecimento básico sobre Planilhas de orçamento e conhecimento avançado de utilização do SEI.	Emissão de Planilha de mediação parcial, Relatório Fotográfico parcial e Atesto.	Agilidade e organização.
16	Enviar para pagamento.	Apoio Administrativo	Noções de manutenção predial e conhecimento básico sobre Planilhas de orçamento e conhecimento avançado de utilização do SEI	Envio de processo à PROPLAN para pagamento.	Agilidade e organização.

17	Pagar parcial dos serviços	Proplan	Noções sobre manutenção predial e conhecimento avançado utilização do SEI.	Pagamento dos serviços.	Agilidade e organização.
18	Realizar medição final	Fiscal Técnico	Domínio dos conhecimentos da engenharia civil e elétrica e conhecimento avançado de Planilhas de orçamento.	Visita técnica ao local de execução da manutenção para averiguação de qualidade e segurança.	Organização, cordialidade, precisão, proatividade, constância e assertividade.
19	Autuar processo de pagamento	Apoio Administrativo	Noções de manutenção predial e conhecimento básico sobre Planilhas de orçamento e conhecimento avançado de utilização do SEI.	Emissão de Planilha de mediação final, Relatório Fotográfico final e Atesto.	Agilidade e organização.
20	Enviar para pagamento	Apoio Administrativo	Noções de manutenção predial e conhecimento básico sobre Planilhas de orçamento e conhecimento avançado de utilização do SEI.	Envio de processo à PROPLAN para pagamento.	Agilidade e organização.
21	Arquivar solicitação	Apoio Administrativo	Conhecimento avançado de utilização do SEI.	Arquivamento da solicitação no SEI.	Agilidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Cabe o registro de que a observação da rotina de trabalho e as reuniões foram autorizadas pelos gestores das unidades. Registra-se ainda que o processo mapeado foi submetido à validação da chefia da DIMAP a fim de garantir a fidelidade da representação gráfica e relação de atividades à realidade.

6.3 Categoria II: Mapeamento de Competências

A primeira etapa da análise das competências requeridas para a execução do processo de manutenção predial, segundo os objetivos institucionais, deu-se a partir do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFMS, com vistas à Missão e Visão institucionais, considerando os Relatórios de Gestão da instituição dos anos de 2015, 2016 e 2017.

Com base nesse levantamento identificaram-se as competências necessárias ao cumprimento do papel institucional da CMT, quais sejam: adesão às ferramentas tecnológicas; aprimoramento contínuo dos processos à luz da realidade institucional; atualização contínua da equipe; desconcentração da capacidade de decisão; excelência na prestação dos serviços; gestão estratégica e eficiente dos recursos; implantação de controles efetivos; integração com demais unidades para atuação sistêmica; priorização da finalidade acadêmica; e valorização da equipe de trabalho.

As competências institucionais da CMT já foram estabelecidas no Manual de Competências - 2019 da UFMS. Outros documentos também foram consultados, no entanto a maior relevância para a pesquisa foi encontrada no PDI e nos Relatórios de Gestão, principalmente no que tange à manutenção predial.

Ainda, por outro lado, a importância da opinião do cliente confere à instituição uma perspectiva mais ampla de análise para aprimoramento da gestão, uma vez que a satisfação da pessoa atendida pelos serviços de manutenção predial tem caráter essencial na consideração do alcance dos objetivos institucionais. De acordo com isso, as respostas coletadas nas entrevistas aplicadas aos coordenadores administrativos apontam para as competências requeridas, na visão do cliente, e serão relatadas a seguir.

A pesquisa identificou 21 competências por meio da análise das entrevistas, dentre as quais, algumas apareceram na maioria dos relatos, já outras foram exclusivas, conforme a necessidade de cada coordenadoria.

Para fins de levantamento das competências requeridas, foram consideradas tanto as críticas proferidas pelos entrevistados - por se tratarem de manifestações de expectativas não atingidas - quanto os elogios- forma de demonstração do valor dado às competências necessárias para a execução do processo de manutenção predial já presentes na equipe de profissionais da CMT.

Na sequência, serão expostas e analisadas as competências identificadas nas três áreas de atuação da CMT, quais sejam: Gestão, Administração e Técnica. Algumas competências são comuns às três áreas e assim constarão no Quadro 15, que seguirá ao final da análise para sintetizar o resultado geral do mapeamento.

6.3.1 Competências de menor frequência

As competências apontadas como de menor frequência dizem respeito à quantidade de vezes relatadas pelos servidores entrevistados, neste caso uma ou duas. Apesar de aparecerem menos, essas opiniões contribuem para a discussão por estarem diretamente ou indiretamente relacionadas.

O desconhecimento das unidades acerca das atividades e fluxo do processo de manutenção predial, exposto anteriormente, surge outra vez no relato do entrevistado E2 quando diz *“o procedimento eu percebo que não tem durante esse tempo que eu trabalho fazendo isso, não tem um padrão de atendimento. [...] cada vez que você faz um pedido funciona de uma forma diferente”*, indica a necessidade da CMT organizar o processo de manutenção predial, fixando forma e prazos para a execução dos serviços.

Ainda, a partir do entrevistado E2 é possível identificar que a equipe de profissionais da CMT deve direcionar esforços para dar publicidade ao processo de manutenção predial, disponibilizando informações sobre seu estado ao solicitante: *“essa sequência de atendimento ela não é clara, então ela não está bem clara, não para nós, não está bem clara lá internamente aparentemente [...] você faz o pedido aí você não tem como acompanhar o pedido”*.

Cabe ressaltar que a transparência dos atos da Administração Pública é uma exigência da Lei n. 12.527/11, logo a disponibilização das informações do processo de manutenção predial está além de uma reivindicação isolada, mas se trata de uma exigência salutar e principalmente legal.

A padronização e transparência requisitadas concorrem para eficiência do fluxo processual e, nessa esteira verifica-se a necessidade de os servidores empenharem-se em direcionar corretamente as solicitações, zelando pelo tempo e correto fluxo processual, conforme o apontaram os entrevistados E2 e E6.

No geral quando eu tenho contato com o pessoal lá eu percebo que os pedidos ficam soltos e as pessoas não sabem muito bem o qual a destinação [...] Em relação à questão do pessoal, do que precisa ter, eu penso que um treinamento básico para direcionar o tipo de serviço (E2)

Eu acho que para manutenção predial o que as pessoas mais carecem é saber as divisões corretas e as pessoas que ela deve conversar [...] Tem que conhecer um pouquinho do negócio assim das tabelas, [...] saber como é que é montado um orçamento (E6).

Com o processo de manutenção predial padronizado e publicado, o profissional que atua no processo tem melhores condições para concluir todas as atividades de sua atribuição, evitando encaminhamentos desnecessários para outros setores, e assim não se comportar da maneira relatada pelo entrevistado E8 em *“eu acho que aqui também um comportamento, [...] assumir a responsabilidade daquilo, que às vezes teve casos assim que você sente que a pessoa meio que quer passar para um outro setor”*.

As necessidades de organização das atividades e iniciativa também foram lembradas pelos entrevistados E3 e E6 quando disseram, respectivamente, que “servidor tem que ser proativo, organizado, [...], todos esses adjetivos a gente espera da pessoa que vem aqui atender” e “eu acho que a atitude é uma coisa que é assim, em termos gerais, falta um pouco”.

Uma competência apontada pelo entrevistado E8 está relacionada à qualidade da comunicação estabelecida entre os profissionais do apoio técnico e os clientes, uma vez que entende ser necessário que haja paciência, para explicar temas técnicos com uma linguagem simples e voltada à compreensão do solicitante.

Paciência para entender o que é o problema, [...] já teve casos aqui que a gente achou que era uma coisa e era outra, mas daí tem que vir uma pessoa aqui e dar uma explicada porque também a gente não tem aquela a capacidade técnica. (E8)

A adoção de uma linguagem mais adequada a leigos no momento da interação com os clientes favorece o entendimento do solicitante sobre o aspecto técnico do pedido e contribui para uma melhor definição da necessidade em pedidos futuros.

Foi recorrente nas entrevistas o enfoque sobre a fiscalização da execução dos serviços, visto que os trechos *"Às vezes eles não tem material para fazer, então demora um pouco mais"* (E1), *"Eu penso que precisa ter um acompanhamento da execução no local [...] Você não vê o pessoal usando equipamentos de segurança, o acompanhamento dessas empresas não é feito corretamente"* (E2) e *"Às vezes a falta de material esbarra, a equipe vem para atender, mas ela fica impossibilitada de atender por falta de material"* (E9), relatam a necessidade de aprimoramento da fiscalização da empresa contratada para executar os serviços de manutenção predial, zelando pelo acompanhamento no local, pelo cumprimento de normas de segurança, pelo cumprimento dos prazos e pelo gerenciamento dos materiais que são aplicados nas manutenções, assim como destacou o entrevistado E5.

Então acho que falta um treinamento dos servidores para estar cobrando. Porque eu acho constrangedor também a gente ficar ligando e cobrando porque ninguém gosta de ser cobrado, e eu não sei em quem que está parado o processo entendeu. (E5)

Duas competências desejáveis para uma atuação satisfatória dos gestores no processo de manutenção predial foram identificadas nos relatos do entrevistado E6. A primeira, *"Geralmente os melhores que tem pra trabalhar são pessoas que estão sempre se atualizando"* (E6), trata da necessidade de estimular os servidores para participação em cursos e programas de aperfeiçoamento, e a segunda aponta para a valorização da contribuição de cada integrante da equipe que executa o processo de manutenção predial.

Essa parte humana eu acho que é muito ruim dentro da universidade. Você não vê as pessoas dando parabéns para as outras porque elas fazem as coisas [...]eu acho que isso peca muito dentro da instituição, essa parte

humana, não sei da teoria exata como chama, mas estes estímulos assim faltam muito, isso é geral, tanto para terceirizado, quanto para o próprio servidor. (E6)

Na fala do entrevistado E4 “[...] então eu esperaria assim que a equipe tivesse engenheiros, arquitetos e até pessoas formadas em administração por conta das contratações [...]”, foi identificada também outra competência para os gestores, que abarca a necessidade de compor uma equipe multidisciplinar para atuar com excelência em todas as etapas do processo de manutenção predial, tanto na esfera administrativa quanto técnica especializada.

A disponibilidade de horários alternativos para atendimento de emergências também foi indicada pela entrevistada E4. Mesmo durante os finais de semana há a necessidade de serviços de manutenção predial em situações emergenciais que coloquem em risco a integridade de pessoas ou bens da UFMS.

Eu percebo na equipe um comprometimento, uma educação, uma atenção algumas vezes até com horários diversos do normal para atendimento no celular e mensagem fora de horário, o que às vezes acontece, um cano estoura. (E4)

Com os relatos da pesquisa mostrados é possível perceber a preocupação dos clientes internos entrevistados com a prática de uma gestão pública transparente e com mecanismos de controle mais efetivos e que também requer dos gestores a valorização e estímulo à participação dos seus servidores, além de mostrar a necessidade que o processo de manutenção predial tem em receber mais divulgação entre a comunidade universitária.

6.3.2 Competências de maior frequência

As competências identificadas com maior frequência nas falas perfazem um total de sete, sendo que quatro delas foram encontradas em três das nove entrevistas, e três foram verificadas junto a cinco das nove entrevistas. Assim, as competências relatadas doravante indicam pontos mais sensíveis ao processo de manutenção predial e que devem ser observados na busca por melhorias.

A questão da emergência foi levantada pelos entrevistados E1 e E5, respectivamente, em *“Às vezes a equipe tá fazendo um serviço em outro lugar e demora um pouco mais”* (E1) e *“Eu acho que deveriam ter uma prioridade, ou talvez organizar por setores [...] está perigoso, é uma prioridade e não poderia estar há mais de um mês parado.”* (E5). Eles, juntamente com a fala do E4 abaixo, acusaram a demora no atendimento das solicitações por conta da ausência de critérios claros e objetivos para avaliação de situações emergenciais e prioritárias. Tal situação contribui para insatisfação do cliente interno, que além de não ter fácil acesso às etapas e prazos do processo de manutenção predial, ainda fica sem saber quais os critérios estão sendo utilizados para estabelecer qual unidade será atendida primeiro. Nesse sentido, disse o entrevistado E8: *“eu acredito que sempre para aquele cliente a urgência sempre maior é a dele”* fortalece a ideia que a CMT deve dimensionar sua força de trabalho segundo a criticidade e oportunidade de cada solicitação.

No geral eu acho que a única coisa que eu sinto falta hoje nos nossos atendimentos, é o estabelecimento de critérios. Então assim, para poder classificar porque eu imagino que vocês têm um montante de recursos que tem que ser aplicado na UFMS inteira e a impressão que a gente tem é que quem grita mais alto leva. (E4)

Segundo os trechos *“Eu entendo que nós temos que ter muito comprometimento [...] trabalhar com efetividade para que a nossa saída, o nosso produto lá fora que nós lançamos no mercado seja um produto de qualidade”* (E1), *“Eu acho que falta comprometimento com a universidade”* (E5) e *“Tem que ter força de vontade, ter comprometimento com a instituição, com o trabalho.”* (E7), o comprometimento com o desempenho institucional também foi citado como uma competência desejável. Esse aspecto diz respeito à obrigação que o servidor assume quando do início de sua relação com a instituição. Seu compromisso com o desenvolvimento da Universidade deve nortear suas ações no contexto do trabalho em detrimento das vontades pessoais.

Novamente as competências de fiscalizar continuamente as empresas contratadas é destacada pelos entrevistados. O aspecto da fiscalização que foi apontado dessa vez está relacionado ao cumprimento dos requisitos de qualidade do material utilizado nas manutenções prediais.

As falhas no acompanhamento da qualidade ocasionam retrabalho conforme relatado e, conseqüentemente, a insatisfação com o resultado do serviço prestado. Conforme já discutido, o cliente interno conhece o objetivo da manutenção predial e, assim, preza pelo restabelecimento das características originais do imóvel objeto da manutenção, conforme apontado dos entrevistados *“A gente não tem ideia do tipo de material que eles estão instalando, e realmente a gente não tem como ter essa noção, e muito menos a manutenção porque não vem acompanhar então não tem como saber.”* (E2), *“muitas vezes a empresa terceirizada vinha, fazia cagada e sobrava para o pessoal da universidade arrumar”* (E6) e *“Assim que obtiver o padrão original para mim está de bom tamanho”* (E9).

A UFMS utiliza prédios inaugurados desde a década de 60 do século passado e o desgaste provocado pela ação do tempo sobre as instalações é inevitável, logo o processo de manutenção predial precisa considerar as características de cada prédio. Dessa maneira a avaliação do grau de emergência da solicitação de manutenção pode ser feita com maior rapidez, evitando-se assim a acumulação de reparos e agilizando o atendimento. Nesse sentido, o entrevistado E2 afirma que *“a pessoa tem que saber obviamente do que se trata”*, convergindo com a opinião dos entrevistados E4 e E7: *“Eu imagino que a equipe que recebe o nosso pedido, ela tem que ter uma noção das instalações prediais como um todo”* (E4); e *“Cada setor tem que estar sempre antenado, sempre ter o conhecimento total sobre aquilo que vai ser executado”* (E7).

Corroborando com a necessidade de conhecer os imóveis da instituição, a competência de ter domínio sobre aspectos técnicos dos serviços de manutenção predial foi ressaltada por mais da metade dos entrevistados. Na visão deles, o conhecimento técnico na área da engenharia é essencial para os atuantes no processo de manutenção predial. De acordo com os recortes das falas dos entrevistados, a seguir, o conhecimento especializado contribui na fiscalização dos serviços executados pela empresa terceirizada, impondo condições de aferir a qualidade do serviço prestado e a urgência que cada caso requer conforme disseram: E1 *“Eles têm procurado por pessoas [...] que conhecem o assunto para realizar e isso tem ajudado muita gente aqui na ponta”*, E3 *“Ele tem que ter conhecimento na área específico, tem que ter experiência com certeza”*, E4 *“Eu acho que ela tem que ser*

qualificado na área”, E7 “Tem que ter conhecimento técnico para saber o que tá sendo executado e quando for fiscalizar saber que aquilo ali foi bem feito ou não” e E8 “Tem que ter esse conhecimento porque o que acontece quando você fala com uma pessoa que tem o conhecimento técnico ela sabe qual que é a urgência daquilo”.

As duas últimas competências ressaltadas pelos entrevistados estão relacionadas ao atendimento prestado pela equipe da CMT aos usuários do processo estudado. Os conflitos que surgem de uma interação ruim com o cliente interno dificultam a comunicação entre as partes e prejudica o alcance dos objetivos institucionais.

Por isso o contato direto com o solicitante requer do profissional da CMT a competência de comunicar-se com o cliente com polidez, analisando cada solicitação com empatia e conforme indicado pelos entrevistados E3, E4, E5, E6 e E8, respectivamente, nos seguintes trechos: *“Servidor tem que ser [...] comprometido, atencioso, empático, todos esses adjetivos a gente espera da pessoa que vem aqui atender”* (E3), *“a equipe é sempre muito atenciosa, muito educada, [...] eu acho que isso tem que ter também uma responsabilidade com o patrimônio público, aquela preocupação com a instituição.”* (E4), *“Eu acho que uma boa comunicação, uma empatia porque a impressão que às vezes eu tenho é que cada vez que você pede alguma coisa você está incomodando”* (E5), *“para mim tem que ter relacionamento interpessoal”* (E6) e *“Então a habilidade seria principalmente ter essa sensibilidade, porque eu acredito que sempre para aquele cliente a urgência sempre maior é a dele”* (E8).

Ressalta-se que o inciso XI do art. 116 da Lei n. 8.112/90 estabelece como dever de servidores públicos tratar com urbanidade todas as pessoas no contexto organizacional. Dessa forma, pode-se considerar uma competência essencial tratar a comunidade acadêmica com a devida educação e respeito.

Nessa esteira, o que os clientes entrevistados apontam como atendimento desejável é mais do que uma abordagem gentil. O que se requer também é que a manutenção predial solicitada tenha qualidade definitiva, pois a execução de paliativos ocasiona o problema do desperdício de tempo e recursos, tornando o processo de manutenção predial ineficiente, como pode ser observado nas seguintes falas *“O setor vem trabalhando nesse sentido de manter pessoas com conhecimento técnico para*

poder ajudar e a solução ser mais rápido e ser uma solução mais acertada e de menor custo” (E1); “Geralmente a gente vê o pessoal vem resolver um problema e fazem um paliativo [...] eles vem resolvem o problema, mas não fica aquela coisa acabada, aquela coisa pronta” (E2); “já aconteceu de eu fazer algum outro tipo de solicitação e a pessoa vem aqui, ela dá uma olhada vai embora e não volta mais” (E3); “E iniciativa de ser proativo, porque já aconteceu de a pessoa vir e “Ah eu vim só ver o que tem que fazer”, aí volta depois de três dias para ver que material que tem que comprar” (E5); e “a gente sente assim que muitas vezes o processo acontece, a gente solicita uma manutenção e às vezes é dado um paliativo, uma solução não definitiva” (E8).

Considerando as informações advindas das entrevistas, foi formulado o Quadro 12 com a síntese da análise das competências requeridas pelos clientes internos sobre o processo de manutenção predial investigado.

Quadro 12 – Síntese da opinião dos entrevistados

Área	Descrição da Competência	Frequência absoluta	Frequência relativa
Administrativa	Direcionar corretamente as solicitações, zelando pelo tempo e correto fluxo processual.	2	22%
Administrativa	Gerenciar suprimento de materiais para execução com controle eficaz.	2	22%
Administrativa	Organizar suas atividades atuando com iniciativa no processo.	2	22%
Administrativa	Informar-se sobre os imóveis da UFMS, a fim de caracterizar o serviço com mais rapidez e precisão.	3	33%
Administrativa	Comunicar-se com o cliente com polidez, analisando cada solicitação com empatia e interesse.	5	56%
Comum	Concluir todas as atividades de sua atribuição, evitando encaminhamentos desnecessários para outros setores.	1	11%
Comum	Comprometer-se com os objetivos e metas institucionais.	3	33%
Comum	Prestar atendimento atencioso ao cliente, buscando resolução rápida e definitiva do problema.	5	56%
Comum	Ter domínio sobre aspectos técnicos dos serviços de manutenção predial.	5	56%
Gestão	Compor equipe multidisciplinar para atuar com excelência em todas as etapas do processo de manutenção predial.	1	11%
Gestão	Dar publicidade ao processo de manutenção predial, disponibilizando informações sobre o estado ao solicitante.	1	11%

Gestão	Estimular a participação dos servidores em cursos e programas de aperfeiçoamento.	1	11%
Gestão	Organizar o processo de manutenção predial, fixando forma e prazos para a execução dos serviços.	1	11%
Gestão	Valorizar a contribuição dos servidores no processo de manutenção predial	1	11%
Gestão	Avaliar emergências e prioridades com critérios técnicos, claros e objetivos, dimensionando a força de trabalho segundo a criticidade e oportunidade da solicitação.	3	33%
Gestão e Técnica	Fiscalizar continuamente as empresas contratadas, exigindo o cumprimento das normas de segurança.	1	11%
Gestão e Técnica	Fiscalizar continuamente as empresas contratadas, exigindo o cumprimento dos prazos previamente estabelecidos.	1	11%
Gestão e Técnica	Ter disponibilidade de horários alternativos para atendimento de emergências.	1	11%
Técnica	Comunicar-se com o cliente com paciência, informando sobre questões técnicas de forma simples e clara.	1	11%
Técnica	Fiscalizar as manutenções nos locais de execução.	1	11%
Técnica	Fiscalizar continuamente as empresas contratadas exigindo o cumprimento dos requisitos de qualidade do material aplicado.	3	33%

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os trechos já expostos ilustram a opinião dos entrevistados, contudo a identificação das competências relacionadas analisou também os contextos das falas a partir dos áudios e suas respectivas transcrições. As competências constantes no Quadro 13 foram ordenadas por área para facilitar a compreensão, e também constam as respectivas frequências de ocorrência do apontamento da competência identificada nas entrevistas realizadas.

Quadro 13 - Tradução em competências técnico-administrativas

Descrição da competência (segundo a visão do cliente interno)	Conhecimentos Necessários	Habilidades Necessárias	Atitudes Necessárias
Dominar as atividades.	Possuir noções básicas de Administração e de redação oficial.	Dominar os aplicativos da MS (Word, Excel); dominar os sistemas internos de informação (SEI).	Possuir senso de organização, fluência oral e trabalho em equipe; ter iniciativa no processo.
Ler a condição dos imóveis.	Possuir conhecimentos básicos de alvenaria,	Dominar interpretação e	Informar-se sobre os imóveis da UFMS; caracterizar o

	hidráulica e elétrica predial.	leitura de plantas e projetos de obras.	serviço com mais rapidez e precisão.
Relacionar-se bem.	Ter noções de comunicação organizacional.	Ser comunicativo; dominar bem e usar com responsabilidade e-mails, WhatsApp.	Valorizar o trabalho em equipe; saber liderar e ser liderado; predispor a ensinar e aprender.
Conhecer do fluxo de trabalho.	Possuir conhecimento avançado sobre as etapas que compõem o processo de manutenção predial.	Dominar os sistemas internos de informação.	Atuar de forma proativa e ágil; promover os encaminhamentos corretos.
Respeitar as metas organizacionais.	Possuir noções básicas sobre os valores empenhados para manutenção predial.	Dominar os aplicativos da MS (Word, Excel); dominar os sistemas internos de informação (SEI)	Proceder ao controle rigoroso dos saldos de empenho e dos prazos das ordens de serviço.
Atender bem.	Conhecer conceitos básicos de relacionamento interpessoal.	Ser atencioso ao cliente; assertivo no trato com os colegas.	Ser polido, buscar uma resolução rápida e definitiva do problema.
Dominar conhecimentos de engenharia	Possuir conhecimentos avançados de alvenaria, hidráulica e elétrica predial.	Dominar o aplicativo Excel da MS para confecção de tabelas de orçamento.	Ser atencioso ao cumprimento dos requisitos técnicos dos serviços.
Compor equipe para atuar com excelência	Possuir noções básicas sobre engenharia e liderança no serviço público.	Dominar conceitos de gestão pública e a aplicação de técnicas de liderança na gestão de pessoas.	Ser diligente; compor equipe multidisciplinar para atuar em todas as etapas do serviço.
Promover a transparência.	Conhecer os regulamentos internos e externos sobre a transparência dos atos públicos.	Dominar os aplicativos da MS (Word, Excel); dominar os sistemas internos de informação (SEI).	Ser transparente no exercício de suas funções; facilitar o acesso às informações ao solicitante.
Estimular o desenvolvimento pessoal.	Ter noções sobre cultura e clima organizacional, e treinamento e desenvolvimento.	Incentivar constantemente o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.	Promover a participação em cursos e programas de aperfeiçoamento.
Padronizar o processo de manutenção predial.	Possuir noções básicas sobre engenharia, e conhecer o processo de manutenção predial existente.	Dominar os aplicativos da MS (Word, Excel); dominar os sistemas internos de informação (SEI).	Ser organizado, diligente e assertivo no cumprimento dos prazos.
Valorizar a equipe.	Ter noções sobre cultura e clima organizacional, e sobre liderança.	Conduzir a equipe com liderança objetiva e humana.	Ser incentivador e interessado no desenvolvimento de cada membro da equipe.

Avaliar emergências.	Possuir conhecimentos básicos de alvenaria, hidráulica e elétrica predial, e controlar os saldos de empenho disponíveis.	Dominar critérios técnicos objetivos e dimensionar a força de trabalho segundo a criticidade.	Ser organizado; possuir senso de prioridades, ser empático e agir de forma célere e proativa.
Fiscalizar o cumprimento das normas de segurança	Conhecer as normas de segurança em vigor pertinentes ao serviço prestado pelas terceirizadas	Dominar interpretação e leitura dos dispositivos legais que tratam da segurança em obras.	Ser constante, proativo, diligente, organizado e assertivo.
Fiscalizar o cumprimento dos prazos.	Conhecer os aspectos técnicos das obras de engenharia e respectivos prazos.	Dominar interpretação e leitura dos dispositivos legais que tratam dos prazos em obras.	Ser constante, proativo, diligente, organizado e assertivo.
Ter disponibilidade para atendimento.	Possuir conhecimentos avançados de engenharia civil e elétrica e noções básicas de atendimento ao cliente.	Ser comunicativo; dominar bem e usar com responsabilidade e-mails, WhatsApp.	Ser empático, disponível e possuir fluência oral.
Comunicar-se com clareza.	Possuir conhecimentos avançados de engenharia civil e elétrica e noções básicas de atendimento ao cliente.	Ser comunicativo; dominar bem e usar com responsabilidade e-mails, WhatsApp.	Ser empático, disponível e possuir fluência oral.
Fiscalizar no local.	Possuir conhecimentos avançados de engenharia civil e elétrica e noções básicas de atendimento ao cliente.	Dominar critérios técnicos e práticos de engenharia civil e elétrica.	Ser constante, proativo, diligente, organizado e assertivo.
Fiscalizar a qualidade.	Possuir conhecimentos avançados de engenharia civil e elétrica.	Dominar critérios técnicos e práticos de engenharia civil e elétrica.	Ser constante, proativo, diligente, organizado e assertivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

6.4 Categoria IV: Oportunidades de intervenção

Esse bloco foi subdividido em duas partes para facilitar a análise da pesquisa e a demonstração de resultados. Na primeira parte serão mostradas as opiniões dos servidores entrevistados sobre os impactos das Políticas de Capacitação da UFMS nos serviços da CMT e sobre a disponibilidade de recursos para os serviços de manutenção predial. Já a segunda parte apresentará sugestões de melhorias dos entrevistados sobre deficiências identificadas por eles na busca dos serviços de manutenção predial na CMT.

6.4.1 Políticas de Capacitação e disponibilidade de Recursos

O governo federal, no inciso I do art. 3º do Decreto n. 5.707/06, estabeleceu como uma diretriz da PNDP o incentivo e o apoio ao servidor público “em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais” (BRASIL, 2006). Por essa razão a pesquisa questionou os entrevistados sobre como as políticas de capacitação da UFMS impactam na prestação dos serviços da CMT.

Os entrevistados E2 e E9 afirmaram desconhecer os impactos das políticas de capacitação da UFMS sobre a prestação de serviços da CMT em *“Então, em relação à capacitação de impacto na CMT eu não posso falar muito porque eu não trabalho lá”* (E2) e em *“É difícil de mensurar isso aí né, porque eu nem sei se esse pessoal tem treinamento.”* (E9); ao passo que os entrevistados E5 e E7 entendem que as políticas não impactam na prestação dos serviços, conforme disseram *“Olha de verdade assim eu acho que não. A capacitação eu não vejo assim.”* (E5) e *“E acho que não. Eu não vi nenhum curso até hoje na área de manutenção, feito exclusivamente para a área de manutenção. Que eu me lembre não tem nenhum.”* (E7).

Quatro outros servidores da UFMS se posicionaram de maneira crítica às Políticas de Capacitação da UFMS. Nesse sentido, o entrevistado E3 acredita na inviabilidade de cursos na área de manutenção pela falta de servidores e pelo risco de capacitar servidores em área diversa de seu cargo, incorrendo em disfunção.

Eu não sei nem se é viável a UFMS hoje em dia abrir um curso, [...], tipo para manutenção predial, não sei se existe servidor para isso que pode fazer isso ou ele vai ficar em disfunção. Se existir eu acho que a UFMS poderia fazer mais cursos e capacitar melhor (E3).

E falando sobre a capacitação em toda a Universidade, o entrevistado E4 opina que há a necessidade da política de capacitação da UFMS direcionar seus recursos para proporcionar cursos voltados diretamente às atividades desempenhadas pelo servidor no cotidiano das unidades.

Aí eu imagino que não é só nos serviços da CMT. A Universidade como um todo deveria ter incentivos de capacitação que trouxessem benefícios à unidade que o servidor está trabalhando. [...] Eu acho que deveria haver uma política que as pessoas se aperfeiçoassem conforme o setor ou pelo menos conforme a sua estrutura de cargos (E4).

De maneira mais incisiva o entrevistado E6 critica a capacitação da Universidade como um todo, classificando-a como ruim, e indicando pontos que merecem maior atenção segundo seu entendimento “Talvez esse treinamento de relação interpessoal, acho que seria interessante, mas assim, de modo geral acho que a capacitação da universidade é muito ruim.” (E6).

O entrevistado E8 opinou sugerindo uma política de capacitação voltada ao aprimoramento do atendimento, da gestão dos processos e modernização. Com oferecimento de cursos voltados diretamente aos problemas os quais julga haverem na prestação de serviços da CMT:

Existem alguns tipos de capacitação que a própria Coordenadoria poderia solicitar para os seus servidores, inclusive assim atendimento aos cliente, Gestão de Processos,[...] capacitações agora cada vez mais na questão de tecnologia da informação (E8).

Em contraste com os demais, o entrevistado E1 mostra-se satisfeito com as políticas de capacitação da UFMS, embora não tenha apontado o impacto dessas políticas na CMT. Sua opinião também faz menção à importância e à evolução da capacitação na instituição.

Capacitação é uma coisa importante dentro da Universidade, você pega aí os últimos 3, 4 anos atrás a capacitação era uma coisa meio arcaica assim, era muito procurada pelo próprio servidor. [...] hoje a Universidade adotou uma política onde você pega aí quase que todo mês sai aí coisa de capacitação

abrindo frente de capacitação para os servidores, e eles estão cobrando isso que os servidores ser capacitados, e é importante sim, eu acho que a Universidade está dando condição para que o servidor seja um servidor capacitado (E1).

As repostas obtidas mostram que o conhecimento dos entrevistados sobre a Política de Capacitação de servidores da UFMS e seu impacto nos serviços prestados pela CMT é superficial. Algumas divergências sobre a realidade da capacitação foram notadas, principalmente comparando a resposta do entrevistado E1 com os demais.

Sob outra perspectiva, foi perguntado aos coordenadores administrativos sobre a possível dificuldade de mobilizar recursos em favor da manutenção predial e, apesar do momento austero da economia brasileira com a escassez de recursos financeiros, cinco dos nove entrevistados manifestaram satisfação com os recursos atualmente disponibilizados.

Juntamente com os apontamentos sobre a os recursos financeiros, houve opiniões que julgam o quantitativo de pessoas atuantes no processo de manutenção predial insuficientes. Assim, a falta de critérios para distribuição dos recursos financeiros e a falta de priorização da manutenção predial também foram reportadas. Outra menção relevante refere-se à qualidade dos serviços de manutenção predial, que por vezes não atende ao esperado pelo cliente interno. No Quadro 14 estão sintetizadas as opiniões dos entrevistados sobre os recursos disponibilizados, assim como a identificação da ideia central da resposta. Entende-se, portanto, tratar-se de imprescindíveis oportunidades de intervenção para a melhoria da qualidade da prestação dos serviços da CMT.

Quadro 14 – Dificuldade de Mobilização de Recursos

Cód.	Ideia central	Trechos
E1	Recursos financeiros insuficientes. Queixa por falta de priorização.	“A manutenção você sabe que é uma questão que às vezes em determinado momento ela fica delegada a um plano mais secundário [...]. Eu acredito que a visão de administração que precisa melhorar um pouco. [...] então alguma coisa que eu acho que é priorizar, e outra coisa, se a Administração quer trabalho de qualidade lá na ponta tem que investir na manutenção e deixar as coisas propícias para que o trabalho aconteça”.
E2	Recursos Financeiros adequados.	Não. Aqui internamente dentro do orçamento da unidade não. A dificuldade é basicamente mobilizar recursos não, porque o recurso ele vem para a manutenção ele é disponível, o problema é a cronologia das coisas. [...] então esse tipo de coisa, mas de resto mobilização de recurso aqui não, a gente não tem esse problema não.
E3	Recursos Financeiros e Recursos Humanos insuficientes.	“o que eu acho mais dificultoso, acredito que seja a questão da falta de recurso, assim para atender tudo que a gente precisa, e falta de pessoal também, acredito que não tenha na Universidade, as pessoas da Universidade não são muitas [...]”.
E4	Recursos financeiros insuficientes.	“Vem uma matriz e parte é atribuída para unidade, mas é uma parte, pelo que eu tenho acompanhado nos processos, ínfima. [...] É difícil a manutenção de toda essa estrutura com recurso pequeno”.
E5	Recursos Financeiros adequados e Recursos Humanos insuficientes.	“Aqui no nosso caso nossa dificuldade não é nem o recurso financeiro. Para manutenção nós temos. O que eu acho que falta é talvez investir em recursos humanos mesmo. Não sei se eles são poucos, mas talvez capacitar melhor, incentiva-los, talvez que para talvez trabalhar melhor essa questão da qualidade dos serviços prestados, da importância, porque o serviço da manutenção é extremamente importante e às vezes as pessoas não se dão conta disso, e quem pede também deve ter a consciência que está pedindo um serviço que é vital”.
E6	Recursos Financeiros adequados.	Eu não posso reclamar com relação a isso, [...] então a gente é uma unidade barata porque nossos cursos não carecem de laboratório”.
E7	Recursos Financeiros adequados, mas serviço sem qualidade	“Não tem dificuldade. A dificuldade é a execução do trabalho mesmo que muitas vezes não surte o efeito desejado”.
E8	Recursos Financeiros insuficientes. Queixa sobre critérios de distribuição de recursos.	“Eu acho que aqui deveria ser citado é a questão que no cálculo do rateio da manutenção eles não consideram a idade do prédio [...] eu acho que tem que haver uma diferenciação pela característica do prédio, tipo um prédio de laboratório ele tem uma manutenção diferente do prédio de sala de aula, nossos laboratórios têm encanamento de gás, tem características diferentes, então você ter aquele mesmo quantitativo financeiro para gerenciar isso acaba sendo mais complicado”.
E9	Recursos Financeiros adequados.	“Isso aí já vem, na divisão do orçamento já vem a quota, vem a matriz de manutenção e a gente trabalha dentro dessa matriz. Agora evidentemente se tem alguma coisa grave, aconteceu algum incidente grave, dentro da Proplan a gente tem acesso também, tendo um processo com uma explicação justa, a transferência de recursos não é muito difícil não, ainda mais de for m caso emergencial”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

6.4.2 Sugestões de melhorias para CMT e para a UFMS

Para identificar sugestões de melhorias sob o olhar dos clientes internos, a pesquisa propôs aos entrevistados o seguinte questionamento: Segundo seu entendimento, há alguma melhoria no processo de manutenção predial que deve ser implementada? Ao todo foram identificadas 15 sugestões de melhorias, pois houve coordenadores que apontaram mais de uma melhoria.

Somente o entrevistado E9 demonstrou satisfação geral com o atendimento prestado pela CMT, os demais participaram com sugestões relacionadas a seis temas recorrentes.

Percebe-se que o ajuste do sistema de solicitação de serviços é uma necessidade apontada por um terço dos participantes. De tal modo, a pesquisa observou que o Sistema de Solicitação citado é o Sistema de Solicitação e Serviços da PROADI. Trata-se de uma plataforma disponibilizada via *WEB* para colher os pedidos dos usuários, contudo, conforme observado, não há mecanismos de acompanhamento dos serviços solicitados, restando ao cliente interno ou usuário apenas a iniciativa do telefonema como forma de acompanhamento. Sobre esse sistema, a pesquisa não aprofundou sua observação sobre as funcionalidades dada à limitação de tempo e espaço.

Outra sugestão recorrente foi o controle mais rigoroso sobre a prestação de serviços das empresas contratadas para executar a manutenção predial. Sendo que pelo menos três aspectos foram apontados como carentes de melhorias: qualidade dos materiais empregados, execução de prazos e a clareza no estabelecimento de papéis e responsabilidades dos envolvidos na gestão dos serviços.

Corroborando com a premissa inicial do estudo, dois dos entrevistados sugeriram práticas da gestão de processos, a fim de garantir a padronização dos atendimentos, dos prazos e ainda facilitar a transparência dos processos como um todo.

O Quadro 15 aborda as sugestões de melhoria captadas, seus respectivos autores e trechos que deram base à análise da pesquisa.

Quadro 15 – Sugestões de Melhorias

Cód.	Sugestões	Descrição	Trechos
E1	Ajuste no Sistema de Solicitações de Serviços.	Impreciso	“Realmente o sistema, esse sistema vem melhorando muito e ele vem sendo aprimorado entendeu”. “[...] Tem questão sim que dá pra dar uma ajustada, dar uma apertada, eu não saberia dizer pra você assim nesse momento pontuar alguma coisa, mas que tem, tem, você vai pegando o sistema você vai vendo entendeu”.
E2		Sistema de solicitação de serviços mais transparente.	“Primeiro ponto é tornar o sistema de solicitação de serviço mais utilizável para os dois lados entendeu, fazer com que eu consiga enxergar desse lado aqui exatamente o que está acontecendo lá”.
E3		Falhas no tratamento das solicitações recebidas via sistema que são fechadas sem o devido atendimento.	“Olha o problema maior mesmo é a demora. Às vezes fica um chamado aberto assim durante muito tempo e eles vão lá acham que atendeu e fecham o chamado [...]. Então o maior problema que eu tenho hoje com a CMT é esse de fazer várias solicitações e por algum motivo lá, que eu não sei qual é, eles fecham, ou não sei se é por falta de material, porque já aconteceu isso, [...] porque a gente fica crente aqui que tá tudo certo, que tá encaminhado, que já fez a solicitação, já está na fila ali. Aí quando vai cobrar o serviço falam que não tem chamado ali, que está fechado. Então aconteceu isso várias vezes e essa é minha maior crítica”.
E2	Controle da execução mais rigoroso sobre a atuação das empresas terceirizadas.	Acompanhamento das empresas terceirizadas quanto aos prazos e prioridades.	Daqui do pedido da unidade para a empresa atender tem algum gargalo aí, tem alguma coisa que não tá funcionando bem entendeu, é nesse ponto, aí eu não sei se é o setor de manutenção que entrega para empresa e a empresa que está enrolando para fazer o serviço ou se está indo para empresa e a empresa está acumulando e priorizando conforme lhe convém”.
E6		Acompanhamento das empresas terceirizadas quanto ao cumprimento das obrigações contratuais.	“Eu acho que é a parte de execução, fiscalizar mais a execução, [...] acontecem alguns problemas pontuais que é com relação à execução [...]. Então você faz uma licitação bem-feita, tem um orçamento bem feito, tá bonitinho, só que na parte execução e fazer as empresas cumprirem a parte contratual que é o pecado, que é o que estraga na minha visão”
E7		Acompanhamento das empresas terceirizadas quanto à qualidade.	“Tem que haver um controle mais rigoroso principalmente das empresas terceirizadas. A fiscalização porque muitas vezes o material que é colocado é material de terceira. Às vezes a pessoa vem aqui quebrar uma parede e ela não tem o azulejo que é necessário para refazer a parede, aí aquilo fica com visual ruim. Não alcança a qualidade”.

E8		Fiscalização com responsabilidades institucionais definidas e claras.	“Uma coisa que eu senti especificamente do setor de manutenção, mas é a gestão dos contratos terceirizados, parte da gestão[...] às vezes falam assim que realmente a gente tem problema, mas vão falar com gestor de contrato. Às vezes não é responsabilidade do gestor do contrato fazer essa gestão né, não sei até que ponto vai essa responsabilidade dentro das atribuições específicas da manutenção, às vezes é uma responsabilidade do setor, uma responsabilidade institucional”.
E6	Divulgação do objetivo da manutenção predial.	Divulgação aos diretores das unidades o papel da CMT e as limitações de seu campo de atuação.	“Também é uma coisa que eu acho que poderia melhorar, é a questão de elucidar mais, principalmente aos diretores de unidades, o que é manutenção. As pessoas não sabem o que é manutenção, eu entendo o que é manutenção, [...] essa parte de conscientização do que é manutenção eu acho bem importante”.
E4	Estabelecimento de critérios priorização dos serviços.	Estabelecimento de critérios objetivos na priorização dos serviços.	“É a melhoria é a criterização, ter critérios objetivos, pesos mensurados. A gente está numa instituição que estuda, que faz mestrado, doutorado, nós temos muita qualificação na área, então que estabelecesse critérios para adoção das ações”.
E5	Modelagem de processos	Estabelecimento de fluxo processual com formalização e divulgação das atividades, prazos previstos e responsáveis.	“De repente nós estamos falhando na hora de pedir, então eu acho que precisa mapear, o que a unidade tem que fazer, onde a unidade está errando. E aí lá dentro da manutenção, [...], reorganizar isso para que as coisas caminhem de fato, e eu acho que deve ter alguém cobrando isso lá, deve ter um tempo e etapas e alguém que cobre. “[...] mas eu acho que deveria ter, no caso da manutenção principalmente, metas e cumprir o máximo possível no menor tempo possível”.
E8		Padronização e divulgação dos prazos de atendimento.	“Olha, eu acho que agilidade, melhorar a agilidade no tempo de resposta né, e isso eu falo melhor de uma maneira geral porque em alguns tipos de serviços tem uma resposta rápida e alguns tipos de serviços tem resposta demorada”.
E4	Participação dos gestores no tratamento inicial das solicitações de serviços.	Vistoria local do gestor para análise do contexto da emergência.	“Eu penso dessa forma, acho inclusive que a pessoa que está na frente da gestão, o chefe maior vamos dizer assim, ele precisaria ter um tempo para visitar tudo que é pedido para ajudar nesse estabelecimento de critério”.
E9	Plenamente satisfeito.	Aprova totalmente o atendimento atual.	“Eu não tenho problema com esse pessoal da manutenção. O problema é só entrar no sistema e colocar lá. Toda vez que, eu não sei se eu tenho um bom relacionamento, a direção ou todo o instituto em si tem um bom relacionamento com as equipes, que a gente é prontamente atendida. Eu não tenho queixa quanto a isso não”.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo pretendi proporcionar uma reflexão sobre as características do processo de manutenção predial da UFMS e sobre as competências necessárias para execução desse processo. Destarte, diante da referência teórica, ponderei sobre a importância estratégica da Gestão de Competências por Processo, uma vez que esse modelo favorece o planejamento de Gestão de Pessoas na instituição ao fornecer diagnósticos mais exatos e realistas sobre a necessidade e disponibilidade de competências, ao passo que as direciona à execução efetiva do processo.

Nesse alinhamento de técnicas da Gestão de Processos e da Gestão de Competências, propõe-se a adoção de valores advindos da *NPM*, como a proatividade, o trabalho em equipe, a adaptação, a criatividade, o pensamento crítico e a familiaridade com as tecnologias da informação. Esses valores são exigências indiscutíveis para os servidores públicos na prestação de seus serviços.

O mapeamento do processo estudado possibilitou o detalhamento e o fluxo de suas tarefas. Com isso a documentação e a disponibilização das características dos processos possibilitam a padronização dos procedimentos, a despersonalização do processo, promovendo a revisão e melhoria das rotinas de trabalho.

Aliada a essa ideia, a identificação das competências relevantes para o alcance dos objetivos institucionais tende a proporcionar importantes benefícios no campo da Gestão de Pessoas em relação ao estabelecimento de indicadores e metas precisas para fins de Avaliação do desempenho no trabalho, ao diagnóstico de necessidades de capacitação, à aprendizagem organizacional, ao recrutamento e seleção baseados nas competências contextualizadas à organização, aos Incentivos, recompensa e valorização dos trabalhadores.

Cabe também considerar que a PNDP estabelece a Gestão de Competências como orientadora da gestão da capacitação dos servidores públicos federais, com vistas ao aprimoramento dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes necessárias para executar suas funções em busca dos objetivos institucionais.

Inicialmente observei que a maioria dos servidores entrevistados detinha pouco conhecimento sobre o processo de manutenção predial, bem como apresentaram dificuldade em compreender e expressar suas opiniões acerca dos conhecimentos,

habilidades e atitudes, o que indica também pouca familiaridade com o tema da Gestão de Competências.

Apesar disso, observei que os entrevistados esperam da área administrativa um atendimento prestado com urbanidade e interesse na resolução rápida do problema. Também levantei a necessidade de organização e iniciativa, além da necessidade de conhecer os prédios da instituição para direcionar corretamente os pedidos realizados via sistema de solicitação de serviços.

As competências apontadas pelos entrevistados para os profissionais da área técnica ressaltam a necessidade de se estabelecer uma comunicação de melhor qualidade, com a descrição do problema de manutenção predial em linguagem de fácil compreensão. A questão do acompanhamento no local da execução do serviço também foi posta, aliada à averiguação contínua da qualidade dos materiais empregados nos serviços.

Aos gestores coube o maior número de competências identificadas, sendo seis exclusivas e outras sete compartilhadas. Os entrevistados entendem que a gestão deve ter a competência de compor uma equipe multidisciplinar para atuação em todas as atividades do processo, assim como organizar, formalizar e publicar o processo de manutenção predial. Além disso, o estímulo e a valorização do trabalho dos colaboradores do setor também foram destacados.

Conforme dito, houve sete competências identificadas como requeridas para mais de uma área. Para a área técnica e gestão, ter disponibilidade de horários alternativos foi indicado como uma competência desejável, assim como fiscalizar o cumprimento das normas de segurança e dos prazos dos serviços.

As competências comuns a todas as áreas dizem respeito ao comprometimento que os servidores devem apresentar com as metas institucionais, e por isso encaminhamentos desnecessários devem ser evitados para que não haja perda de tempo ou retrabalho.

Destacam-se duas competências comuns a todas as áreas, apontadas pela maioria dos participantes da pesquisa: prestar atendimento atencioso ao cliente, buscando resolução rápida e definitiva do problema; e ter domínio sobre aspectos técnicos dos serviços de manutenção predial. Assim, fica evidente que o cliente interno almeja ser atendido com atenção e quer seu problema resolvido rápido.

Outro achado da pesquisa é referente aos recursos disponibilizados para manutenção predial das unidades. Apesar de o país viver um momento de arrocho em sua economia, cinco dos nove participantes da entrevista indicaram que os recursos que suas unidades recebem para manutenção predial são compatíveis com a necessidade. Os outros quatro afirmaram que os recursos disponíveis não condizem com o volume de manutenção predial que a unidade demanda.

Sobre as políticas de capacitação da UFMS, as respostas indicam que quatro servidores acreditam que são necessárias melhorias, tais quais o aumento na quantidade de cursos, o oferecimento de cursos estritamente relacionados ao setor de atuação, o foco nas relações interpessoais e a adoção de políticas voltadas ao aprimoramento do atendimento, da gestão dos processos e modernização. Dois dos entrevistados afirmaram desconhecer as políticas de capacitação, e ainda outros dois não acreditam que haja impacto dessas políticas nos serviços da CMT. Um único servidor mostrou-se satisfeito com as políticas de capacitação adotadas pela UFMS.

Com relação às sugestões de melhorias foram apontadas: necessidade de aprimoramento no Sistema de Solicitação de Serviços, controle mais rigoroso sobre os serviços de manutenção predial prestados por empresas terceirizadas, conscientização da comunidade universitária sobre o objetivo da manutenção predial, modelagem dos processos de negócio da CMT, com ampla divulgação dos critérios utilizados para priorização e participação dos gestores no tratamento inicial das informações.

Pautado na análise dos dados da pesquisa, observei ainda que o mapeamento do processo da manutenção predial estava de acordo com competências levantadas e sugestões dadas pelos participantes da entrevista, uma vez que transparência, padronização, estabelecimento de critérios, entre outros são características da Gestão de Processos.

Os Quadros 11 e 13 descrevem atributos de cada competência associada às atividades do processo de manutenção predial ou apontada pelo cliente interno, assim esses quadros podem também ser interpretados como um levantamento de necessidade de treinamento. Nessa esteira, sugere-se a Matriz de Polivalência como uma ferramenta para que os gestores acompanhem o desenvolvimento de cada servidor durante cada etapa do aprendizado das tarefas dentro da instituição.

Concluo que o presente estudo contribuiu na percepção da necessidade que vai além do mapeamento do processo existente, sendo preciso que sejam empregados esforços dos gestores para a modelagem dos processos, com redesenho do fluxo, estabelecimento de prazos para cada atividade e ampla divulgação aos usuários dos serviços. Nesse sentido, entendo que as competências levantadas indicam pontos de atenção, da mesma maneira que contribuem na formulação de uma estratégia de aprimoramento dos serviços de manutenção predial prestados.

Por fim, a respeito da possibilidade de pesquisas futuras, sugiro que: a) os estudos busquem levantar as competências já existentes no grupo de servidores atuantes no processo de manutenção predial, a fim de confrontá-las com as requeridas, identificando assim as lacunas de competência; b) Da mesma forma a modelagem e redesenho do processo de manutenção predial da CMT e dos demais processos são uma oportunidade de compreender melhor o complexo contexto de trabalho da Coordenadoria em busca de melhorias; c) A análise dos motivos que impedem o envolvimento de um quantitativo maior de servidores no processo de manutenção predial também figura como uma oportunidade de análise futura.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H. K. **Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira.** Brasília, Revista do Serviço Público, 57(4), pp.549-563, Out/Dez 2006.

ARAÚJO, M. L.; FONSECA, D. R.; MENESES, P. **Métodos e técnicas de mapeamento de competências em organizações públicas federais.** VII Encontro de Administração Pública e Governança. São Paulo: VII EnAPG, anais...,2016.

AVELINO, K. W. R. S. **Competências coletivas: uma realidade em organizações públicas?** 2016.

BANDEIRA, E.L.; ARRUDA, H.R.; CABRAL, A.C.A.; SANTOS, S.M. **Panorama da gestão de pessoas no setor público.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v.11, n.4, p.86-103, jul./set. 2017.

BARBOSA, A.C.Q.; BITENCOURT, C. **A gestão de competências.** In: BITENCOURT, C. (Org.) Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BLAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos.** 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

BPM CBOK - **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio.** Corpo Comum do Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.. **Gestão por competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, jan - mar/2001.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas.** 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF. 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 1º mar. 2018."

_____. Decreto 5.378/05, de 24 abril de 2007. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 17 mai. 2018.

_____. Decreto n. 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 n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato20042006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 1º mar. 2018.

_____. Lei n. 13.225, de 14 de janeiro de 2016. Estima a receita e fixa a despesa da União para o exercício financeiro de 2016. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13255.htm>. Acesso em: 1º mar. 2018.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos de Governo**. Brasília, DF, 2011.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública – Poder Executivo**. Brasília, DF, 2013.

_____. Ministério de Administração e Reforma do Estado – Mare. **Plano Diretor da Reforma Administrativa do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995.

_____. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Manual de Competências/2018**. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2018/08/Manual-de-Compet%C3%Aancia-UFMS-2018-COM-SUMARIO-ATUALIZADO-24082018.pdf> Acesso em: 10 fev. 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. In: PINHEIRO, P. S.; WILHEIM, J.; SACHS, I. (Orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

CAMARGO, E.J.B de et al. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: Análise dos Modelos Adotados no Período 1995 a 2010**. Revista digital do XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 13-17 set. 2014.

CARDOSO, V. C. **Gestão de competências por processos: um método para a gestão do conhecimento tácito da organização**. 2004. Tese de Doutorado.

CAVALCANTE, F. V.; RENAULT, T. B.. **Gestão por Competências: uma Avaliação das práticas de Gestão de Pessoas em uma Instituição Pública de Ciência e Tecnologia em Saúde**. In: VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – ENGPR. Anais... Curitiba: Anpad, 2017.

CODA, R.. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

CRUZ, T. **Manual para Gerenciamento de Processos de Negócio: Metodologia DOMP™: Documentação, Organização e Melhoria de Processos**. Atlas, 2015.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DE BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; DE BIAZZI, J. L.. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior**. Gestão & Produção, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

DE PAULA, A. P. P.. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social**. RAE-revista de administração de empresas, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

DE SORDI, J. O. **Gestão de Processos: uma abordagem da moderna Administração**. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2008.

DURAND, T. **L'alchimie de la compétence**. Revue française de gestion, v. 41, n. 253, p. 267-295, 2015.

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

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M.. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

FERNANDES, T. R. T. et al. **Mapeamento de Processos da Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Ciências da Saúde de Uma Universidade Pública**. Mar del Plata: [s.n.], 2015. p. 12.

FISCHER, et al.. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: A percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In J. S. Dutra, M. T. L. Fleury, & R. Ruas (Eds.), *Competências: conceitos, métodos e experiências* (pp.31-50). São Paulo: Atlas, 2010

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado em Administração de Recursos Humanos) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. SPE, pp. 183-196, 2001.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: GEN. Atlas, 2008.

GODOY, M. T. T.; BRAGA, V. S.; MORAES, I. M. P. **Mapeamento de Competências por Processo: Estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior**. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, V, Salvador, 2015, Anais.

GONCALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. Rev. Adm. Empres., São Paulo, v. 40, n. 1, pp. 6-9, Mar. 2000.

GROHMANN, M. Z.; OLIVEIRA, J. M. **Gestão Por Processos: Configurações em Organizações Públicas**. Pensamento e Realidade, v. 31, n. 1, pp. 56-81, 2016.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991.

JANINI, R.. **Gestão por Competências: Uma contribuição para obter e manter um desempenho superior**. 2003. Tese de Doutorado.

KIPPER, L.M. et al. **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Revista Tecno-Lógica, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3a ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, J. de O.; SILVA, A. B. da. **Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas**. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 5, p. 41, 2015.

MAYO, E.. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

MELLO, M. L. B. C. de; AMÂNCIO FILHO, A.. **A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz**. Revista de Administração Pública, v. 44, n. 3, p. 613-636, 2010.

MICHAUX, V. **Articular as Competências Individual, Coletiva, Organizacional e Estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social**. In: RETOUR, D. et al. Competências Coletivas: no limiar da estratégia. Porto Alegre, Bookman, 2011.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **The Knowledge Creating**. New York, p. 304, 1995.

NEZELLO, F. **A abordagem orientada a processos e seu mapeamento como método para a identificação de competências: um estudo realizado na**

companhia paranaense de energia. 2008. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M.. **Gestão de processos: da teoria à prática.** São Paulo: Atlas, 2012.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, 1990.

RETOUR, D.; KROHMER, C.. **La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences.** FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão, n. Especial, 2011.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J.. **Guia do Scrum™.** 2017.

SILVA, M. R.. **Aprendizagem nas Organizações: uma análise de grupos multifuncionais de empresas do ramo automotivo.** 2013. 276 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

SILVA, W.C.; BRAGA, V.S. **Modelagem de Processos de Negócio – Uma abordagem Ágil.** IN: CONGRESSO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 11, 2014, Goiânia, Anais...Goiânia: UFG, 2014, pg. 5669 - 5673.

TCU –Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável aos órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria.** Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração,** 6ª edição. Atlas, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração,** 16ª edição. Atlas, 2016.

VILLELA, C. da S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso,** 5ª edição. Bookman, 2015.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa, chamada “Mapeamento de Competências por processo na Coordenadoria de Manutenção da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul”. Você precisa decidir se quer participar ou não. Por favor, não se apresse em tomar a decisão. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver.

Este estudo está sendo conduzido por Patrickson Chamorro Lucas Pelzl, mestrando do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – Profiap, da Escola de Administração e Negócios (Esan), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Participarão deste estudo os coordenadores administrativos das Faculdades, Institutos e Escola Superior, situados no município de Campo Grande/MS.

A pesquisa terá a duração de uma média de 15 minutos. Participarão, no total, 10 (dez) pessoas.

Não haverá nenhum prejuízo ou eventos adversos na participação de vocês na referida. A presente pesquisa resultará em acesso a informações e conhecimentos sobre o processo de manutenção predial que ocorre na UFMS.

Você não será pago para participar desta pesquisa.

Todos os dados coletados serão utilizados na escrita dos resultados desse estudo, sendo garantido o sigilo dos nomes dos participantes ou qualquer elemento que possa identificá-los. Os resultados da pesquisa serão apresentados em eventos ou publicados em forma de artigo científico.

Se você concordar em participar do estudo, seu nome ou qualquer elemento que possa identificá-lo serão mantidos em sigilo.

Você será informado periodicamente de qualquer nova informação que possa modificar a sua vontade em continuar participando do estudo.

Em caso de dúvidas, entre em contato com o pesquisador Patrickson Chamorro Lucas Pelzl, telefone (67) 99134-5422, e-mail patrickson.lucas@ufms.br, ou com o orientador Marcelo Ribeiro Silva, telefone (67) 99214-5978, e-mail profmarceloufms@hotmail.com.

Sua participação no estudo é voluntária. Você pode escolher não fazer parte do estudo, ou pode desistir a qualquer momento. Você não será proibido de participar de novos estudos. Você receberá uma via assinada deste termo de consentimento.

Declaro que li e entendi este formulário de consentimento, que todas as minhas dúvidas foram esclarecidas, e que sou voluntário a tomar parte neste estudo.

Nome por Extenso do Voluntário

Assinatura

Assinatura do Pesquisador

Campo Grande-MS, ____ de _____ de 20____.

APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista Semiestruturada

1. Qual a sua idade?
2. Qual a sua formação
3. Qual o seu Sexo?
4. Há quanto tempo o (a) sr.(a) está na função de Coordenador Administrativo?
5. Qual a unidade em que desempenha suas atividades profissionais e qual cargo ocupa?
6. Segundo seu entendimento, qual o objetivo da manutenção predial?
7. Quais as etapas e prazos que compõe o processo de solicitação até o recebimento dos serviços de manutenção predial pela sua unidade?
8. Para execução do processo de manutenção predial, são necessários quais conhecimentos?
9. Quais as habilidades necessárias para aplicar o conhecimento de forma concreta conforme os objetivos do processo de Manutenção Predial? (Ex. técnicas, tecnologias, destreza)
10. Qual o comportamento esperado dos profissionais para atuação satisfatória nesse processo?
11. Segundo seu entendimento, há alguma melhoria no processo de manutenção predial que deve ser implementada?
12. Como as políticas de capacitação da UFMS impactam na prestação dos serviços da CMT?
13. A que você atribui a possível dificuldade de mobilizar recursos em favor da manutenção predial?

APÊNDICE C – Representação Gráfica do Processo de Manutenção Predial

