



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO:

**MODELAGEM DE PROCESSOS ORIENTADA PARA O MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO**

NATALIA DAHER JAQUES

**Seropédica, RJ
Dezembro de 2015**

NATALIA DAHER JAQUES

DISSERTAÇÃO:

**MODELAGEM DE PROCESSOS ORIENTADA PARA O MAPEAMENTO DE
COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS: CONSTRUÇÃO DE UM MODELO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Estratégia, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Linha de Pesquisa: Gestão de Processos, Projetos e Tecnologias.

Orientador: Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira.

**Seropédica, RJ
Dezembro de 2015**

351.81

J36m

T

Jaques, Natalia Daher, 1981-

Modelagem de processos orientada para o mapeamento de competências funcionais: construção de um modelo / Natalia Daher Jaques - 2015.

251 f.: il.

Orientador: Saulo Barbará de Oliveira.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia.

Bibliografia: f. 131-141.

1. Administração pública - Brasil - Teses. 2. Administração de pessoal - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Teses. 3. Controle de processo - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Teses. 4. Desenvolvimento organizacional - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - Teses. 5. Desempenho - Administração - Teses. 6. Gestão da qualidade total - Teses. I. Oliveira, Saulo Barbará de, 1948-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia. III. Título.



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

NATALIA DAHER JAQUES

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Estratégia do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM ____ / ____ / ____

**Prof. Dr. Saulo de Oliveira Barbará
(Orientador)**

UFRRJ/MPGE – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Profª. Drª. Beatriz Quiroz Villardi

UFRRJ/MPGE – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Michel Jean Marie Thiollent

UNIGRANRIO/PPGA – Universidade do Grande Rio

Prof. Dr. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

UFRJ/COPPE/CRIE – Universidade Federal do Rio de Janeiro

DEDICATÓRIA

Para meu precioso esposo, Daniel, e para nossa amada filha, Sofia, pelo amor e companheirismo de vocês, que foram e são fundamentais nas minhas conquistas e na minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus e a Santa Terezinha do Menino Jesus, por estarem ao meu lado em todos os momentos, protegendo-me e guiando-me.

À minha princesinha, Sofia, que mesmo sem ainda entender o valor do estudo, esteve sempre ao meu lado, fortalecendo-me com sua alegria e vivacidade.

Ao meu amado esposo, Daniel, por seu total apoio, compreensão, atenção, carinho, e amor incondicional. Por suportar, sem reclamar, minhas noites em claro, e os finais de semana sem a minha presença.

Aos meus adoráveis pais, Flora e Cesar, que me ensinaram os valores da vida e acreditaram em meus sonhos. Meu pai, obrigada pelas conversas ricas e por proporcionar com tanto esmero a minha locomoção para Seropédica. Minha mãe, por cuidar com tanto acalanto da sua netinha em todas as vezes que necessitei.

Aos meus queridos sogros, Margareth e Francisco, e cunhadas, Isabel, Lilian e Vânia, por todo carinho e apoio aos finais de semana.

Aos amigos de turma, Maria de Lourdes e Gabriel Simões, pelas conversas, risadas e companheirismo nos momentos de aflição e angústia.

Ao meu orientador, Professor Dr. Saulo Barbará, pela confiança depositada, pela dedicação, pela presteza de sempre e pela exemplar orientação deste trabalho.

A Lucimere Antunes, pelas valiosas contribuições a esta dissertação, incentivo, paciência, amizade, e por sua disponibilidade em sempre ajudar-me.

Ao Prefeito Universitário, Cesar Antônio, ao Assessor de Infraestrutura, Maurício Rocha, e a todos os parceiros do grupo focal, funcionários da Prefeitura Universitária e da UFRRJ, que contribuíram participativamente e gentilmente para o êxito da pesquisa realizada neste estudo.

A Pró-reitoria de Assuntos Administrativos e a UFRRJ, pela confiança e parceria para a realização desta pesquisa.

A Professora Dra. Beatriz Villardi, pela atenção, apoio, e pelas contribuições realizadas a esse trabalho durante o exame de qualificação.

Aos membros da banca examinadora do exame de defesa, pela disponibilidade em participar e pelas contribuições.

RESUMO

JQUES, Natalia Daher. **Modelagem de processos orientada para o mapeamento de competências funcionais: construção de um modelo.** Seropédica: UFRRJ, 2015. 247 p., Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

A administração pública tem a necessidade latente de adoção de novos modelos de gestão, mais ágeis e integrados, visando a busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho. Com isso, as competências funcionais são essenciais para construir e operacionalizar os processos organizacionais, o que exige uma abordagem processual na gestão de competências em órgãos públicos. O objetivo final desta pesquisa é mapear competências funcionais da força de trabalho da UFRRJ a partir dos processos de trabalho, através da construção e uso de um modelo adequado a esta finalidade. A pesquisa é de natureza qualitativa, utiliza o método de pesquisa intervencionista, com a técnica de grupo focal. O modelo construído, denominado Órion – Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais – propõe o desenvolvimento de três fases: 1) mapear e desenhar os processos de trabalho; 2) identificar as competências funcionais requeridas para executar as atividades dos processos; interligar as competências requeridas com as competências funcionais evidenciadas; e sugerir temáticas para capacitações relacionadas com as lacunas de competências; 3) elaborar um plano de recomendações para melhorias nos processos mapeados. As três fases do Órion foram planejadas, implantadas e validadas em três Unidades de Trabalho da Prefeitura Universitária: Divisão de Serviços Gerais, Secretaria Administrativa, e Setor de Transporte. Na 1ª fase da aplicação do modelo, foram modelados usando o *software* Bizagi Modeler, um total de 30 diagramas de processos – DP, um DP para cada macroprocesso das três unidades estudadas. Na 2ª fase foram geradas 3 planilhas de competências funcionais, uma para cada unidade. Na 3ª fase foram geradas 3 planilhas do plano de recomendações para melhorias, uma para cada unidade. Ao final, foram gerados 3 relatórios finais, contendo todos os dados levantados e validados, através da utilização do modelo Órion. Os resultados indicam avanços satisfatórios na construção, teste e aplicação do modelo proposto para a Universidade, por exemplo: a transparência nas atividades de trabalho através do uso de diagramas de processo, para a construção de uma visão da unidade de trabalho; melhor conhecimento dos processos associados a eixos importantes da Prefeitura Universitária; levantamento das competências funcionais e dos *gaps* de competências; propostas de melhorias atreladas aos processos. Conclui-se que as aplicações e as validações realizadas nas unidades estudadas indicam sua pertinência à realidade da organização e são suficientes para a apresentação do modelo e motivação da continuidade do seu estudo e aplicação.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Gestão de Competências; Competências Funcionais; Modelo de Gestão; Órion.

ABSTRACT

JAKUES, Natalia Daher. **Processes modeling oriented to mapping functional competencies: construction of a model.** Seropédica: UFRRJ, 2015. 247 p., Dissertation (Master in Management and Strategies). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

The public administration has the latent need to adopt new management models, more agile and integrated, searching efficiency, efficacy and effectiveness of working processes. Thereby, the professional competencies are essential to construct and operate organizational processes, which requires an approach in the competencies management in public organs. The ultimate goal of this research is map the functional competencies of UFRRJ workforce from work processes, through construction and usage of a model adequate to this objective. The research is qualitative nature and uses the method of interventionist research, with focal group techniques. The constructed model, called Órion – Processes Modeler Oriented to Mapping the Functional Competencies – proposes three phases development: 1) map and delineate the work processes; 2) identify the functional competencies required to execute the processes' activities; interlink the required competencies to the evidenced functional competencies; and suggest thematics for trainings related to gaps of functional competencies; 3) elaborate a recommendation plan for improvements in the mapped processes. The three Órion phases were planned, implemented and validated in three Work Units of University Administration: General Services Division, Administration Secretary and Transport Section. In 1st Órion application phase, were modeled using the Bizagi Modeler software a total of 30 process diagrams – PD, one PD for each macro process of the three studied units. In 2nd phase, 3 charts of functional competencies were generated, one for each unit. In 3rd phase, 3 charts of the recommendation plan for improvement were generated, one for each unit. At the end, three final reports were generated, containing all data collected and validated, by using the Órion model. The results indicate satisfactory progress in construction, test and application of the proposed model for the University, for example: the transparency in work activities by the use of the process diagrams, for the construct of a work unit vision; better knowhow of process associated to important axes of University Administration; survey of functional competencies and gaps of competencies; proposal of improvements linked to the processes. It follows that the applications and the fulfilled validations in the studied units, indicate its relevance in organization reality and are sufficient for the model presentation and motivation of their continued study and application.

Keywords: Process Management; Competency Management; Functional Competencies; Management Model; Órion.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da Dissertação	04
Figura 2 – Mapa Conceitual dos Objetivos do Estudo	06
Figura 3 – Mapa Conceitual dos Objetivos de Conhecimento e Prático	10
Figura 4 – Percentual de Documentos Utilizados na Pesquisa	15
Figura 5 – Representação Esquemática dos Elementos de um Processo	26
Figura 6 – Representação Gráfica da Definição de um Processo	29
Figura 7 – Hierarquia dos Processos	30
Figura 8 – Elementos Conceituais Integrados por Processos	31
Figura 9 – As Interações entre as Etapas do Ciclo BPM	35
Figura 10 – Etapas para Melhoria do Processo	42
Figura 11 – Ciclo PDCA	44
Figura 12 – Ciclo do Processo de Mapeamento com o Ciclo PDCA	45
Figura 13 – Matriz CHA	48
Figura 14 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização	50
Figura 15 – Competências nos Diferentes Níveis Organizacionais	51
Figura 16 – Modelo de Gestão de Competências	56
Figura 17 – Mapeamento de Competências na Gestão Pública	58
Figura 18 – Fundamentos do GesPública	64
Figura 19 – Cadeia de Processos de Gestão de Pessoas	73
Figura 20 – Modelo Esquemático da Correlação entre Processos e Competências de um Indivíduo	75
Figura 21 – Ligação do Profissional ao Processo	77
Figura 22 – Estrutura Organizacional UFRRJ	83
Figura 23 – Organograma da Prefeitura Universitária	87
Figura 24 – Visão Geral do Órion	98
Figura 25 – Mapa Conceitual do Órion	100
Figura 26 – Processo do Modelo Proposto	104
Figura 27 – Proposta de Novo Organograma – PU	122
Figura 28 – Dados Totais Gerados pelo Órion – UFRRJ	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bibliometria: Artigos Selecionados	13
Quadro 2 – Evolução do Pensamento Administrativo	18
Quadro 3 – Naturezas Organizacionais	19
Quadro 4 – Períodos ou Eras da Qualidade	22
Quadro 5 – Benefícios da Gestão de Processos	33
Quadro 6 – Exemplo do Plano de Ação 5W1H	45
Quadro 7 – Dimensões Organizacionais da Competência	53
Quadro 8 – Concepção de Competência na Gestão Pública	55
Quadro 9 – Metodologia da Pesquisa	96
Quadro 10 – Cronograma das Reuniões do Grupo de Análise e do Grupo Focal	108
Quadro 11 – Composição das Reuniões da 1ª Fase	109
Quadro 12 – Composição das Reuniões da 2ª Fase	114
Quadro 13 – Exemplo da Planilha de Competências Funcionais	116
Quadro 14 – Composição das Reuniões da 3ª Fase	118
Quadro 15 – Exemplo da Planilha do Plano de Recomendações para Melhorias	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Busca Completa (sem filtros)	12
Tabela 2 – Pesquisa Bibliométrica: Scopus	12
Tabela 3 – Pesquisa Bibliométrica: Web of Science	13
Tabela 4 – Total de Documentos Utilizados na Pesquisa	15
Tabela 5 – Quantidade de Funcionários da PU	85
Tabela 6 – Quantidade de Reuniões	108

LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ASQC	<i>American Society for Quality Control</i>
BPM	<i>Business Processes Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CCQ	Círculos de Controle da Qualidade
CEDERJ	Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro
CEPA	Comissão de Estudos e Projetos Administrativos
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CMMI	<i>Capability Maturity Model Integrated</i>
CNEPA	Centro Nacional de Ensino e Pesquisa Agrônomicas
CODEP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DP	Diagrama de Processo
DSG	Divisão de Serviços Gerais
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
ESAMV	Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária
GA	Grupo de Análise
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GF	Grupo Focal
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
NATO	Núcleo de Apoio Técnico Operacional
OMG	<i>Object Management Group</i>
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan-Do-Check-Act</i>
PGPE	Plano Geral de Cargos do Poder Executivo
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PPC	Plano de Classificação de Cargos
PQGF	Prêmio Nacional da Gestão Pública
PROAD	Pró-reitoria de Assuntos Administrativos

PU	Prefeitura Universitária
SECI	<i>Socialization – Externalization – Combination – Internalization</i>
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TCQ	<i>Total Quality Control</i>
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
5W1H	<i>What, Why, Where, Who, When, How</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Objetivos	5
1.1.1. Objetivo Final	5
1.1.2. Objetivos Intermediários	5
1.1.3. Mapa Conceitual dos Objetivos.....	5
1.2. Delimitação do Estudo.....	6
1.3. Justificativa da Pesquisa	7
1.3.1. Importância da Pesquisa.....	7
1.3.2. Oportunidade	8
1.3.3. Viabilidade	8
1.4. Resultados Esperados	8
2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	11
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
3.1. Modelos de Gestão	16
3.1.1. Contextualização sobre Modelos de Gestão	16
3.2. Gestão da Qualidade	20
3.2.1. Contextualização sobre Qualidade	20
3.2.2. Sistema de Gestão da Qualidade – ISO Série 9000	23
3.2.3. Reengenharia	26
3.3. Processos nas Organizações	27
3.3.1. A Abordagem Processual	28
3.3.2. Gestão de Processos.....	32
3.3.3. BPM.....	34
3.3.4. Modelagem de Processos.....	36
3.3.4.1. Ferramentas de Modelagem de Processos	38
3.3.5. Análise e Melhoria de Processos	41
3.3.5.1. Ciclo PDCA	43
3.3.5.2. Ferramenta 5W1H	45
3.4. Gestão de Competências	46
3.4.1. A Noção de Competência	46
3.4.2. Dimensões das Competências	49
3.4.3. Competências Funcionais	52
3.4.4. O Modelo de Gestão de Competências	54
3.4.5. Mapeamento de Competências	57
3.5. Gestão Pública	59
3.5.1. Das Reformas da Administração Pública Brasileira ao GesPública	60
3.5.2. Gestão de Processos no Setor Público.....	65
3.5.3. Gestão de Competências no Setor Público.....	66
3.5.4. Cultura e Mudança Organizacional	68
3.6. Processos e Competências	72
3.6.1. Conectando Competências a Processos	72
3.6.2. Papéis Funcionais.....	76
3.6.3. Capacitação.....	77
4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE.....	80
4.1. A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	80
4.2. Caracterização do Parceiro de Estudo – Projeto Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ	84

4.3. Caracterização da Unidade Organizacional da Pesquisa - Prefeitura Universitária	85
4.3.1. Divisão de Serviços Gerais - DSG	88
4.3.2. Secretaria Administrativa da PU	88
4.3.3. Setor de Transporte	88
5. METODOLOGIA DA PESQUISA	89
5.1. Tipo de Pesquisa.....	89
5.2. Campo da Pesquisa	89
5.3. Método de Pesquisa.....	90
5.4. Técnica de Coleta de Dados	90
5.4.1. Grupo Focal	91
5.4.2. Sujeitos da Pesquisa	92
5.4.3. Roteiro Semiestruturado	92
5.4.3.1. Roteiro Semiestruturado com Foco em Processos	93
5.4.3.2. Roteiro Semiestruturado com Foco em Competências	94
5.5. Tratamento e Análise dos Dados	94
5.6. Limitações Metodológicas	94
5.7. Resumo da Metodologia Utilizada	95
6. VISÃO GERAL DO MODELO	97
6.1. <i>Framework</i> do Modelo.....	97
6.2. Fases do Modelo Proposto.....	101
6.3. Notação Órion	105
7. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA.....	106
7.1. Concepção do Órion	106
7.2. Reuniões do Grupo de Análise e do Grupo Focal.....	107
7.3. Aplicação da 1ª Fase do Órion	108
7.3.1. Reunião – Grupo de Análise: Conversar sobre o Setor.....	109
7.3.2. Reunião – Grupo Focal: Apresentar o Projeto e Iniciar Mapeamento	110
7.3.3. Reunião – Grupo Focal: Fechar mapeamento – Processos	111
7.3.4. Reunião – Grupo Análise: Analisar desenhos dos processos	112
7.3.5. Reunião – Grupo Focal: Validar desenhos dos processos	112
7.4. Aplicação da 2ª Fase do Órion	113
7.4.1. Reunião – Grupo Focal: Verificar competências	114
7.4.2. Reunião – Grupo de Análise: Analisar lacunas de competências ..	115
7.5. Aplicação da 3ª Fase do Órion	117
7.5.1. Reunião – Grupo de Análise: Discutir relatório de melhorias	118
7.5.2. Reunião – Grupo Focal: Validar competências e relatório de	120
melhorias	120
7.6. Validação das Fases do Órion.....	123
7.7. Dados Totais	124
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
8.1. Lições Aprendidas.....	126
8.2. Recomendações de Estudos Futuros.....	129
8.3. Conclusão	130
9. REFERÊNCIAS.....	131
GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS	142
APÊNDICE A – TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE	
PESQUISA	148
APÊNDICE B – RELATÓRIO FINAL DSG	149

APÊNDICE C – RELATÓRIO FINAL SECRETARIA ADMINISTRATIVA.....	168
APÊNDICE D – RELATÓRIO FINAL SETOR DE TRANSPORTE	198
APÊNDICE E – MANUAL DE PROCEDIMENTO DO ÓRION	215
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE MAPEAMENTO DE CAPITAL HUMANO.	227

1. INTRODUÇÃO

“Os processos são a organização em movimento”
Paim, Cardoso, Caulliriaux e Clemente (2009, p. 103)

“Competência é o conhecimento em ação”
Valle (2003, p. 171)

*“Competências sem processos não são nada,
assim como processos sem profissionais
corretamente qualificados para executá-los
também não são nada”*
Cruz (2006, p. 160)

*“Administrar exige, ao mesmo tempo,
habilidade e conhecimento da arte e da ciência.
A combinação harmônica e orquestrada de ambas
é função do administrador, que deve estabelecer o modelo de gestão
mais apropriado ao tipo e ao tamanho da organização”*
Oliveira (2015, p. 14)

A sociedade contemporânea passa por transformações sociais, econômicas e culturais, e as organizações públicas e privadas estão na busca do desenvolvimento de inovações, sejam produtos, processos, serviços e seus respectivos modelos de gestão, que lhes permitam melhorar seu desempenho.

As ciências de gestão têm promovido a compreensão de como as organizações trabalham como criadores de valor através de vários modelos de gestão (WAHEED; FERNIE, 2009). Os modelos de gestão estão constantemente evoluindo à medida que a sociedade se transforma e novos modelos emergem de uma interação complexa entre o que escrevem os acadêmicos ou populares; ou por uma nova prática efetiva que os gestores introduzem; ou pelas forças técnicas, sociais ou políticas da época (QUINN; FAERMAN; THOMPSON; MCGRATH; CLAIR, 2012).

Nota-se que, atualmente as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, na qual os usuários estão cada vez mais exigentes, e em atendimento a isso o setor público tem buscado adotar uma gestão estratégica, seja por planejamento, seja por imposição legal. Dessa forma, percebe-se que a administração pública tem a necessidade latente de adoção de novos modelos de gestão, mais ágeis e integrados, voltados para a eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho.

Os processos são atividades que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia, e, por sua natureza sistêmica, possuem forte relação com alguns elementos conceituais, dentre eles a noção de competência desenvolvida nas organizações (PAIM *et al.*, 2009).

Existe uma vasta literatura sobre Gestão de Processos e sobre Gestão de Pessoas em separado, mas sobre processos e pessoas a contribuição na literatura ainda é pequena (WORLEY; CHATHA; WESTON; AGUIRRE; CRABOT, 2005; OLIVEIRA; MOTTA; OLIVEIRA; CUNHA, 2008a). Esta lacuna sinaliza a necessidade de um estudo aprofundado nesta temática, mais especificamente sobre como a gestão de competência pode estar relacionada com a gestão de processos.

Entende-se que os profissionais qualificados são essenciais para construir e operacionalizar processos organizacionais de trabalho, o que torna fundamental o uso de uma abordagem processual na gestão de competências em organizações públicas ou privadas, uma vez que os ambientes encontram-se cada vez mais complexos, diversificados, e dinâmicos.

Com base nessa fundamentação, é defendido neste estudo a construção de um modelo capaz de unir estas duas grandes demandas das áreas administrativas – gestão de processos e gestão de competência – em busca da melhoria do desempenho da unidade de trabalho, bem como da performance organizacional, por meio da modelagem do processo interligada com as competências funcionais requeridas.

O universo considerado neste estudo é constituído pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, que, em função da edição do Decreto Federal 5.707, em 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a), viu-se diante da necessidade de mapear as competências de seus servidores. Em atendimento ao Decreto, em 2010, a UFRRJ iniciou o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, melhor detalhado à frente.

O presente estudo, incluído nesta dissertação, foi iniciado em novembro de 2014, visando atender a demanda apresentada pela coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, denominado, até 2013, Mapeamento do Capital Humano, no qual, em uma fase exploratória, observou-

se a necessidade de uma pesquisa aplicada na área de gestão de processo voltada para o mapeamento das competências funcionais.

Portanto, foi realizada uma pesquisa do tipo qualitativa, utilizando o método de pesquisa intervencionista, de modo a contribuir para a solução do problema de pesquisa que norteia este estudo: **Como mapear competências funcionais da força de trabalho da UFRRJ a partir dos processos de trabalho, visando a implantação de melhorias nas unidades organizacionais?**

Para tanto, a estrutura do presente estudo está dividida em nove capítulos e organizada conforme descrito a seguir.

O 1º capítulo é composto da introdução, dos objetivos, da delimitação do estudo, da justificativa da pesquisa, e dos resultados esperados.

O 2º capítulo traz o estudo bibliométrico da literatura referente ao tema da pesquisa.

O 3º capítulo é formado pela fundamentação teórica. Os tópicos abordados são: modelos de gestão, gestão da qualidade, gestão de processos, gestão de competências, gestão pública, e a ligação de processos e competências.

No 4º capítulo é apresentada a instituição estudada, o parceiro de estudo, e a unidade organizacional onde a pesquisa foi aplicada.

O 5º capítulo é composto pela a metodologia da pesquisa e seu embasamento.

No 6º capítulo encontra-se uma visão geral do modelo proposto. No qual, buscou-se apresentar sua composição e suas fases.

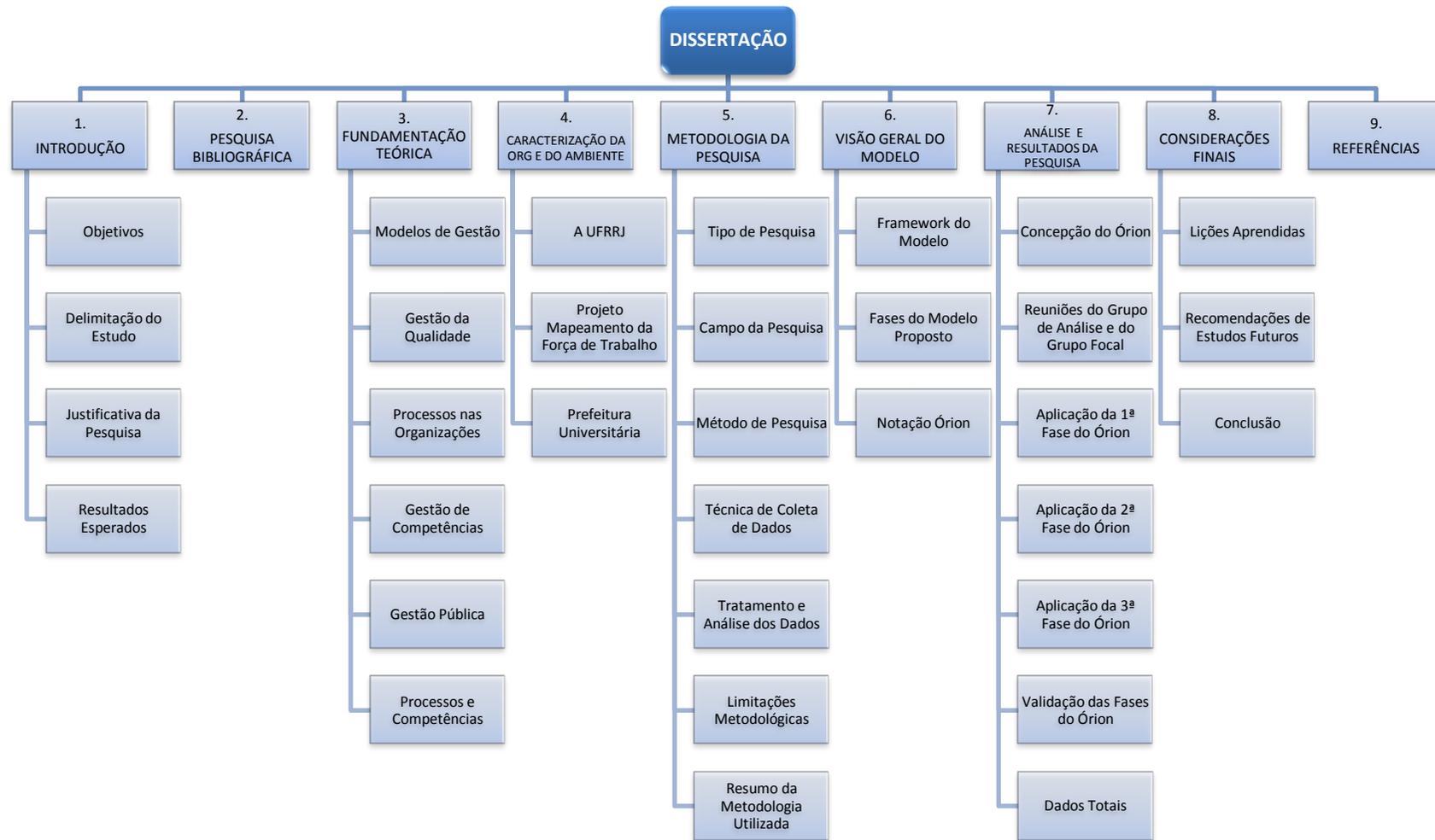
O 7º capítulo se encarregou de apresentar os resultados e análise da pesquisa. Neste capítulo, são expostas a concepção do modelo, as reuniões do grupo de análise e do grupo focal, e a aplicação das fases do Órion e sua validação.

No 8º capítulo estão as considerações finais da pesquisa, as lições aprendidas com o estudo, recomendações de pesquisas futuras e a conclusão.

No 9º capítulo, encontra-se as referências bibliográficas. Depois das referências, está o glossário, contendo os principais termos desta dissertação. Por fim, apêndices e um anexo, complementando o estudo.

A estrutura desta dissertação está ilustrada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura da Dissertação



Fonte: Elaboração própria.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo Final

O objetivo final desta pesquisa é mapear competências funcionais da força de trabalho da UFRRJ a partir dos processos de trabalho, por meio da construção e uso de um modelo adequado a esta finalidade.

1.1.2. Objetivos Intermediários

Os objetivos intermediários têm função secundária ao objetivo final, mas contribuem para o alcance deste. Este estudo possui os seguintes objetivos intermediários:

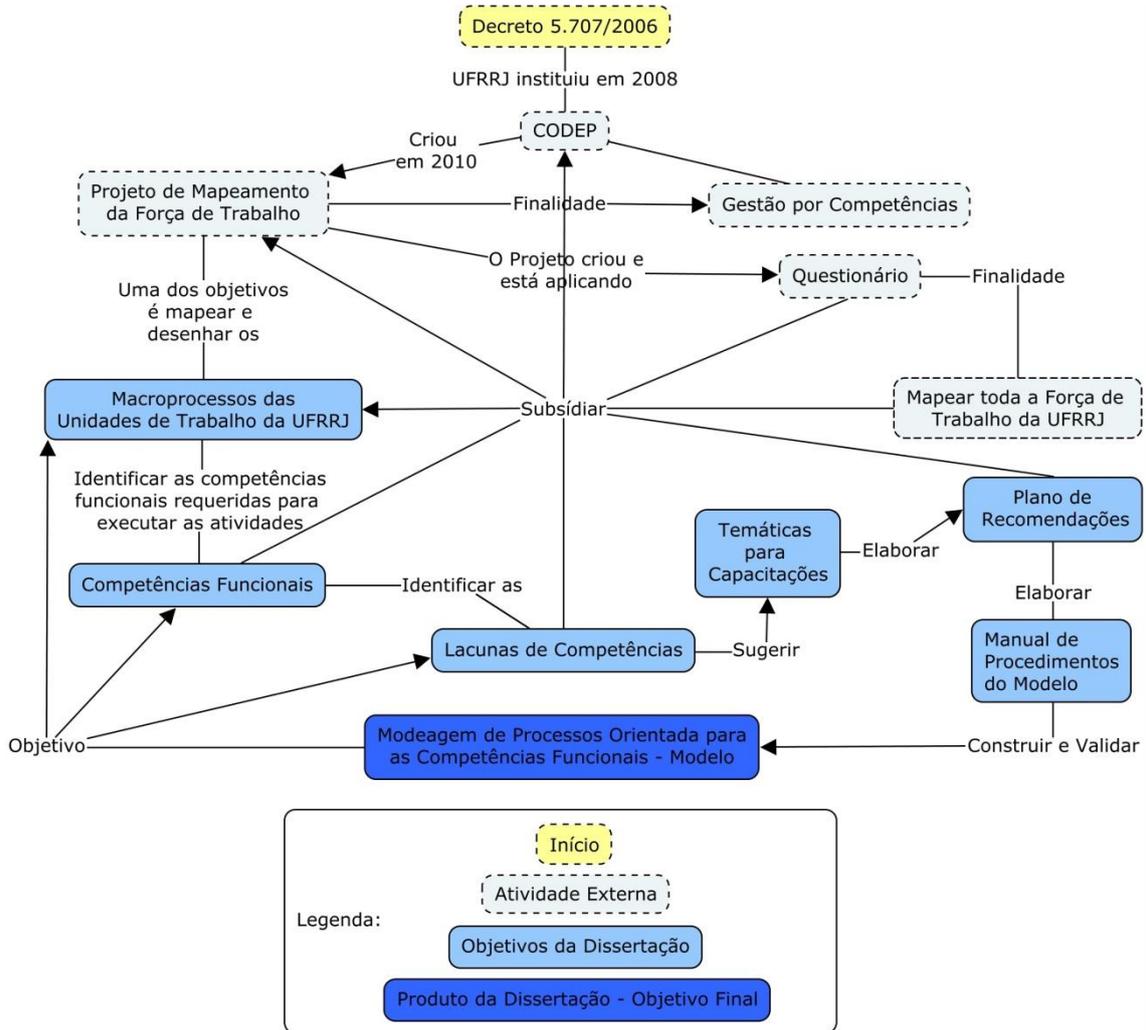
- a) Mapear os macroprocessos e os processos das Unidades de Trabalho;
- b) Desenhar os processos das Unidades de Trabalho;
- c) Identificar as competências funcionais requeridas para executar as atividades dos processos;
- d) Identificar as lacunas de competências funcionais (competências requeridas *versus* competências funcionais evidenciadas);
- e) Sugerir temáticas para capacitações interligadas com as lacunas de competências funcionais;
- f) Elaborar um plano de recomendações para melhorias nos processos mapeados;
- g) Construir o modelo proposto;
- h) Elaborar um manual de procedimento para aplicação do modelo proposto;
- i) Validar o modelo.

1.1.3. Mapa Conceitual dos Objetivos

Com a finalidade de melhor compreensão, o mapa conceitual a seguir (Figura 2) busca mostrar a interligação dos objetivos da pesquisa. O texto na caixa pontilhada amarela representa o ponto de partida do estudo. Os textos

nas caixas pontilhadas azul claro dizem respeito às atividades externas, importantes para o estudo. Os textos nas caixas azuis médio representam os objetivos intermediários do estudo (ver item 1.1.2.). Por fim, o texto na caixa azul escuro representa o objetivo final do estudo (ver item 1.1.1.).

Figura 2 – Mapa Conceitual dos Objetivos do Estudo



Fonte: Elaboração própria.

1.2. Delimitação do Estudo

O estudo possui como delimitação conceitual o aporte teórico relativo ao contexto da gestão de processos e gestão de competência. O foco da pesquisa

está nas competências funcionais, conforme descrito na fundamentação teórica. Não são tratadas as competências institucionais e as individuais.

A pesquisa delimita-se geograficamente ao município de Seropédica, onde se localiza o *campus* principal da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tendo como parceiro o projeto denominado Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ, que está ligado a Pró-reitoria de Assuntos Administrativos – PROAD. O campo de pesquisa é a Prefeitura Universitária – PU (ver item 4.3.), unidade organizacional na qual o modelo elaborado foi aplicado e validado.

O estudo tem como delimitação temporal o período entre Novembro 2014 a Dezembro 2015. No ano 2014 iniciou-se o levantamento bibliográfico, dos dados documentais e de campo da pesquisa. Em 2015 realizou-se a pesquisa de campo e a análise dos dados. Salienta-se que, o Decreto 5.707 que dá aporte a este estudo é de 2006. Contudo, em 2010, começaram as atividades no Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho na UFRRJ.

1.3. Justificativa da Pesquisa

Roesch (1999) determina três categorias para compor a justificativa: importância, oportunidade e viabilidade.

1.3.1. Importância da Pesquisa

Desde a reforma administrativa do Estado em 1999 até o atual Programa denominado GesPública, que engloba vários campos da gestão, incluindo gestão de processos e gestão por competências, nota-se que a administração pública tem procurado adotar uma gestão mais estratégica, flexível e contemporânea.

A pesquisa é relevante porque vem auxiliar uma demanda da UFRRJ para atender o Decreto Federal 5.707/2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal (BRASIL, 2006a), e também do Decreto Nº 6.932 de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão (BRASIL, 2009c). Para tanto, buscou desenvolver, implantar e validar um modelo de

desenho de processos orientado para as competências funcionais de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

1.3.2. Oportunidade

A oportunidade do estudo se evidencia em decorrência das necessidades do Projeto Mapeamento da Força de Trabalho, observadas por meio de uma sondagem prévia. O problema de pesquisa surgiu do interesse comum dos envolvidos (orientando, orientador e coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho) na busca de uma solução que atenda ao Decreto 5.707/2006.

1.3.3. Viabilidade

A viabilidade da pesquisa levou em consideração a complexidade, custo e acesso às informações, com base no que propõe Roesch (1999) sobre estes requisitos.

Em relação à complexidade, construir um modelo para a modelagem de processos orientado ao mapeamento de competências funcionais não é tarefa simples, visto que existem poucos estudos capazes de servir de referência, conforme levantado no estudo bibliométrico (Capítulo 2), o que caracterizou este trabalho um elemento desafiador. É importante frisar que, este modelo trata de avançar o conhecimento sobre os modelos de gestão atualmente já estabelecidos.

Quanto aos gastos pessoais referentes à realização da pesquisa, estes foram custeados com recursos próprios.

No que diz respeito ao acesso às informações, a pesquisa foi viável pelo interesse partilhado pelos envolvidos.

1.4. Resultados Esperados

A pesquisa está embasada no método de pesquisa intervencionista. Na configuração da pesquisa intervencionista o pesquisador desempenha um papel ativo no problema sob observação. Para o embasamento da pesquisa

tomou-se como referência o que propõe Vergara (2004) sobre este tipo de estudo. A autora diz que, o principal objetivo da pesquisa intervencionista é interpor-se, inferir na realidade estudada, para modificá-la.

Cassandre e Querol (2014) entendem que, uma das especificidades da pesquisa intervencionista é

a possibilidade de haver uma solução teórico-prática original e específica para uma determinada contradição existente no seio de uma atividade, porém considerando que cada atividade é única e que possui especificidades próprias, é um dos aspectos distintivos das Metodologias Intervencionistas. (CASSANDRE; QUEROL, 2014, p. 30).

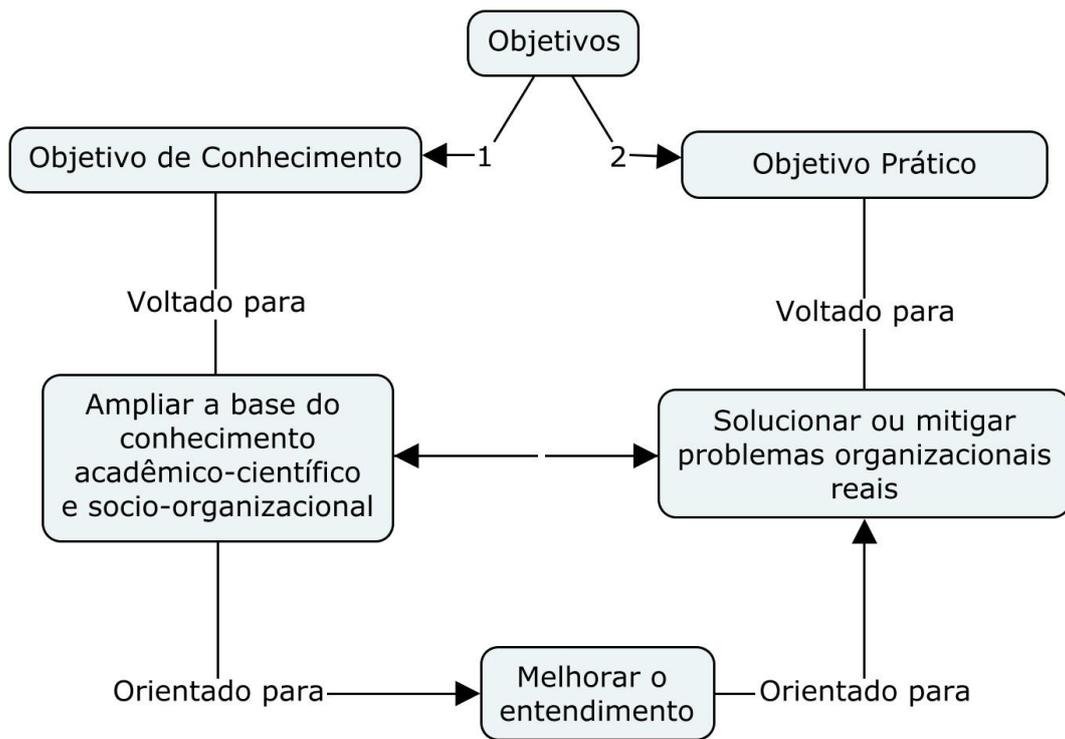
Para tanto, para este estudo, definiu-se dois tipos de objetivos: o objetivo prático e o objetivo de conhecimento. O primeiro contribui de forma instrumental para melhor equacionamento possível do problema considerado central na pesquisa. O segundo faz parte da expectativa científica que é própria das ciências sociais.

O objetivo prático da pesquisa é construir um modelo para a modelagem de processos orientada ao mapeamento de competências funcionais. Para isso, foi prevista a ação participativa dos envolvidos no estudo, no que se refere à elaboração, implantação e validação do modelo proposto.

O objetivo de conhecimento da pesquisa é contribuir para a discussão acerca do contexto estudado na área acadêmica e ampliar o conhecimento sobre o tema para a gestão pública e privada.

O Mapa Conceitual apresentado na Figura 3 ilustra os objetivos da pesquisa deste estudo.

Figura 3 – Mapa Conceitual dos Objetivos de Conhecimento e Prático



Fonte: Elaboração própria.

2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Bibliometria é uma técnica de investigação científica. A finalidade dos estudos bibliométricos é buscar na literatura “o estado da arte” sobre o tema pesquisado, incluindo a sua discussão no estudo a ser feito.

Com o propósito de identificar na literatura acadêmica e científica, artigos concernentes ao tema de pesquisa, foi realizado levantamento bibliométrico, utilizando as bases de dados: SciVerse Scopus (Elsevier)¹; ISI Web of Knowledge (Web of Science – Thomson Reuters)².

Os critérios utilizados para realizar o levantamento nas duas bases foram:

- 1) Escolha das palavras-chaves;
- 2) Refinamento dos resultados por área da disciplina;
- 3) Refinamento dos resultados por data da publicação: últimos 10 anos;
- 4) Refinamento dos resultados por tipo de conteúdo: artigo;
- 5) Ordenação sequencial decrescente com base nos artigos mais citados;
- 6) Seleção dos artigos mais adequados ao tema do estudo, com base na leitura do *abstract* dos artigos mais citados;
- 7) *Download* dos artigos selecionados para leitura.

O primeiro critério de seleção foi a escolha das palavras-chaves pertinentes ao tema da pesquisa: *BPMN; Mapping Competencies; Functional Competencies; Model, Process Modeling, Competencies*.

A busca realizada nas palavras-chaves ocorreu em: títulos, resumo (*abstract*), palavra-chave (*keywords*). Os resultados da busca completa (sem filtros) estão apresentados na Tabela 1.

A pesquisa bibliométrica foi realizada em outubro de 2015.

¹ www.scopus.com

² <http://apps.webofknowledge.com/>

Tabela 1 – Busca Completa (sem filtros)

Palavras-chaves	Scopus	Web of Science
BPMN	1.434	761
Mapping Competencies	10	5
Functional Competencies	98	28
Model, Process Modeling, Competencies	43	1
Total	1585	795

Fonte: Elaboração própria.

Diante da quantidade elevada de artigos encontrados, conforme Tabela 1, tornou-se necessário refinar a pesquisa. O primeiro filtro selecionado foi a área da disciplina. Scopus: *Social Sciences & Humanities*; e Web of Science: *Social Science*. Quantidades encontradas estão apresentadas nas Tabelas 2 e 3.

O segundo filtro foi refinar a pesquisa através de um corte temporal para os últimos 10 anos (período entre os anos 2005 e 2015), na busca de uma literatura mais recente. Quantidades encontradas estão apresentadas nas Tabelas 2 e 3.

O refinamento seguinte foi filtrar somente artigos. Os artigos encontrados foram ordenados por citação (quantidade que o artigo foi citado em outros documentos). Quantidades encontradas estão apresentadas nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 – Pesquisa Bibliométrica: Scopus

Scopus			
Palavras-chaves	Social Sciences & Humanities	Últimos 10 anos 2005-2015	Artigos
BPMN	324	324	77
Mapping Competencies	8	4	4
Functional Competencies	42	37	34
Model, Process Modeling, Competencies	18	17	4
Totais	392	383	119

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 3 – Pesquisa Bibliométrica: Web of Science

Web of Science			
Palavras-chaves	Social Sciences	Últimos 10 anos 2005-2015	Artigos
BPMN	46	46	9
Mapping Competencies	3	3	2
Functional Competencies	19	18	16
Model, Process Modeling, Competencies	1	1	0
Totais	69	68	27

Fonte: Elaboração própria.

Após os refinamentos, foram selecionados os 20 primeiros artigos mais citados para cada palavra-chave. Realizou-se leitura no *abstract* desses artigos, a fim de verificar os mais relevantes ao tema de pesquisa, para agregar ao referencial teórico desta dissertação.

Ao final da pesquisa, foram selecionados 17 arquivos no total, para a realização da leitura, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Bibliometria: Artigos Selecionados (1/2)

BPMN	Autores	Ano	Fonte do Documento	Nº Citações
1 Opportunities and constraints: The current struggle with BPMN	Recker, J.	2010	Business Process Management Journal	99
2 The refined process structure tree	Vanhatalo, J.; Völzer, H., Koehler, J.	2008	Data and Knowledge Engineering	96
3 BPMN: An introduction to the standard	Chinosi, M.; Trombetta, A.	2012	Computer Standards and Interfaces	60
4 Business process verification - Finally a reality!	Wynn, M.T.; Verbeek, H.M.W.; Van Der Aalst, W.M.P.; Ter Hofstede, A.H.M.; Edmond, D.	2009	Business Process Management Journal	47
5 Business process modeling approaches in the context of process level audit risk assessment: An analysis and comparison	Carnaghan, C.	2006	International Journal of Accounting Information Systems	29
6 SBPMN - An easier business process modeling notation for business users	Fernández, H.F.; Palacios-González, E.; García-Díaz, V.; Pelayo G-Bustelo, B.C.; Sanjuán Martínez, O.; Cueva Lovelle, J.M.	2010	Computer Standards and Interfaces	18

Quadro 1 – Bibliometria: Artigos Seleccionados (2/2)

BPMN		Autores	Ano	Fonte do Documento	Nº Citações
7	A framework for the alignment of business model and business processes: A generic model for trans-sector innovation	Solaimani, S.; Bouwman, H.	2012	Business Process Management Journal	9
8	Visual suggestions for improvements in business process diagrams	Laue, R.; Awad, A.	2011	Journal of Visual Languages and Computing	9
9	Service blueprinting and BPMN: a comparison	Milton, Simon K.; Johnson, Lester W.	2012	Managing Service Quality	2
Mapping Competencies		Autores	Ano	Fonte do Documento	Nº Citações
10	An ability-based view of the organization: Strategic-resource and contingency domains	Nobre, F.S.; Walker, D.S.	2011	Learning Organization	4
11	Model for mapping competencies in a team of competitive intelligence	Amaral, R.M.; Garcia, L.G.; De Faria, L.I.L.; Aliprandini, D.H.	2008	Ciência da Informação	2
12	Developing a Human-centred and Science-based Approach to Design: The Knowledge Management Platform Project	Pascal, Amandine; Thomas, Catherine; Romme, A. Georges L.	2013	British Journal of Management	1
Functional Competencies		Autores	Ano	Fonte do Documento	Nº Citações
13	Competency Benchmarks: A Model for Understanding and Measuring Competence in Professional Psychology Across Training Levels	Fouad, Nadya A.; Grus, Catherine L.; Hatcher, Robert L.; Kaslow, Nadine J.; Hutchings, Philinda Smith; Madson, Michael B.; Collins, Frank L.; Crossman, Raymond E.	2009	Training and Education in Professional Psychology	173
14	Competencies for psychologists in Academic Health Centers (AHCs)	Kaslow, N.J.; Dunn, S.E.; Smith, C.O.	2008	Journal of Clinical Psychology in Medical Settings	20
15	Competency in conducting cognitive-behavioral therapy: foundational, functional, and supervisory ASPECTS	Newman, Cory F.	2010	Psychotherapy	10
16	Knowledge based facilities management	Waheed, Z.; Fernie, S.	2009	Facilities	8
Model, Process Modeling, Competencies		Autores	Ano	Fonte do Documento	Nº Citações
17	Implementation and optimisation of ERP systems: A better integration of processes, roles, knowledge and user competencies	Worley, J.H.; Chatha, K.A.; Weston, R.H.; Aguirre, O.; Grabot, B.	2005	Computers in Industry	29

Fonte: Elaboração própria.

O levantamento bibliográfico aqui apresentado utilizou as bases supracitadas, além de buscar em outras bases importantes outras fontes relevantes para a pesquisa: Periódicos Capes³, Scielo⁴ e Google Acadêmico⁵, bem como livros e portais do Governo.

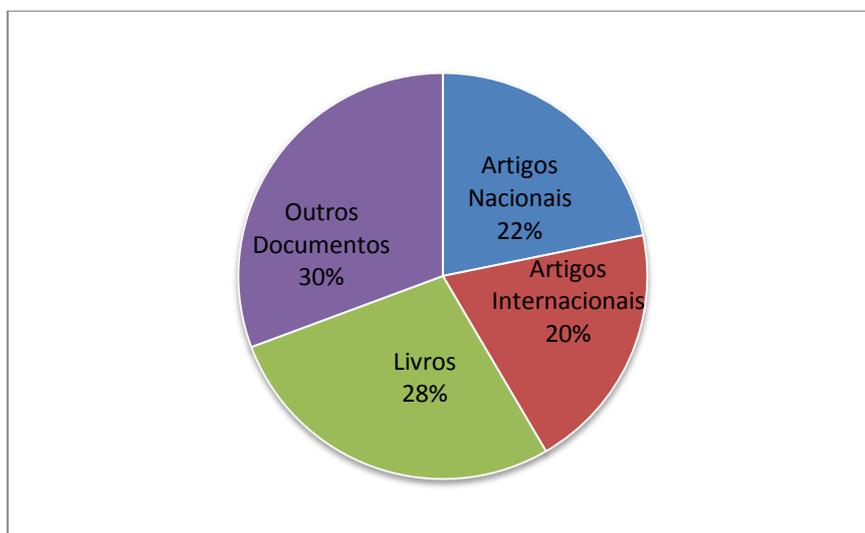
A Tabela 4 contempla os documentos utilizados em todo o estudo. Representados graficamente na Figura 4.

Tabela 4 – Total de Documentos Utilizados na Pesquisa

Documento	Qtd	Percentual
Artigos Nacionais	22	22%
Artigos Internacionais	20	20%
Livros	28	28%
Outros Documentos	31	31%
Total	102	100%

Fonte: Elaboração própria.

Figura 4 – Percentual de Documentos Utilizados na Pesquisa



Fonte: Elaboração própria.

³ www.periodicos.capes.gov.br/

⁴ www.scielo.org/

⁵ scholar.google.com.br/

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda os seguintes temas inerentes ao estudo: modelos de gestão; gestão da qualidade; processos nas organizações; gestão de competências; gestão pública; e a ligação de processos à competência.

3.1. Modelos de Gestão

Nesta seção são abordadas a concepção dos modelos de gestão, a evolução do pensamento administrativo e as formas organizacionais: mecânica e orgânica.

3.1.1. Contextualização sobre Modelos de Gestão

A palavra modelo deriva do italiano *modello*, significa molde, imagem, desenho do que se pretende reproduzir (MICHAELIS, 2009), e pode ser empregado em diferentes contextos. O termo modelo tem sido amplamente utilizado pelos gestores nas últimas décadas (BARBOZA; COSTA, 2012).

Ferreira, Cardoso, Corrêa e França (2009, p. 19) definem modelo como “aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação”.

Do início do século XX até o começo do século XXI, o pensamento administrativo evoluiu paulatinamente da preocupação única e exclusiva com os instrumentos de gestão para a observação de que os instrumentos têm de ser servos, e não senhores (FERREIRA *et al.*, 2009, p. 26).

O conceito de modelo na concepção do Guia de Processo de Governo (BRASIL, 2011, p. 91): “É uma representação simplificada que provê suporte ao estudo e desenho de algum aspecto, conceito ou atividade”. Os modelos podem ser: matemáticos, gráficos, físicos, ou narrativos na sua forma ou alguma combinação desses aspectos (BRASIL, 2011). Os modelos possuem uma série de aplicações: organização (estruturação), heurística (descoberta, aprendizado), previsões (predições), medição (quantificação), explanação (ensino, demonstração), verificação (experimentação, validação) e controle (restrições, objetivos) (BRASIL, 2013b).

A palavra gestão deriva do latim *gestione*, significa ato de gerir, administrar, dirigir (MICHAELIS, 2009). No estudo de gestão, existem crenças ou pontos de vistas sobre o que o gestor deveria realizar. Essas crenças, às vezes, são chamadas de modelos (QUINN *et al.*, 2012). Alguns modelos são formalmente gravados ou explícitos de algum modo e outros são informais (QUINN *et al.*, 2012).

Para Quinn *et al.* (2012, p. 3), “os modelos são representações de uma realidade mais complexa”. Segundo os autores, “os modelos ajudam a representar, comunicar ideias e entender melhor os fenômenos mais complexos do mundo real” (QUINN *et al.*, 2012, p. 3). Os autores alertam que, embora os modelos possam ajudar a enxergar uma realidade mais complexa, também podem cegar em relação a outros aspectos de um fenômeno.

Ferreira *et al.* (2009) visualizam duas dimensões que englobam os modelos de gestão: a forma e a função. Os autores ressaltam que é importante diferenciar uma da outra, pois a tendência é pensar em um modelo como uma forma, algo estático e com determinantes que não podem desviar-se. Entretanto, nota-se uma evolução de como é percebida as organizações, e em decorrência disto os modelos de gestão evoluem. Portanto, “contrapondo-se à visão chamada mecanicista, com ênfase na forma em detrimento da função, surgiu outra: orgânica, viva, muito mais complexa, porque paradoxal, ambígua e contraditória” (FERREIRA *et al.*, 2009, p. 20). Nessa perspectiva, os autores abordam a evolução do pensamento administrativo, agrupando os modelos de gestão utilizados nas organizações em três categorias: abordagem estrutural, abordagem humanística e abordagem integrativa. O Quadro 2 busca apresentar, de forma resumida, estas abordagens.

Quadro 2 – Evolução do Pensamento Administrativo

Abordagem	Ênfase	Visão	Importantes Formuladores
Estrutural	Forma	Enfoque mecanicista de mundo e forte influência das ideologias racionalistas que marcaram a Revolução Industrial e a sociedade dela decorrente.	Taylor Fayol Ford
Humanística	Forma se deslocando para Função	O foco está nos fatores psicossociais sobre a produtividade. Relação dos indivíduos com as organizações.	Hawthorne Follet Likert McGregor Maslow Herzberg Bennis Barnard
Integrativa	Função	Focaliza tanto os aspectos estruturais das organizações e seus processos de trabalhos quanto a dimensão humana e social. Interação entre as organizações, os indivíduos, o ambiente e a tecnologia.	Trist Banforth Kenneth Parsons

Fonte: Elaboração própria, com base em Ferreira *et al.* (2009).

Percebe-se que nos dias atuais, os modelos de gestão tendem a ser cada vez mais interativos, uma vez que as organizações estão com maior preocupação na função, em virtude dos seguintes cenários: ambientes extremamente instáveis, a concorrência global e o avanço das tecnologias e da informação (FERREIRA *et al.*, 2009).

Santos e Rodriguez (2008) dizem que, tanto organizações privadas, como públicas, estão percebendo a importância da revisão de seus modelos de gestão. As empresas privadas objetivam a sua sobrevivência e sustentabilidade no mercado, e as empresas públicas sua capacidade de cumprir seu dever de fornecer serviços/produtos de qualidade à sociedade. “Novas práticas de gestão vão aparecendo ou sofrendo alterações decorrentes ou provocadas por mudanças macroambientais que tornam obsoletas as práticas anteriormente utilizadas” (SANTOS; RODRIGUEZ, 2008, p. 3).

Entende-se como necessário que o modelo de gestão a ser utilizado, independente do seu estilo, alcance níveis satisfatórios de eficiência, eficácia e efetividade (FERREIRA *et al.*, 2009; BARBOZA; COSTA, 2012; BRASIL, 2013b). Sendo estes, três indicadores diferentes e complementares utilizados na avaliação de um modelo de gestão. A eficiência refere-se a desempenhar a

tarefa com boa qualidade, em curto prazo, com racionalização dos recursos e com menor número de erros (BRASIL, 2013b). A eficácia diz respeito ao alcance dos objetivos estabelecidos em um espaço de tempo pré-determinado (BRASIL, 2013b). Já efetividade tem foco na contribuição proporcionada à organização e à sociedade.

Para que possa alcançar eficiência, eficácia e efetividade organizacional, é indispensável a manutenção de coerência e compatibilidade na modelagem de diversas variáveis organizacionais. As escolhas das variáveis devem atender a critérios de sua adequação à tarefa/função da organização. Fica clara, assim, a necessidade de adequação do modelo organizacional conforme a natureza da organização e sua relação com o ambiente (FERREIRA *et al.*, 2009, p. 21).

Em se tratando da natureza da organização e sua relação com o ambiente, Ferreira *et al.* (2009) citam dois modelos de naturezas organizacionais que refletem as possibilidades objetivas de inúmeros outros modelos: o modelo mecanicista e o orgânico. O Quadro 3 sumariza as características essenciais destes modelos.

Quadro 3 – Naturezas Organizacionais

Características básicas de cada abordagem	Mecânica	Orgânica
Ambiente	Estável	Instável
Tarefa	Padronizada	Mutável / emergente
Controle	Regras e regulamentos	Maior fluidez
Autoridade	Centralizada	Descentralizada
Participação	Obediência	Solução de problemas
Comunicação	Vertical	Informal / mais horizontal

Fonte: Ferreira *et al.* (2009, p. 124).

Além do observado no Quadro 3, a adequação dos modelos mecanicistas ou orgânicos depende das características que a organização mantém com seu ambiente (certeza, estabilidade e a previsibilidade). Portanto, são várias as dimensões que necessitam ser consideradas no delineamento de um modelo de gestão para ser adequado a uma determinada organização, tais como: estrutura, processos, pessoas, sistemas de recompensa e tecnologia de informação. Também deve ser considerado o ambiente externo, que apresenta

grande variabilidade em fatores como: época, local, público-alvo, tecnologias aplicáveis, comportamentos dos usuários, fornecedores e parceiros, entre outros (FERREIRA *et al.*, 2009). Para os autores, os gestores precisam buscar a adoção de uma política de gestão de pessoas adequada aos novos modelos de gestão, para obtenção de sucesso nas mudanças necessárias.

Entretanto, Quinn *et al.* (2012) sublinham que, ainda que novos modelos surjam, não quer dizer que os modelos antigos estavam completamente equivocados e que eles foram esquecidos. Pelo contrário, alguns aspectos dos modelos antecedentes ainda são bem relevantes. A própria busca pela melhoria contínua contribui para o aparecimento de novos modelos, cada vez mais aperfeiçoados.

Nas próximas seções são expostos seguidamente os modelos de gestão que constituem o cerne desta dissertação, sendo estes: gestão da qualidade; gestão de processos; gestão de competências; e gestão pública.

3.2. Gestão da Qualidade

Neste item, inicialmente, são contextualizados a temática qualidade, as eras históricas da qualidade e alguns renomados estudiosos da área. Em seguida, são apresentados o Sistema de Gestão da Qualidade – ISO 9001, seus princípios e suas seções. Por fim, apresenta-se brevemente a reengenharia.

3.2.1. Contextualização sobre Qualidade

Qualidade como conceito é conhecida há milênios, contudo, na área de gestão ela surgiu só recentemente (MARSHALL JUNIOR; ROCHA; MOTA; QUINTELLA, 2012). Os dicionários fornecem várias definições para a palavra qualidade, entretanto, no campo da gestão, na concepção de Juran (2011), qualidade está relacionada às características do serviço ou produto e a ausência de deficiências.

Falconi (2004, p. 2) define qualidade como: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

Marshall Junior *et al.* (2012, p. 20) entendem que, “qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação”, dessa forma, sua interpretação deve ser adaptada a área que será analisada: processos, requisitos técnicos, serviços, produtos, sistema de gestão.

Para contextualizar a qualidade na gestão, faz-se necessário perpassar por alguns períodos históricos. Marshall Junior *et al.* (2012) dizem que, existem várias classificações para os períodos ou eras da qualidade. Contudo, Garvin (2002) estruturou uma classificação bem-aceita pelos especialistas da área. São elas: inspeção; controle estatístico da qualidade; garantia da qualidade; gestão estratégica da qualidade.

Marshall Junior *et al.* (2012) adotam esta classificação para descrição da história e evolução do pensamento da qualidade, conforme resumo apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Períodos ou Eras da Qualidade

Eras da Qualidade	Breve Descrição
Inspeção	<ul style="list-style-type: none"> - Nos primórdios da era industrial e até meados do século XIX, quase tudo era fabricado por artesãos, que ainda praticavam os procedimentos históricos e tradicionais. A inspeção era realizada pelo próprio artesão, de acordo com seus critérios. - No início do século XX, o engenheiro americano Frederick W. Taylor (conhecido como criador da Administração Científica) atribuiu maior legitimidade à atividade de inspeção. - Em 1922, a qualidade começou a ser vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. - Nesse período, o controle de qualidade limitava-se à inspeção e às atividades restritas, como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos.
Controle Estatístico da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Em 1931, o americano Walter Andrew Shewhart (físico, engenheiro e estatístico) conferiu um caráter científico à prática da busca da qualidade. - Iniciou-se, assim, o controle da qualidade no processo produtivo, via procedimentos estatísticos. - Shewhart reconheceu que a variabilidade era um fato concreto dentro da indústria e que deveria ser entendida por meio de princípios de probabilidade e estatística. - O controle do processo foi o fundamento para o desenvolvimento das técnicas de controle estatístico da qualidade. - Ocorreu inclusão das técnicas de amostragem. - Em 1946, foi fundada, nos Estados Unidos, a <i>American Society for Quality Control</i> (ASQC, hoje chamada ASQ) e, no Japão, a <i>Japanese Union of Scientists and Engineers</i> (Juse), com o objetivo de desenvolver e disseminar práticas e métodos na área da qualidade. - Por iniciativa da Juse foram organizados os Primeiros Círculos de Controle da Qualidade (CCQ). O engenheiro japonês Kaoru Ishikawa foi um dos líderes do CCQ.
Garantia da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Por volta do final da II Guerra Mundial, a qualidade já conquistava seu lugar e passou a ser bem aceita no ambiente organizacional. - Em 1950, o estatístico americano William Edwards Deming foi ao Japão proferir palestras e deu contribuições expressivas para o país se reconstruir. - Em 1954, o engenheiro Joseph Moses Juran visitou o Japão, introduzindo uma nova era no controle da qualidade. - Na segunda metade da década de 1950, o <i>Total Quality Control</i> (TQC) ganhou fama, tornando mais amplo o conceito de qualidade. O autor que mais assinalou esse princípio foi o engenheiro americano Armand Feigenbaum. - Na década de 1950, o controle estatístico do processo para melhoria da qualidade tornou-se uma prática nas grandes organizações. - No início da década de 1960 nasce a ideia do zero defeito, com o princípio de “fazer certo da primeira vez”, introduzido pelo empresário americano Philip Crosby.
Gestão Estratégica da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Além do viés técnico, a qualidade passou a ser efetivamente percebida, especialmente nas duas últimas décadas do século XX, como uma disciplina de cunho estratégico. - As legislações de defesa do consumidor e normas internacionais amplas e aplicáveis como a família ISO 9000 transformaram definitivamente o escopo da qualidade. - A qualidade nos dias atuais está relacionada às necessidades e aos anseios dos usuários.

Fonte: Elaboração própria, com base em Marshall Junior *et al.* (2012).

No Quadro 4, percebe-se que aparecem os nomes de alguns dos especialistas em qualidade mais notórios, destacando-se: Juran e Deming que foram os principais responsáveis pelo movimento da qualidade no Japão; Crosby que contribuiu com a teoria do zero defeito; Feigenbaum que foi o grande impulsionador do conceito da qualidade total; Ishikawa que foi o responsável pela adaptação da cultura japonesa aos ensinamentos de Deming e Juran, e inspirador dos Círculos de Controle da Qualidade (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

Atualmente, Marshall Junior *et al.* (2012) compreendem que a qualidade encontra-se na era da gestão estratégica, uma vez que os princípios norteadores da gestão da qualidade e de processos começaram, na última década, a ser implementados por várias organizações, pois passaram a ser entendidos como um instrumento estratégico, cuja utilização passou também a ser valorizada pelo mercado.

Nessa perspectiva, o Sistema de Gestão da Qualidade surge como um potencial método de padronização e garantia da qualidade, assunto discutido no tópico a seguir.

3.2.2. Sistema de Gestão da Qualidade – ISO Série 9000

A ISO (*International Organization for Standardization*) é uma organização não governamental, com sede em Genebra/Suíça, que tem como propósito desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo, onde relações comerciais são mantidas. A ISO possibilitou, pela criação de padrões técnicos aceitos internacionalmente, minimizar as barreiras tecnológicas que limitavam as transações comerciais em todo o mundo.

A ISO foi fundada em 1947, e, desde então, têm publicado mais de 19.500 normas internacionais abrangendo quase todos os aspectos da tecnologia e gestão. Está presente em 162 países (ISO, 2015a).

A série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistemas de gestão da qualidade. Sua primeira publicação ocorreu em 1987, desde então tem obtido reputação mundial como base para o estabelecimento de sistemas de gestão da qualidade. A família da norma ISO

9000 compreende quatro normas primárias: ISO 9000: sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário, ISO 9001: sistema de gestão da qualidade – requisitos, ISO 9004: Gestão para o sucesso sustentado de uma organização – uma abordagem da gestão da qualidade; e ISO 19011: diretrizes para auditorias de sistema de gestão.

Todos os padrões da ISO são periodicamente submetidos à revisão, por seus respectivos comitês. Tais revisões têm o objetivo de garantir o nível de atualização dos padrões assim como sua adequação à realidade prática das organizações. Cada país membro possui uma entidade nacional como representante (governamental ou privado) junto aos comitês da ISO. No Brasil, é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) que é o foro nacional da normatização. As normas ISO 9000 e ISO 9001 foram recentemente revistas, suas revisões oficiais foram publicadas no final de setembro de 2015.

A ISO 9001 tem como propósito padronizar os requisitos para um sistema de gestão da qualidade, podendo ser aplicada em qualquer organização, independente do tamanho ou setor de atividade. Tem como objetivo satisfazer seus usuários, melhorar continuamente e assegurar a competitividade. A norma especifica requisitos que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais, tendo como foco o atendimento aos requisitos dos usuários.

A gestão da qualidade pode incluir o estabelecimento de políticas de qualidade, os objetivos da qualidade e processos. Os objetivos da qualidade podem ser atingidos por meio de planejamento da qualidade, garantia da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade (ISO, 2015b).

A ISO 9001:2015 está baseada em sete princípios de gestão da qualidade (ISO, 2015c):

- 1) Foco no cliente;
- 2) Liderança;
- 3) Engajamento das pessoas;
- 4) Abordagem de processo;
- 5) Melhoria;
- 6) Tomada de decisão baseada em evidências;
- 7) Gestão de relacionamento.

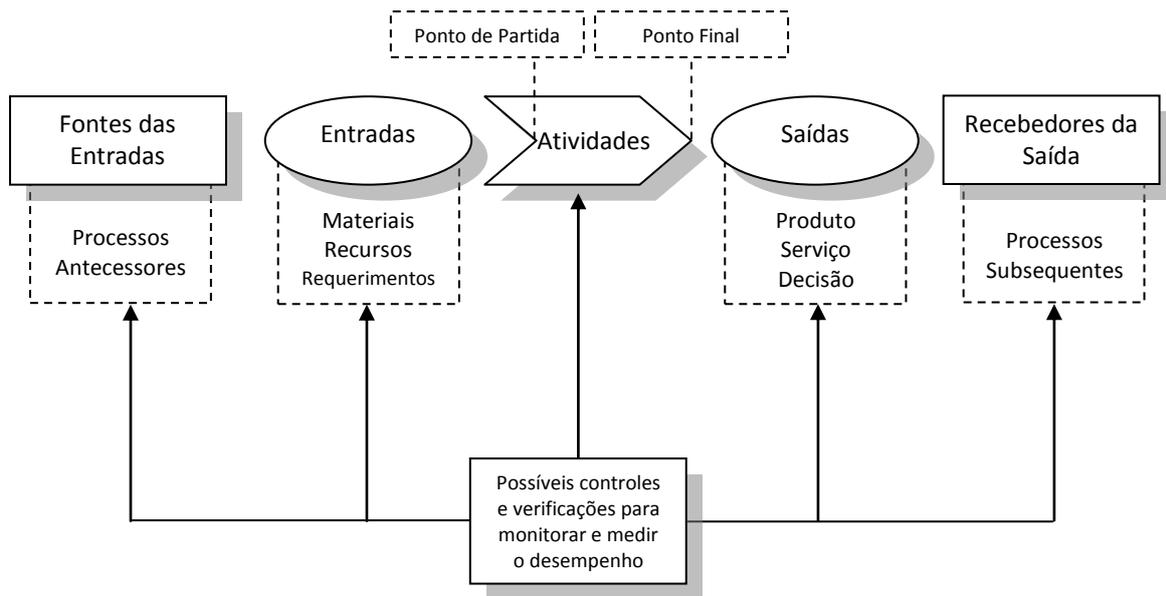
A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica para uma organização, que pode ajudar a melhorar o seu desempenho e fornecer uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável (ISO, 2015c).

A ISO 9001 (2015c) promove a adoção de uma abordagem de processo para desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação do usuário pelo atendimento aos seus requisitos. A abordagem de processo permite a uma organização planejar seus processos e suas interações (ISO, 2015c).

A ISO 9001 (2015c) entende que, gerenciar processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização na realização dos seus resultados pretendidos. A abordagem de processos permite à organização controlar as inter-relações e as interdependências entre os processos, de modo que o desempenho da organização possa ser melhorado (ISO, 2015c).

A Figura 5 fornece uma representação esquemática de um processo e mostra a interação dos seus elementos: os processos antecedentes como fontes de entradas, gerando as entradas (insumos), dando início ao processo de transformação das atividades (ponto de partida) e depois a finalização das atividades (ponto final). Em seguida, a entrega (saída) do produto / serviço / decisão. Por fim, os recebedores da saída.

Figura 5 – Representação Esquemática dos Elementos de um Processo



Fonte: ISO, 2015c. Adaptado.

Em continuidade a contextualização da gestão da qualidade e sua base em processos, vê-se a necessidade de abordar algumas considerações da clássica reengenharia, descrita a seguir.

3.2.3. Reengenharia

Os precursores da reengenharia foram Hammer e Champy, no início da década de 1990, conforme expõem Marshall Junior *et al.* (2012). Para os autores, a reengenharia é caracterizada por uma brusca e radical reformulação das empresas que a adotam. “Este caminho radical da reengenharia teve muitos reveses, principalmente para o fator humano, mas também foi o caminho irreversível para algumas organizações no sentido de aumentar a competitividade” (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012, p. 150).

A reengenharia pode ser vista como um conjunto de medidas que visam, quando bem empregadas, à otimização dos métodos e processos organizacionais, reduzindo custos e aumentando a produtividade de forma radical. Ela repensa a maneira de desenvolver o trabalho dentro das organizações e não simplesmente a melhoria dos processos existentes. Muda o processo completamente, para que fique lógico, eficiente e orientado pela vocação das organizações (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012, p. 153).

Conceito de reengenharia para Oliveira (2006):

A reengenharia pode ser entendida como um trabalho participativo de elevada amplitude direcionado para os negócios e seus resultados, que tem como sustentação o desenvolvimento e a implementação de novos procedimentos que integrem funções e unidades organizacionais da empresa na busca contínua da excelência na prestação de serviços e fornecimento de produtos aos clientes (OLIVEIRA, 2006, p. 42).

Monteiro (2003, p. 11) conceitua a reengenharia de processos organizacionais como “um esforço organizado para reestruturar integralmente os processos inerentes aos tipos de negócios de uma organização”, visando proporcionar ganhos em indicadores de desempenho, tais como: custos, qualidade, velocidade e satisfação do usuário. Para o autor, está contemplado na reestruturação do processo: a eliminação de atividades que não agregam valor; o agrupamento das atividades em um só local; e o aprimoramento das interfaces entre as atividades, tanto interna como externa à organização (MONTEIRO, 2003).

Segundo Marshall Junior *et al.* (2012), a reengenharia não significa reformular o que existe ou realizar pequenas mudanças sem mexer nas estruturas básicas; significa começar do zero, abandonar procedimentos já consagrados e reexaminar todo o trabalho necessário, com o objetivo de oferecer aos usuários o que eles realmente desejam.

Contudo, a reengenharia está contida no grande guarda-chuva da gestão de qualidade e processos, apesar de vários autores considerarem que a reengenharia opõe-se a gestão da qualidade. Visualiza-se que a gestão de processos como é conhecida hoje deriva da reengenharia (RUMMER; BRACHE, 1994; CARDOSO, 2004), o que justifica sua abordagem. Dessa forma, explana-se a seguir sobre a gestão de processos.

3.3. Processos nas Organizações

Neste tópico são apresentadas, inicialmente, a abordagem de processos, sua concepção e seus elementos. Em seguida, são expostas a gestão de processos e seus benefícios. Logo depois, apresenta-se o BPM - *Business Processes Management*. Na sequência, são abordadas a modelagem

de processo e as ferramentas de modelagem de processos (fluxograma e BPMN). Por fim, são expostas a análise e melhoria de processos, o ciclo PDCA, e o plano de ação 5W1H.

3.3.1. A Abordagem Processual

O termo processo deriva do latim *processu* (avanço, marcha, progressão), possui como significado: método, sistema, modo de fazer, conjunto de manipulações para obter um resultado, conjunto dos papéis relativos a uma organização, entre outros (MICHAELIS, 2009).

Harrington (1993) aborda o surgimento dos processos nas organizações, explicando que, inicialmente os processos eram desenvolvidos para atender a uma necessidade imediata de executar uma tarefa específica, entretanto, depois acabavam sendo abandonados e ignorados. Não se tinha uma preocupação em revisar ou melhorar os processos. À medida que as organizações cresceram e se tornaram mais complexas, as responsabilidades pelos processos foram se departamentalizando e novos controles foram criados.

As organizações são caracterizadas por número quase infinito de processos de todos os tipos, pertencendo a unidades diferentes, representam uma vasta gama de atividades internas e externas (SOLAIMANI; BOUWMAN, 2012). Os processos estão presentes em qualquer tipo de organização pública ou privada; caracterizam-se como um alicerce para a condução e melhoramento da mesma.

Harrington (1993, p.10) conceitua processo como “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Para Juran (2011, p. 222), “um processo é uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta”. Marshall Junior *et al.* (2012, p. 43) dizem que “processo é a transformação, com agregação de valor, de recursos em alguma coisa esperada”. Oliveira (2007, p. 4) entende que, “processos são resultados dos sistemas de ação, representados por fluxos de atividades ou eventos”. De acordo com a ISO 9000: “processo é o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que usam insumos para entregar um resultado pretendido” (ISO, 2015b).

Observa-se que os autores que tratam do assunto apresentam definições para o termo processo com pequenas variações, mas convergem no entendimento apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Representação Gráfica da Definição de um Processo

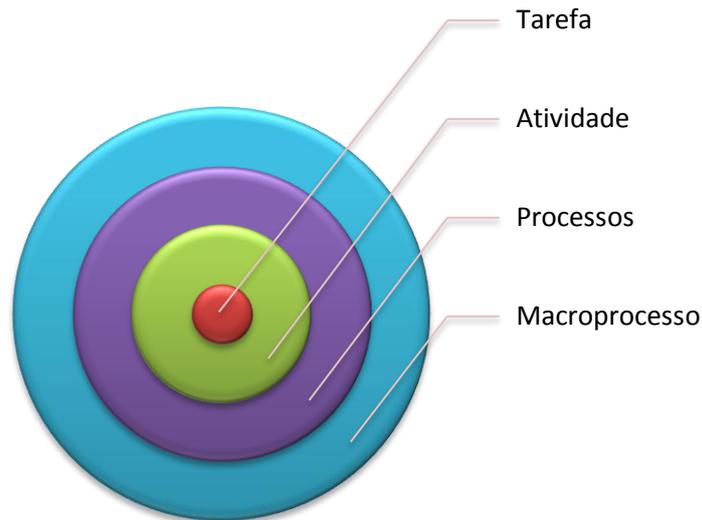


Fonte: Marshall Junior *et al.* (2012, p. 45).

Juran (2011) classifica os processos como: processos funcionais, macroprocessos e microprocessos. O autor entende que os processos funcionais são as atividades funcionais executadas dentro de grandes funções, como o setor de finanças; macroprocessos são os sistemas multifuncionais nos quais são conduzidas as principais atividades da organização, como o processamento dos pedidos dos usuários; microprocessos ou subprocessos são compostos por operações departamentais, como a abertura da correspondência.

Harrington (1993) hierarquiza os processos da seguinte forma: macroprocessos, subprocessos, atividades e tarefas. Similarmente, entende-se como a hierarquia de processos: macroprocessos, processos, atividades, tarefas, demonstrada na Figura 7.

Figura 7 – Hierarquia dos Processos



Fonte: Elaboração própria, com base em Harrington (1993).

Conforme exposto na Figura 7, aqui entende-se:

- 1) Macroprocessos: Grandes conjuntos de processos pelos quais a organização ou a unidade organizacional cumpre o seu objetivo. Exemplo: processo de aquisição de materiais;
- 2) Processos: sequência de atividades inter-relacionadas ou interativas que recebe entradas, agrega-lhes valor, e as transforma em resultados. Exemplo: solicitar materiais para o setor;
- 3) Atividade: as atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. Exemplo: preencher documento de requisição de materiais;
- 4) Tarefa: nível mais detalhado da atividade. Exemplo: como os campos são preenchidos da requisição de materiais.

Paim *et al.* (2009) dividem processos em três abordagens:

- a) Processos finalísticos: os resultados gerados são produto(s)/ serviço(s) para usuários/clientes da organização;
- b) Processos gerenciais: promovem o funcionamento da organização de seus processos;
- c) Processos de suporte: prestam apoio aos demais processos da organização.

Os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização, sejam eles objetos materiais, informações, capital, conhecimento, ideias ou qualquer outro objeto que demande coordenação de seu fluxo. Aos processos cabe o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos de objetos enquanto às funções ou unidades organizacionais cabe a concentração de conhecimentos por semelhança (PAIM *et al.*, 2009, p. 103).

Os processos são atividades que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Segundo Paim *et al.* (2009), os processos, por sua natureza sistêmica, possuem forte relação com alguns elementos conceituais: estratégia, estrutura organizacional, tecnologia, desempenho, competências, conhecimentos e informações, gestão da cadeia de suprimentos e logística, controle da produção ou pesquisa operacional. A Figura 8 ilustra essas relações. O elemento “competências” encontra-se em destaque por ser um dos focos do estudo aqui apresentado.

Figura 8 – Elementos Conceituais Integrados por Processos



Fonte: Elaboração própria, com base em Paim *et al.* (2009).

A parte central de qualquer processo é o conjunto de dados e informações que permitirá a todos os envolvidos no processo saber o que, quando, como e para quem produzir, e o que deve ser produzido (CRUZ, 2006). Entretanto, Marshall Junior *et al.* (2012) salientam que, não é tarefa simples conhecer os limites dos processos, porque quem estabelece onde começa e onde termina um processo é quem o está definindo; como também

definirá como serão subdivididos os macroprocessos em processos, estes em subprocessos, estes em atividades e estas em tarefas. “É preciso ter claro o objetivo da análise, para que não se despenderem esforços desnecessários, com detalhamentos que nada contribuirão para o conhecimento dos processos” (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012, p. 47).

Conforme mencionado no tópico de gestão da qualidade (item 3.2.), a ISO 9001 (ISO, 2015c) adota uma abordagem de processo. A norma ISO 9001 destaca a importância da abordagem de processo para o desenvolvimento, implantação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão.

Entende-se que os processos são melhores gerenciados por meio de um sistema de gestão mais amplo, conforme descrito a seguir.

3.3.2. Gestão de Processos

A gestão de processos advém da reengenharia e da gestão da qualidade, conforme mencionado anteriormente. A gestão de processos é compreendida como um modelo de gerenciamento que busca a excelência para melhor administrar a organização. Quando uma instituição opta pela gestão de processos, inicialmente precisa refletir sobre a sua forma de fazer suas atividades, considerando os processos críticos da sua unidade organizacional e, com base neles, procurar identificar, mapear, analisar, documentar e melhorar continuamente tais processos (OLIVEIRA, 2012a). A gestão dos processos organizacionais envolve pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia (OLIVEIRA, 2012a).

Tendo como base a gestão de processo, faz-se necessário primeiramente, investigar: para quê a organização existe, ou seja, qual a sua missão; quais são os seus processos críticos, isto é, aqueles que mais impactam na atividade fim e afetam os usuários; quais os recursos necessários para gerar os produtos ou serviços que os usuários necessitam; o quê de essencial a organização oferece para os usuários; e como gerenciar o fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando satisfazer os usuários (OLIVEIRA *et al.*, 2008a).

Quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho e da organização, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir

processos (PAIM *et al.*, 2009). “Essa capacidade tem sido vista atualmente como uma forma eficaz de promover integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações, de certa forma, proporcionando paridade e/ou vantagem competitiva” (PAIM *et al.*, 2009, p. 25). Os autores citam alguns resultados e benefícios que vêm sendo obtidos por meio da gestão de processos, conforme Quadro 5:

Quadro 5 – Benefícios da Gestão de Processos

Uniformização	De entendimentos da forma de trabalho através do uso de modelos de processo para a construção de uma visão homogênea da organização.
Melhoria	Do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente, do aumento do potencial prescritivo de soluções de automação. Da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como, por exemplo, indicadores de desempenho, projeto organizacional, sistemas de informação, competências, entre outros.
Padronização	Dos processos em função da definição de um referencial de conformidade.
Aumento	Da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento. Da satisfação dos usuários.
Redução	De tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro. No tempo de atravessamento de produtos. De defeitos.

Fonte: Elaboração própria, com base em Paim *et al.* (2009).

A gestão de processo demonstra ser um modelo eficaz na busca da satisfação dos usuários, além de ajudar e facilitar o planejamento, a organização, a liderança e o controle, como também melhorar a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização (OLIVEIRA, 2012a).

Verifica-se que a gestão de processos na gestão pública está tomando corpo, uma vez que um dos fundamentos do GesPública (BRASIL, 2009b) é a orientação por processos e informações (item 3.5.1.), a qual é entendida como:

Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor às partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e a execução de

ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis (BRASIL, 2009b, p. 23).

Internacionalmente a gestão de processos é conhecida como BPM - *Business Processes Management*, este assunto é foco do próximo item.

3.3.3. BPM

O BPM - *Business Processes Management* é um tema em ascensão e vem sendo explorado com maior vigor nas últimas décadas. Contudo, ainda trata-se de uma área nebulosa e pouco explorada pelas organizações (OLIVEIRA, 2007).

O termo BPM apareceu pela primeira vez em 1920 e pode ser entendido como uma abordagem que visa à administração do ciclo de vida completo dos processos organizacionais (OLIVEIRA, 2007). De acordo com o autor, o ciclo de vida de um processo envolve as seguintes fases: desenho, implantação, monitoramento e otimização do processo.

Cruz (2006) define BPM como:

Conjunto, formado por metodologias e tecnologias, que possibilita que processos de negócios integrem clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, empregados e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando ao ambiente interno e externo da organização uma visão completa e essencialmente integrada das suas operações e atuações (CRUZ, 2006, p. 219).

Oliveira (2007) diz que um sistema de gestão de processos (BPM) é um eficaz instrumento na busca da melhoria do sistema de gestão (ISO 9000; CMMI – *Capability Maturity Model Integrated* – Modelo Integrado de Maturidade e Capacidade; Seis Sigma; ERP – *Enterprise Resource Planning* – Software de planejamento dos recursos da empresa; e outros), e contribui para: aumentar a competitividade da organização; definir fluxos de trabalho, automatizados e racionais; facilitar a comunicação e a integração das pessoas; ajudar e facilitar o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização; e fornecer flexibilidade e agilidade para mudanças do contexto funcional organizacional.

Em relação às etapas de um ciclo de vida BPM, Sganderla (2012) alinha e mostra todas as etapas envolvidas em um projeto completo de gestão de processos organizacionais, conforme ilustrado na Figura 9: mapeamento de processos (levantamento), redesenho de processos, modelagem técnica (ver item 3.3.4), implementação e melhoria contínua do processo (ver item 3.3.5).

Figura 9 – As Interações entre as Etapas do Ciclo BPM



Fonte: Scandela (2012, p. 105).

Devido à complexidade e à amplitude de um ciclo completo de BPM, é comum que as etapas sejam realizadas em partes. Cruz (2006) explica as fases para se trabalhar com processos:

- 1) Fase inicial ou pré-projeto: conhecimento do problema e das necessidades da organização;
- 2) Fase *as is* (como é): levantamento do processo como ele é na realidade. Quando o processo já existe, formal ou informalmente;
- 3) Fase *to be* (como será): criação ou melhoria do processo existente;
- 4) Fase de implantação: colocar em prática o processo criado ou melhorado.

É importante realçar que, na fase *as is*, caso os processos já estejam formalizados, faz-se necessário buscar documentos que contenham suas especificações. Porém, se os processos só existem na informalidade, torna-se um trabalho árduo e mais difícil de ser realizado, pois terá que buscar fontes ativas e passivas que contenham tais informações, às vezes, contando apenas com as pessoas que executam a tarefa informalmente (CRUZ, 2006).

Quanto a modelagem, Leopold, Mendling, Reijers e Rosa (2014) percebem que, nos últimos anos houve um aumento substancial em iniciativas de modelagem de processos. Embora a modelagem de processos seja utilizada desde a década de 1990, principalmente, como uma técnica para facilitar os esforços individuais do processo de reengenharia, muitas organizações têm se voltado para uma abordagem mais abrangente e evolutiva com base no BPM (LEOPOLD *et al.*, 2014). Esta evolução levou à criação de equipes especializadas nesta disciplina, centros de competência, e departamentos de consultoria dentro das organizações (LEOPOLD *et al.*, 2014). A modelagem de processos é apresentada mais substancialmente no item a seguir.

3.3.4. Modelagem de Processos

Modelagem de processos surgiu a partir da necessidade das organizações comunicarem seus processos (MILTON; JOHNSON, 2012). O objetivo da modelagem é criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2013). Preferencialmente, a modelagem deve seguir uma metodologia e uma técnica consagrada, a fim de ter como sequência natural a utilização do modelo gerado em ações de melhoria da gestão dos processos (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2013).

A modelagem de processos é uma atividade contínua e está entrelaçada com a gestão estratégica, garantia e controle de qualidade, e as áreas funcionais específicas de uma empresa (LEOPOLD *et al.*, 2014).

Oliveira e Almeida Neto (2013) entendem que a modelagem deve atingir os seguintes objetivos: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria. Os autores indicam oito etapas que a metodologia de modelagem deve incluir:

- 1) Análise dos requisitos;
- 2) Construção do modelo;
- 3) Análise de processos;
- 4) Simulação;
- 5) Reengenharia (redesenho);
- 6) Documentação;
- 7) Divulgação;
- 8) *Feedback*.

Paim *et al.* (2009) sublinham as finalidades ou propósitos desejados da modelagem de processos:

- a) Representar ou entender como uma organização (ou alguma parte dela) funciona;
- b) Usar e explicitar o conhecimento adquirido e a experiência para usos futuros;
- c) Racionalizar e assegurar o fluxo de informações;
- d) Projetar ou reprojetar e especificar uma parte da organização (aspecto funcional, comportamental, informacional, organizacional ou estrutural);
- e) Analisar alguns aspectos da organização (análise econômica, organizacional, quantitativa, qualitativa, *layout*, e outras);
- f) Simular o comportamento de algumas partes da organização;
- g) Realizar melhores decisões sobre as operações e a organização da empresa;
- h) Controlar, coordenar ou monitorar algumas partes da organização, isto é, alguns processos.

A modelagem de processos conta, geralmente, com auxílio de algum *software*. Segundo Cardoso (2004), a modelagem ou mapeamento de processos é a técnica mais adequada aos projetos de gestão ou engenharia de processos, é baseada em ferramentas informatizadas (*software*) de desenho de processos associadas a bancos de dados. O autor explica que, os *softwares* de modelagem permitem o registro de todos os objetos, seus atributos e inter-relações, que estejam envolvidos no processo de maneira rápida e simples. Os

objetos podem ser tanto atividades quanto insumos, resultados, unidades organizacionais, documentos, sistema de informação, entre outros (CARDOSO, 2004). O item a seguir trata mais especificamente da questão das ferramentas de modelagem de processos.

3.3.4.1. Ferramentas de Modelagem de Processos

O uso de ferramentas de modelagem de processos é de grande valia para ações de gestão de processos, ainda mais quando o processo tem complexidade considerável (PAIM *et al.*, 2009; FERNÁNDEZ; PALACIOS-GONZÁLEZ; GARCÍA-DÍAZ; PELAYO G-BUSTELO; SANJUÁN MARTÍNEZ; CUEVA LOVELLE, 2010; MILTON; JOHNSON, 2012). Oliveira e Almeida Neto (2013) destacam que, a modelagem de processos pode ser realizada utilizando-se uma das ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado. Existem, atualmente, mais de 300 *softwares* que oferecem uma variedade de recursos para esta atividade (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2013).

Paim *et al.* (2009) ressaltam que

As ferramentas devem ser entendidas como instrumentos para promover o entendimento, a integração e sustentar objetivos da organização. Quando ocorre a seleção de uma ferramenta que utilize uma linguagem que integra a visão de negócios com a visão de tecnologia da informação e ainda a lógica de gestão dos recursos humanos, a organização tanto promove integração como cria vantagem competitiva (PAIM *et al.*, 2009, p. 171).

Existem diversas práticas, teorias e ferramentas de modelagem de processos disseminadas e, crescentemente, estas continuam a ser criadas e desenvolvidas (CARDOSO, 2004; WYNN; VERBEEK; VAN DER AALST; TER HOFSTEDE; EDMOND, 2009; RECKER, 2010; OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2013).

Entretanto, são apresentadas a seguir a técnica *flowchart* (fluxograma) de modelagem e o BPMN – *Business Process Modeling Notation*⁶.

Entende-se que a técnica *flowchart* (fluxograma) de modelagem é uma das técnicas mais utilizadas para descrever os processos, sendo uma

⁶ Limita-se a abordagem das técnicas *flowchart* e *BPMN* por serem as técnicas escolhidas e adotadas na metodologia da pesquisa deste estudo.

ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos organizacionais (HARRINGTON, 1993).

A atividade de “fluxogramar” para visualizar os processos tem tomado grande importância nos últimos anos (PAIM *et al.*, 2009). Marshall Junior *et al.* (2012) conceituam fluxograma como uma representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo.

Apresenta a sequência lógica e de encadeamento de atividades e decisões, de modo a se obter uma visão integrada do fluxo de um processo técnico, administrativo ou gerencial, o que permite a realização de análise crítica para detecção de falhas e de oportunidades de melhorias (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

Harrington (1993, p. 103), define um fluxograma como sendo “um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo”.

Antigamente, os fluxogramas eram feitos manualmente, desenhados a mão ou com auxílio de algum *software* que não possuía essa finalidade, como Microsoft Word ou Microsoft PowerPoint. Os fluxos de trabalho não tinham suporte de uma ferramenta e dependiam dos usuários lembrar-se de todas as etapas de execução de processos (CHINOSI; TROMBETTA, 2012).

Hoje, a técnica *flowchart* evoluiu para o chamado BPMN – *Business Process Modeling Notation* (LAUE; AWAD, 2011). O BPMN é um padrão desenvolvido para modelagem de processos, sendo uma técnica voltada para a definição e documentação de processos organizacionais com padrões de notação bem definidos (RECKER, 2010; LAUE; AWAD, 2011; ALMEIDA NETO, 2013).

A gestão do BPMN é feita pela OMG (*Object Management Group*). O BPMN foi lançado oficialmente pela OMG em 2006, e rapidamente tornou-se um padrão para a modelagem de processos gráficos (RECKER, 2010).

O BPMN é o resultado de um acordo entre diversas empresas de ferramentas de modelagem, que possuíam suas próprias notações, com a finalidade de criar uma linguagem única e padrão para a modelagem de processos de negócio capaz de facilitar o entendimento e treinamento do usuário final (ALMEIDA NETO, 2013, p. 53).

O BPMN tem como ponto forte a possibilidade de ligação entre o desenho dos processos organizacionais e a implementação desses processos em um ambiente operacional (VANHATALO; VÖLZER; KOEHLER, 2009), representando de forma gráfica os processos que ocorrem em praticamente todo o tipo de organização (CHINOSI; TROMBETTA, 2012). É amplamente usado dentro das organizações como um método para aumentar a consciência e o conhecimento dos processos de trabalho, e para desconstruir a complexidade organizacional (RECKER, 2010).

Os Diagramas de Processos (DP) descrevem como as atividades são realizadas (SOLAIMANI; BOUWMAN, 2012), podem ser decompostos para fornecer mais ou menos detalhes sobre os processos (CARNAGHAN, 2006). No DP as atividades são descritas em caixas, sendo aconselhável que cada atividade tenha um nome curto e iniciado normalmente com um verbo, para melhor entendimento. O DP é focado principalmente na interpretação de atividades, as entradas e saídas de dados são opcionais, mas a sequência de atividades que compõem um processo deve ser mostrada (CARNAGHAN, 2006). O DP do BPMN foi projetado para ser fácil de usar e entender (FERNÁNDEZ *et al.*, 2010).

Embora esta técnica seja rica na oferta de elementos de modelagem, os elementos mais utilizados na modelagem de processos são somente quatro: atividades, eventos, *gateways* (decisões) e sequência de fluxos ou rotas (conectores) (ALMEIDA NETO, 2013). Entretanto, apenas com estes elementos, Braconi e Oliveira (2013) entendem que é possível construir modelos expressivos, fazendo com que a ferramenta seja fácil de entender, aprender e usar.

Cardoso (2004) salienta que, quanto mais detalhada é a modelagem, maior precisão é possível em sua análise, em contrapartida, maior é o tempo de levantamento de dados. Para o autor,

Os níveis de detalhamento e complexidade / amplitude do projeto variam, principalmente, de acordo com a natureza do projeto, com a natureza do negócio em questão, com a experiência do agente que irá fazer a modelagem e com a situação da empresa no momento da negociação e no futuro próximo. Assim, não é de todo possível determinar os níveis necessários *a priori* com grande precisão, mas a partir da compreensão dos processos e das intenções da empresa

em um nível de abstração mais alto, pode-se facilitar e ajudar muito nesta escolha (CARDOSO, 2004, p. 60).

Cardoso (2004) explica que, em modelagem o nível de detalhamento diz respeito aos níveis de agregação a serem utilizados, enquanto o nível de complexidade está relacionado aos tipos de objetos que serão incorporados aos modelos, por exemplo: atividades, eventos, unidades organizacionais, sistemas de informação, *clusters* de dados, conhecimentos, etc.

Por fim, é importante ressaltar que no presente estudo optou-se por usar como técnica de notação o BPMN e como ferramenta de modelagem de processos o *software* Bizagi *Process Modeler*. A opção deve-se ao fato de que este *software* suporta bem o BPMN, além de ser um produto disponível sob a modalidade *freeware*, ou seja, disponível para uso sem o pagamento de taxas de licenciamento⁷. Adicionalmente, é um *software* que dispõe de todas as facilidades e recursos necessários para a elaboração dos diagramas de processos de negócio necessários a realização do trabalho prático do presente estudo, sendo de fácil compreensão e manuseio, além de possuir versão traduzida para o português.

3.3.5. Análise e Melhoria de Processos

O termo melhorar traz uma ideia de aumento da qualidade, de aperfeiçoamento, ou de mudança para melhorar uma ou mais dimensões da qualidade (ALMEIDA NETO, 2012). “Melhorar significa incrementar alguma qualidade ou reduzir alguma deficiência inerente a um produto, serviço ou processo” (ALMEIDA NETO, 2012, p. 23). Entretanto, melhorar não significa necessariamente corrigir. É necessário melhorar um processo quando o seu resultado encontra-se desalinhado com os seus requisitos.

A melhoria de processo pode ser compreendida como a passagem do seu estágio atual, o que é chamado de *as is*, para uma situação que se acredita ser melhor, ou seja, o *to be* (ALMEIDA NETO, 2012).

Para se melhorar um processo é fundamental conhecer as suas características. Com a melhoria, espera-se que os processos sejam eficientes,

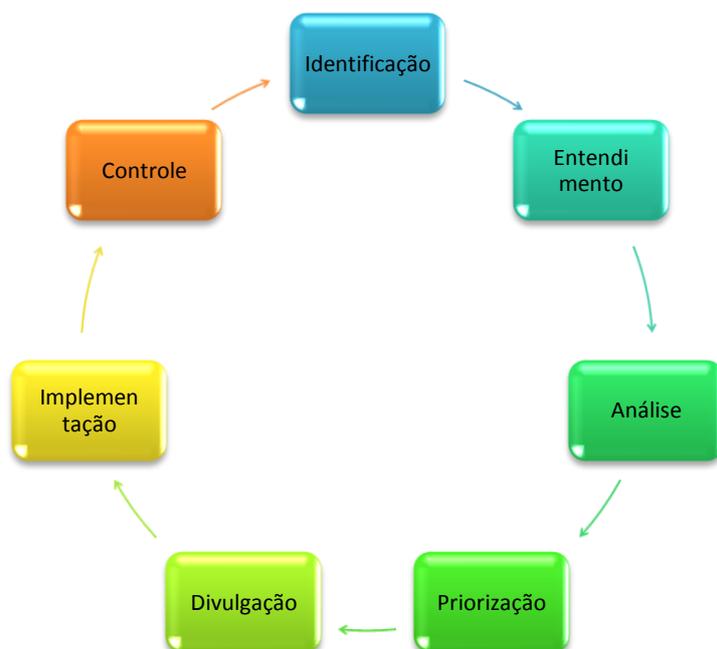
⁷ Contrato de licença disponível em: <<http://www.bizagi.com/en/bizagi-process-modeler-license-agreement>>. Acesso em: 02 abr 2015.

eficazes e efetivos. A eficiência se refere à produtividade do processo e a eficácia se refere à sua qualidade. Dessa forma, quando um processo consegue ser estável de forma eficiente e eficaz, no longo prazo, pode-se dizer que este processo também é efetivo (ALMEIDA NETO, 2012).

As melhorias podem ser de vários tipos ou natureza: otimização do fluxo de atividades; redução do tempo de ciclo do processo; identificação e solução de lacunas não resolvidas no mapeamento; promoção da qualidade e alinhamento de produtos ou serviços; avanços no desempenho das pessoas (treinamento, motivação, etc.); otimização da infraestrutura (sistemas, equipamentos, instalações, etc.); atendimento à legislação; alinhamento às políticas, diretrizes e modelo de gestão; e outros (ALMEIDA NETO, 2012).

Almeida Neto (2012) elenca sete etapas para a melhoria do processo. A Figura 10 ilustra as etapas: identificação dos pontos de oportunidade, entendimento do problema, análise e proposição da solução ideal, priorização, divulgação da solução a ser implementada, planejamento e implementação, controle (aferição dos resultados obtidos).

Figura 10 – Etapas para Melhoria do Processo



Fonte: Almeida Neto (2012, p. 37).

Na busca da análise e melhoria de processos, podem-se citar entre as ferramentas da gestão de qualidade e processos: Ciclo PDCA (planejar, fazer, checar, agir); *brainstorming* (tempestade de ideias); diagrama de causa e efeito (diagrama de Ishikawa); 5W1H (o que, por que, onde, quem, quando, como); diagrama de Pareto; estratificação; folha de verificação; histograma; diagrama de dispersão; gráfico de controle; matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças); matriz GUT (gravidade, urgência e tendência); Seis Sigma (melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos); indicadores de desempenho; dentre outras.

Entende-se que, uma das ferramentas mais adotada na busca da melhoria contínua do desempenho dos processos, seja o ciclo PDCA, conforme abordado no item a seguir. Outra ferramenta comumente utilizada é o plano de ação 5W1H⁸ (item 3.3.5.2).

3.3.5.1. *Ciclo PDCA*

O ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) é um modelo amplamente difundido nas organizações. O PDCA foi desenvolvido por Shewhart em 1920 e popularizado por Deming (MELLO; SILVA; TURRIONI; SOUZA, 2009). “O PDCA é um ciclo dinâmico que pode ser desdobrado dentro de cada processo da organização e para o sistema de processos em sua totalidade” (MELLO *et al.*, 2009, p. 38).

As quatro fases do ciclo são mostradas na Figura 11.

⁸ Ferramenta utilizada no modelo proposto deste estudo.

Figura 11 – Ciclo PDCA



Fonte: Elaboração própria, com base em FALCONI,0 2004.

A utilização do ciclo PDCA permite que uma organização garanta que seus processos sejam devidamente controlados, e que as oportunidades de melhoria sejam determinadas e executadas (ISO, 2015c).

O ciclo PDCA na abordagem de processos pode ser descrito resumidamente como segue (FALCONI, 2004; ISO, 2015c):

- 1) *Plan* (Planejar) – definir metas; estabelecer os objetivos do sistema e seus processos e os recursos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos dos usuários e as políticas da organização.
- 2) *Do* (Fazer) – implementar o que foi planejado; educar e treinar; executar a tarefa (coletar dados); implementar os processos;
- 3) *Check* (Checar) – verificar os resultados da tarefa executada; monitorar e (quando aplicável) medir processos e os produtos e serviços resultantes contra as políticas, objetivos, requisitos e atividades planejadas, e relatar os resultados;
- 4) *Act* (Agir) – Atuar corretivamente; e tomar ações para melhorar o desempenho, conforme necessário.

Oliveira e Almeida Neto (2013) aplicaram o ciclo PDCA para demonstrar a metodologia de modelagem, conforme mostra a Figura 12.

Figura 12 – Ciclo do Processo de Mapeamento com o Ciclo PDCA



Fonte: Oliveira e Almeida Neto (2013, p. 40).

Para Oliveira e Almeida Neto (2013) a modelagem de processo deve atingir os seguintes objetivos: entendimento (planejar), aprendizado (fazer), documentação (cheçar) e melhoria (agir).

3.3.5.2. Ferramenta 5W1H

A ferramenta 5W1H é principalmente utilizada na elaboração de planos de ação, possui cunho gerencial e busca fácil entendimento por meio da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

O 5W1H representa as iniciais das palavras, em inglês, *what* (o que), *why* (por que), *where* (onde), *who* (quem), *when* (quando), *how* (como). O Quadro 6 mostra um exemplo desta ferramenta.

Quadro 6 – Exemplo do Plano de Ação 5W1H

Plano de Ação					
Setor: DSG					
Ação O que (What)	Justificativa Por que (Why)	Procedimento Como (How)	Local Onde (Where)	Responsável Quem (Who)	Prazo Previsto Quando (When)
Elaborar procedimento para os serviços de transporte (ver item 1 da planilha de Transporte)	Deve ser institucionalizado um manual com os procedimentos dos serviços de transporte	1) Elaborar manual com o procedimento do setor de transporte; 2) Reunir os motoristas e informar sobre o procedimento.	ST / PU	1) DSG, ST, Prefeito; 3) Prefeito.	Curto Prazo - Menos de 1 Ano

Fonte: Elaboração própria.

Vale ressaltar, que existem variações dessa ferramenta, como a 5W2H e a 5W3H, correspondendo o segundo H a *how much* (quanto custa), e o terceiro H a *how many* (quantos) (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2012).

3.4. Gestão de Competências⁹

Neste tópico abordam-se, inicialmente, o conceito de competência e a matriz CHA, entendida como conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A). Em seguida são apresentadas as dimensões da competência nos seus diferentes níveis organizacional. Logo depois, aborda-se a definição de competências funcionais. Na sequência, são descritos o modelo de gestão da competência e suas vertentes. Por fim, apresenta-se o mapeamento de competências como um ponto chave na gestão de competências.

3.4.1. A Noção de Competência

O termo competência deriva do latim *competentia*, possui o significado de capacidade, aptidão, atribuições (MICHAELIS, 2009). Atualmente, “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184). Mas, no final da Idade Média o termo competência era normalmente associado à linguagem jurídica, era atribuído a alguém ou a uma instituição para apreciar ou julgar certas questões (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2009).

No âmbito organizacional, o termo competência vem sendo empregado e estudado, desde o início do século passado, é utilizado usualmente para qualificar a capacidade de um indivíduo em desempenhar eficientemente determinada atividade (CARBONE *et al.*, 2009; BRANDÃO, 2012). Entretanto, Fleury e Fleury (2001) dizem que, o antônimo de competência, ou seja, a incompetência carrega um sentimento pejorativo e depreciativo, chegando a

⁹ Para efeito deste estudo utiliza-se o termo *gestão de competência*. Alguns autores utilizam denominações diferentes, como *gestão por competência* ou *gestão baseada em competências*. Entretanto, entende-se que estas terminologias representam essencialmente a mesma ideia (BRANDÃO, 2012).

sinalizar que o indivíduo se encontra marginalizado dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social.

Na busca de explicitar o conceito de competência, Fleury e Fleury (2001) realizam um debate teórico, estabelecendo um diálogo entre a literatura americana e a europeia. Nesse diálogo, os autores citam, dentre outros, os americanos McClelland e Boyatzis, que compreendem o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o indivíduo detém. Em relação à literatura francesa, os autores argumentam que o debate francês a respeito de competência nasceu nos anos 70, através do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional. Fleury e Fleury (2001) mencionam que os autores franceses Le Boterf e Zarifian que focam nas transformações no mundo do trabalho e na emergência do modelo de competência para a gestão das organizações.

No campo da gestão organizacional o termo competência possui variadas conotações na literatura. As competências podem ser vistas por diferentes ângulos, como competência individual, trabalho, profissional, estratégica e organizacional (CARDOSO, 2006). O conceito de competência segundo Cardoso (2006, p. 22), “é a união dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para resolver as situações de trabalho com autonomia, flexibilidade e criatividade”.

Valle (2003) definem competência como:

A capacidade do trabalhador de ativar a Cultura Técnica de sua comunidade de trabalho para interpretar as inúmeras informações provenientes do contexto físico, social e subjetivo, sob a forma de sinais e signos, verbais (p. ex., frases, durante diálogos sobre questões técnicas ou gerenciais) ou não (p. ex., sinais provenientes de uma máquina) (VALLE, 2003, p. 169).

Para Carbone *et al.* (2009), a competência no trabalho é a combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes, que credencia o indivíduo a realizar determinada atividade, agregando valor tanto a ele quanto à organização em que ele atua.

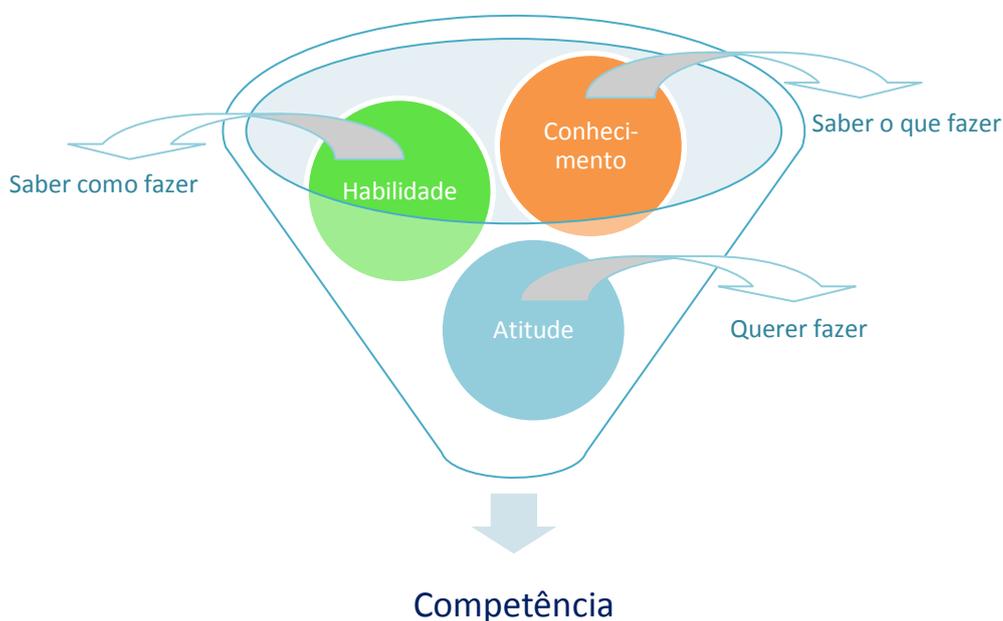
Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias (CHA) para realizar um trabalho de forma eficaz e eficiente (SHARMA; KHANNA, 2015). Os autores entendem que a competência é uma

característica básica de um indivíduo, e está relacionada ao desempenho eficaz em um trabalho ou situação.

A matriz CHA é uma tipologia difundida amplamente nas organizações, inclusive nos órgãos públicos, para descrever as competências individuais ou profissionais ou de equipes.

A primeira dimensão deste tripé é o conhecimento, que se refere ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida; a segunda é a habilidade, refere-se ao saber como fazer; e a terceira dimensão é a atitude, que diz respeito ao querer fazer algo, que está relacionado ao comportamento da pessoa (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007). Esta tríade, denominada frequentemente nas organizações apenas pela abreviação “CHA”, compõe as competências, conforme ilustra a Figura 13.

Figura 13 – Matriz CHA



Fonte: Elaboração própria, com base em Brandão e Borges-Andrade (2007).

Conhecimento, habilidades e atitudes são elementos constitutivos da competência, podendo ser considerados propriedades disposicionais do indivíduo, ou seja, causas do desempenho ou da competência no trabalho, de acordo com Brandão e Borges-Andrade (2007).

Amaral, Garcia, Faria e Aliprandini (2008, p. 8) dizem que “considera-se competência o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo, para tanto, suficientes conhecimentos, habilidades e atitudes”. Os autores entendem que nesta concepção estão contidos aspectos intelectuais, emocionais e morais, sendo todos importantes para o desempenho adequado das funções.

Ser competente passa a ser a consequência da utilização adequada pelo profissional de seus atributos de competência, isto é, dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que são compatíveis com a função que ele desempenha (AMARAL *et al.*, 2008, p. 8).

Pascal, Thomas e Romme (2013) entendem competência como uma ação que mobiliza recursos técnicos, científicos e de gestão, para produzir um resultado final e assim criar valor em uma atividade organizacional.

Apesar dos conceitos citados aparentemente convergirem, percebe-se que dependendo da finalidade ou da abordagem teórica, as competências são abordadas por dimensões distintas. As dimensões das competências são discutidas sucintamente a seguir.

3.4.2. Dimensões das Competências

As competências estão associadas a diferentes instâncias de compreensão: “no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências)” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 184).

Para Fleury e Fleury (2001, p. 187), “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. Os autores definem competências como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188). A Figura 14 ilustra esta concepção.

Figura 14 – Competências como Fonte de Valor para o Indivíduo e para a Organização



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

Neste entendimento, Brandão (2012) e Carbone *et al.* (2009) dizem que, o conceito de competência não está associado somente a indivíduos, mas também a equipes de trabalho e a organizações. As competências individuais estão relacionadas à expectativa em relação ao desempenho do indivíduo em seu trabalho. As organizacionais ou de equipes de trabalho se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas (BRANDÃO, 2012).

A Figura 15 ilustra que um nível influencia o outro, e vice-versa, de tal forma que as competências individuais afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas (BRANDÃO, PUENTE-PALACIOS; BORGES-ANDRADE, 2008), o que expressa um grande desafio para as organizações, em especial para a gestão pública, compreender e gerenciar os processos pelos quais a expressão de competências se propaga do indivíduo para os níveis superiores (equipes, unidades e organização como um todo) (BRANDÃO, 2012).

Figura 15 – Competências nos Diferentes Níveis Organizacionais



Fonte: Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008, p. 5).

De acordo com o ponto de vista de Cardoso (2004), a competência de um indivíduo é significativamente circunstancial, pois depende de sua história ou de seu conhecimento pessoal acumulado (o que estudou, o que viveu, que valores absorveu, de sua vontade ou de seu livre arbítrio, do ambiente organizacional percebido, entre outros). Para o autor, a manifestação de competência depende do contexto específico da ação e da vontade do indivíduo, que pode ser fortemente influenciada tanto pelo seu estado de espírito, quanto pelo ambiente em que se encontra (CARDOSO, 2004).

Munck, Souza, Castro e Zagui (2011) ressaltam dois aspectos que envolvem a competência individual: 1) o que o indivíduo necessita ter para um desempenho eficiente – suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força (*inputs*); 2) saber aplicar essas capacidades para lidar como qualquer assunto em sua área de atuação (*outputs*). Os autores destacam também que, “em se tratando de competências individuais, é ponto pacífico entre os autores a constatação da necessidade de haver a montante um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” (MUNCK *et al.*, 2011, p. 109).

Worley *et al.* (2005) entendem competências como o resultado de uma aplicação combinada de conhecimento, *know-how*, habilidades, atitudes e

comportamentos, incorporado a capacidade do indivíduo para realizar uma atividade em uma área da organização.

Para Cardoso (2006, p. 19), “a competência de um indivíduo resulta de um movimento dinâmico entre a sua qualificação e a situação de trabalho que ele ocupa, tendo em conta que o posto de trabalho por retorno modifica a sua competência”. O autor ressalta que as competências são movimentadas pelos indivíduos quando é necessário evidenciar a capacidade de resolver um problema ou adaptar-se a um posto de trabalho, o que acarreta a ele mobilizar um conjunto de comportamentos e atitudes.

3.4.3. Competências Funcionais

Salienta-se que, as competências aqui discutidas não estão atreladas ao cargo que o indivíduo ocupa e sim as atribuições que o indivíduo exerce no trabalho.

O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186).

O Quadro 7 visa apresentar as dimensões organizacionais da competência, no entendimento de Ruas (2001) adaptado por Cardoso (2006).

Quadro 7 – Dimensões Organizacionais da Competência

Dimensões Organizacionais da Competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e usuário/clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas de cada uma das áreas vitais da empresa (exemplo: vendas, produção).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Fonte: Cardoso (2006, p. 21) adaptado de Ruas (2001).

Para Fouad, Grus, Hatcher, Kaslow, Hutchings, Madson, Collins e Crossman (2009), as competências funcionais abrangem as principais funções que se espera de um profissional realizar, que exige a integração de competências individuais na identificação e resolução de problemas. As competências funcionais incluem a capacidade de pensar como um empirista e têm a ver com habilidades específicas para a função (NEWMAN, 2010) e conhecimentos (WAHEED; FERNIE, 2009).

São várias as concepções e as distinções sobre competência, entretanto, todas se referem à interseção entre conhecimentos, compreensão e habilidades que se medem em termos de desempenho ou capacidade comprovada de realizar uma atividade (CARDOSO, 2006).

Portanto, competência implica também o desempenho a um nível aceitável, o que pressupõe a integração de múltiplas competências (FOUAD *et al.*, 2009).

Para a definição de competências funcionais, corrobora-se com o conceito apresentado por Cardoso (2006, p. 22): “considera-se como competências funcionais, aquelas competências requeridas pelo seu trabalho ou pelas situações que se defronta no exercício da função”. São competências específicas do trabalho e são muitas vezes geridas em nível de grupo de trabalho.

Valle (2003) ressalta que, a palavra-chave por de trás da maioria dos conceitos de competência é o desempenho. Assim, dentro de uma visão sistêmica e integrada, aparece o modelo de gestão de competência, assunto abordado no texto a seguir.

3.4.4. O Modelo de Gestão de Competências

A gestão de competências constitui um componente fundamental da gestão de pessoas no interior das organizações. Porém, ela transcende no que se refere as características individuais, e implicam em uma diversidade complexa e de difícil gerenciamento nas esferas tanto institucional, como coletiva e individual (PAIVA; MELO, 2008).

Aqui, optou-se pela utilização da expressão *gestão de competências* e não *gestão por competências*, para denominar o modelo de gestão (PAIVA; MELO, 2008). Pois, entende-se que a partícula “de” sinaliza implantação ou implementação. Já a partícula “por”, comum na literatura sobre o assunto, indica fim, propósito, esforços organizacionais. Portanto, a gestão “de” competências está mais condizente com os objetivos desta dissertação.

A gestão de competências tem a finalidade de reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, coordenados na forma de grupos reunidos segundo suas semelhanças funcionais, de forma que agreguem valor à organização e ao indivíduo (AMARAL *et al.*, 2008).

“A gestão de competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 11).

Para Brandão (2012) a gestão de competências

Constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (BRANDÃO, 2012, p. 8).

Na gestão pública brasileira a concepção de gestão de competências é entendida de forma semelhante aos conceitos expostos anteriormente. De acordo com o Decreto 5.707/2006, a gestão por competências é compreendida como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006a).

O Quadro 8 mostra a concepção da gestão baseada em competências na administração pública, conforme o Guia de referência prático mapeamento:

Quadro 8 – Concepção de Competência na Gestão Pública

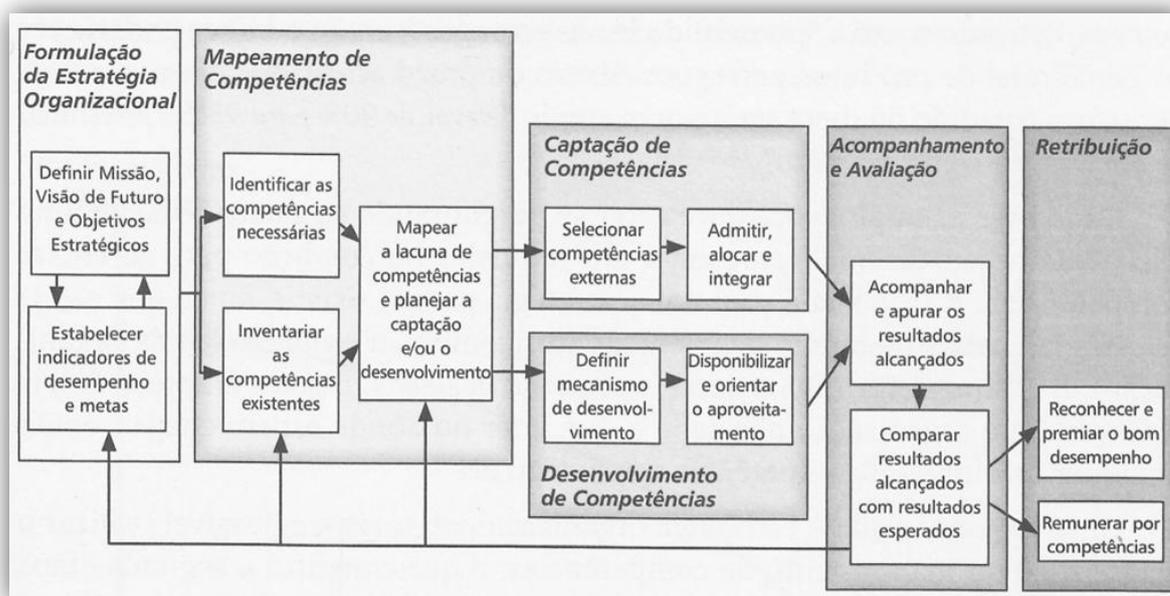
Competência	
O que significa?	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Decreto 5.707/2006).
O que representa?	Comportamentos que podem ser observados objetivamente no contexto de trabalho do servidor.
O que expressa?	Capacidades desejadas do servidor para realização de suas atividades no contexto da equipe e da organização.
O que indica?	O que o órgão, área ou setor espera do servidor para atingir seus objetivos e metas.

Fonte: Brasil (2013a). Adaptado.

Com base em pesquisa em uma Universidade Federal, Duarte, Ferreira e Lopes (2009), concluíram que a gestão de competências é um modelo gerencial que se propõe a administrar as lacunas de competências, que auxilia a mitigar a discrepância entre as competências requeridas e aquelas já disponíveis no quadro funcional da organização.

Brandão e Bahry (2005) expõe um diagrama para ilustrar (Figura 16), de forma sucinta, as principais etapas ou fases do funcionamento da gestão de competências.

Figura 16 – Modelo Gestão de Competências



Fonte: Brandão e Bahry (2005, p. 181).

Conforme observado na Figura 16, o modelo de gestão de competências, proposto por Brandão e Bahry (2005), é composto por cinco etapas. Tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional, ocasião em que a organização define a missão, a visão de futuro, seus objetivos estratégicos, e estabelece indicadores de desempenho e metas (BRANDÃO, 2012). Na etapa de mapeamento de competências, são identificadas as competências necessárias, são inventariadas as competências existentes, são mapeadas as lacunas de competências e planejada a captação e/ou o desenvolvimento das competências. A etapa de captação refere-se à seleção de competências externas e sua integração ao ambiente organizacional (BRANDÃO, 2012). O desenvolvimento é referente ao incremento ou aprimoramento interno das competências disponíveis na organização (BRANDÃO, 2012, p. 12). A fase de acompanhamento e avaliação funciona como um mecanismo de *feedback* ou retroalimentação. Por fim, a etapa de retribuição, no qual a organização poderia reconhecer e premiar o bom desempenho das pessoas, equipes e unidades produtivas (BRANDÃO, 2012).

A etapa de mapeamento de competências, ponto importante deste estudo, será melhor detalhado a seguir.

3.4.5. Mapeamento de Competências

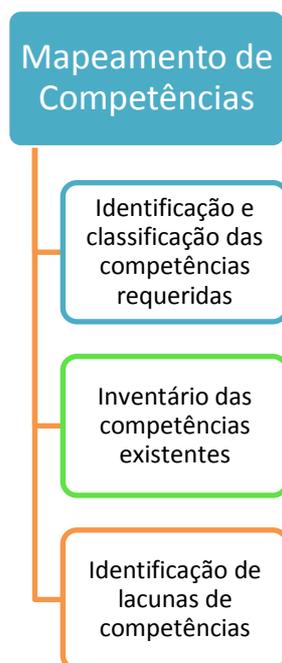
O mapeamento das competências – também denominado diagnóstico de competências – é um ponto chave na gestão de competências (KASLOW, DUNN; SMITH, 2008), pois consiste em um processo necessário à consecução dos objetivos da organização, constituindo-se como uma etapa fundamental para a gestão de pessoas, uma vez que norteia as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas como necessárias (BRANDÃO, 2012).

Para Sharma e Khanna (2015) o mapeamento de competências é um processo de identificação de competências chave para uma organização, e o trabalho e funções dentro dela. Para as autoras, o mapeamento de competências é importante, sendo uma atividade essencial, pois uma empresa bem gerida deve ter papéis bem definidos e a lista de competências requeridas para executar cada função de forma eficaz. Dessa forma, o mapeamento de competências pode ser feito tanto para os trabalhadores efetivos, quanto para os contratados.

Mapeamento de competências é um dos meios mais precisos na identificação das competências laborais e comportamentais de um indivíduo em uma organização (SHARMA; KHANNA, 2015). As autoras visualizam algumas razões para que o mapeamento das competências seja feito, dentre elas: uma vez que as competências são determinadas, a formação adequada pode ser fornecida para o indivíduo, afim de que ele trabalhe com mais eficiência nos processos; o mapeamento de competência pode ajudar a identificar lacunas de competências; pode ajudar o indivíduo a determinar em qual área é necessário que ele se desenvolva; a abordagem baseada em competências pode levar o indivíduo a obter resultados muito eficientes (com maior precisão).

Na gestão pública, o mapeamento de competências significa identificar as lacunas (*gaps*) entre as competências requeridas e as competências existentes (BRASIL, 2013a). A Figura 17 expõe este entendimento.

Figura 17 – Mapeamento de Competências na Gestão Pública



Fonte: Brasil (2013a, p. 30). Modificado.

O processo de mapeamento de competências busca levantar o perfil de competências, podendo ser aplicado em um setor econômico, em uma função ou em uma área ocupacional (CARDOSO, 2006). O autor diz que, devido às constantes mudanças que os sistemas produtivos e as organizações do trabalho sofrem, comumente é aplicado o mapeamento em uma função ou em uma área ocupacional.

O intuito do mapeamento é estabelecer os conhecimentos, habilidades e atitudes que o trabalhador se utiliza para desempenhar efetivamente uma função laboral (CARDOSO, 2006).

Segundo o Guia de referência prático para mapeamento e avaliação de competências (BRASIL, 2013a), para que o mapeamento seja adequadamente realizado, recorre-se à aplicação de métodos e técnicas de pesquisa social para coleta de dados: 1) Análise Documental; 2) Entrevista Individual; 3) Grupo Focal; 4) Observação; e 5) Questionários.

Brandão (2012, p. 14) diz que, a descrição operacional de uma competência “representa um desempenho ou comportamento esperado, devendo indicar explicitamente o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho”. Brandão (2012, p. 22) também menciona que o mapeamento “tem como propósitos identificar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a

discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização”. Para tanto, a correta descrição de competência é essencial, pois explicita o que o profissional deve ser capaz de fazer em seu trabalho. O autor aconselha que o mapeamento seja realizado de forma precisa, com rigor metodológico e utilização de técnicas e instrumentos específicos.

Brandão e Bahry (2005) entendem que a descrição de uma competência deve associar um desempenho ou comportamento esperado, que indique o que o profissional deve ser capaz de fazer, acrescido, sempre que necessário, uma condição na qual se espera que o comportamento ocorra. Também pode ser incluído o critério que indique um padrão de qualidade considerado ao satisfatório.

Deve-se evitar na descrição das competências (BRANDRÃO; BAHRY, 2005): construção de descrições muito longas; utilização de termos técnicos; ambiguidades; irrelevâncias e obviedades; duplicidades; abstrações; utilização de verbos que não expressem uma ação concreta.

Na gestão pública, a descrição operacional de uma competência “deve representar um desempenho ou comportamento esperado do servidor, que possa ser observado objetivamente, indicando o que ele deve ser capaz de fazer no seu contexto de trabalho” (BRASIL, 2013a, p. 16). A descrição de uma competência pode conter recursos ou elementos constitutivos, isto é, “os conhecimentos, habilidades e atitudes de que necessita o servidor para manifestar um comportamento desejado no trabalho” (BRASIL, 2013a, p. 17).

A ênfase do próximo tópico é a gestão pública, transcorrendo pela gestão de processos e pela gestão de competências na administração pública.

3.5. Gestão Pública

Nota-se que a gestão pública atual, mesmo que morosamente, encontra-se em tempo de transformação, em busca de melhor qualidade em seus processos, tecnologias e gestão, em virtude de uma sociedade mais enérgica e exigente. Este tópico tem a finalidade discutir um pouco da gestão pública brasileira. Para tanto, no primeiro item perpassa pelas reformas da administração pública brasileira até o vigente Programa Nacional de Gestão

Pública e Desburocratização – GesPública, promulgado em 2015. No item seguinte aborda-se a gestão de processos no setor público. Em seguida, a gestão de competências no setor público. Por fim, expõe-se a questão da cultura e mudança organizacional como desafio para a gestão pública.

3.5.1. Das Reformas da Administração Pública Brasileira ao GesPública

Para contextualizar a gestão pública atual, faz-se necessário transcorrer, sucintamente, por alguns contextos históricos da administração pública brasileira.

Na década de 30, pela ascensão de Getúlio Vargas ao poder, nasce a Nova República, sendo criado neste período o Departamento de Administração do Serviço Público – DASP, na busca de profissionalizar a administração pública brasileira (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

Mais tarde, observa-se a contribuição do governo do Juscelino Kubitschek para a modernização da gestão pública, no período de 1956 a 1961. Nesta época, foi criada a Comissão de Estudos e Projetos Administrativos – CEPA (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

Entre 1961 a 1964, no governo de João Goulart, ocorreu a aproximação do movimento sindical e dos setores nacional-reformistas. Neste governo, procurou-se adotar uma política de estabilização através da contenção salarial, entretanto, suas ações foram reprimidas pelo golpe de Estado, em 1964, que encerrou o governo de João Goulart, instaurando o regime militar que vigou durante vinte anos no País (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

Em 1967 foi publicado o Decreto-Lei nº 200, que estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa (BRASIL, 1967a). “O surgimento desse decreto pode ser compreendido como uma tentativa de superar a rigidez da burocracia e introduzir um modelo de administração pública gerencial” (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013, p. 4). Contudo, os autores afirmam que a reforma administrativa de 1967 aconteceu no momento de ditadura política e por isso não obteve êxito. “A sociedade ficou restrita a participação e isso contribuiu para que o Estado continuasse enraizado nas práticas patrimonialistas” (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013, p. 5). Com o

término da ditadura, em 1985, encerra-se o período de autoritarismo e inicia-se o processo de democratização do país.

Em 1986 é lançado o Programa da Qualidade e Produtividade – ProQP, com a finalidade de promover a qualidade e aumentar a produtividade dos produtos e serviços brasileiros (SCHMIDT; MELO; SILVEIRA; BELTRAME, 2010).

Em 1988 foi instituído o Estado Democrático pela promulgação da Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988). “A nova constituição buscou frear as práticas do patrimonialismo, restabeleceu as bases legais para o exercício da democracia e implementou instrumentos que reforçavam a descentralização da ação governamental” (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013, p. 5).

Em 1990 foi criado o PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, definindo um conjunto de ações indutoras para a modernização industrial e tecnológica do país (SCHMIDT *et al.*, 2010). É importante ressaltar que, o PBQP não foi exclusivo para o setor público, mas também e em particular, para a iniciativa privada. O PBQP criou o Subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública, com a finalidade de implantar programas de qualidade e produtividade nos órgãos e entidades públicos. A ideia era tornar os órgãos públicos mais eficientes e mais voltados para o atendimento às demandas da sociedade do que para os seus processos burocráticos internos (BRASIL, 2009b).

Em 1995 teve início a Reforma da Gestão Pública, também chamada de Reforma Gerencial do Estado, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, instituída pelo MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. O modelo desta reforma surgiu nos anos 1980 na Grã-Bretanha (BRESSER-PEREIRA, 2010).

Inspirava-se nas estratégias de gestão das empresas privadas, e sua teoria foi chamada de Nova Gestão Pública, ou seja, uma série de ideias desenvolvidas a partir do final dos anos 1980 que buscavam tornar os administradores públicos mais autônomos e responsáveis, e as agências executoras dos serviços sociais mais descentralizadas (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 114).

Bresser-Pereira (2010) diz que a Reforma Gerencial do Estado ocorreu devido ao grande crescimento do aparelho do Estado, a partir da Segunda Guerra Mundial. A transição da administração burocrática para a gerencial “foi uma resposta à necessidade de maior eficiência, ou menor custo, dos novos serviços sociais e científicos que o Estado passara a exercer” (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 112). No entanto, Bresser-Pereira (2010, p. 112), entende que o inverso também é verdadeiro: “a administração pública gerencial é um fator de legitimação política do Estado Social e, dessa forma, neutraliza a tentativa neoliberal de reduzir os serviços sociais e científicos prestados pelo Estado”.

Para Bresser-Pereira (2010), a Reforma Gerencial teve como primeira instância fortalecer o Estado e como desafio modificar a forma de administrar a oferta dos serviços. Pois, a Reforma Gerencial:

(1) torna os gerentes dos serviços responsáveis por resultados, ao invés de obrigados a seguir regulamentos rígidos; (2) premia os servidores por bons resultados e os pune pelos maus; (3) realiza serviços que envolvem poder de Estado através de agências executivas e reguladoras; e – o que é mais importante – (4) mantém o consumo coletivo e gratuito, mas transfere a oferta dos serviços sociais e científicos para organizações sociais, ou seja, para provedores públicos não estatais que recebem recursos do Estado e são controlados através de contrato de gestão (BRESSER-PEREIRA, 2010, p. 115).

Em 1995 é instituído o Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, vinculado ao Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE (SCHMIDT *et al.*, 2010). O Programa QPAP adota, em 1997, os ciclos de autoavaliação e melhoria da gestão, passando a atuar na gestão organizacional. No Programa QPAP a participação das organizações é por adesão, contando com uma rede de consultores (servidores públicos, voluntários, especialistas em gestão da qualidade, e especialistas em administração pública) que trabalharam como facilitadores e multiplicadores (SCHMIDT *et al.*, 2010). Logo depois, em 1998, é estabelecido o Prêmio Qualidade do Governo Federal – PQGF, com a finalidade de mobilizar as organizações a participarem do processo de autoavaliação, estabelecendo ciclos contínuos de melhoria e aprendizagem (SCHMIDT *et al.*, 2010).

Em 1999 o MARE foi extinto e suas funções foram absorvidas pela SEGES - Secretaria de Gestão do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013).

Em 2005 é instituído o GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2005). O GesPública possui a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País (BRASIL, 2005).

O GesPública é visto como uma política pública fundamentada no Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP. O Programa tem como principais características (BRASIL, 2009a):

- 1) Ser essencialmente público - orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência;
- 2) Ser contemporâneo – alinhado ao estado da arte da gestão;
- 3) Estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade – com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum;
- 4) Ser federativo – com aplicação a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do Governo.

Em 2009, foi lançado o Portal Nacional da Gestão Pública¹⁰ e os processos de trabalho que sustentam o GesPública passaram a ser articulados. No mesmo ano, aconteceu o I Fórum Nacional da Gestão Pública – GesPública – no qual foi apresentado o documento de referência para o Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF e o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, este é um modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão (BRASIL, 2009b).

O GesPública é norteado pelos cinco princípios constitucionais (BRASIL, 2009b):

- a) Legalidade: estrita obediência à lei.
- b) Impessoalidade: não fazer acepção de pessoas.

¹⁰ www.gespublica.gov.br

- c) Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral.
- d) Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados
- e) Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível.

O GesPública está embasado em 12 fundamentos (Figura 18): Pensamento sistêmico; Aprendizado organizacional; Cultura da inovação; Liderança e constância de propósitos; Orientação por processos e informações; Visão de futuro; Geração de valor; Comprometimento com as pessoas; Foco no cidadão e na sociedade; Desenvolvimento de parcerias; e Responsabilidade social.

Figura 18 – Fundamentos do GesPública



Fonte: Brasil (2009b, p. 20).

Em 2014, o GesPública foi revitalizado com a finalidade de fortalecer a gestão pública, em prol da inovação e da melhoria da gestão (BRASIL, 2015a). O GesPública engloba vários campos da gestão, incluindo gestão de processos e gestão de competências, como descritos a seguir.

3.5.2. Gestão de Processos no Setor Público

Apesar das mudanças no setor público não terem o mesmo ritmo do privado, percebe-se, em decorrência de várias iniciativas, a intenção do Governo em promover mais qualidade nos serviços públicos prestados. Verifica-se que, o Ministério Público está conduzindo iniciativas relacionadas à gestão de processo, tendo visto o Decreto Nº 6.932 de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão (BRASIL, 2009c). Nota-se que a gestão de processos aparece no inciso VI do artigo 1º do referido Decreto:

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

I - presunção de boa-fé;

II - compartilhamento de informações, nos termos da lei;

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

IV - racionalização de métodos e procedimentos de controle;

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

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

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

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

O guia de gestão de processos de Governo (BRASIL, 2011) destaca que, o momento atual é caracterizado pela

demanda para integração dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, seja na simplificação no trânsito e recuperação de documentos, atestados e certidões emitidas em âmbito federal; seja na premissa de reuso de dados e integração como forma de viabilizar e garantir integridade, atualidade e legalidade das informações necessárias a estes processos, que alicerça a desburocratização [...] (BRASIL, 2011, p. 5).

É importante sublinhar ainda que, a partir da Carta de Serviços ao Cidadão, instituída pelo Decreto Nº 6.932, foi estabelecido o compromisso do Governo Federal com a qualidade dos serviços prestados, com a finalidade de

buscar identificar lacunas e deficiências na prestação do serviço ao cidadão, nos órgãos ou entidades que culminam com a obrigatoriedade da aplicação de pesquisas periódicas de satisfação junto aos usuários (BRASIL, 2011).

No âmbito do GesPública, a gestão de processos é o instrumento que orienta ao alcance de resultados (BRASIL, 2011). Dessa forma, os processos representam para o Governo, “um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos” (BRASIL, 2011, p. 6). Para atingir a premissa básica da Carta de Serviços ao Cidadão, que é o “cidadão”, faz-se necessário que o Setor Público oriente seus processos ao atendimento das necessidades deste, e os órgãos do Governo busquem modelar, automatizar e gerir seus processos, provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas (BRASIL, 2011).

3.5.3. Gestão de Competências no Setor Público

Além dos marcos históricos abordados no item 3.5.1., é importante destacar ainda alguns pontos da história da gestão pública brasileira para contextualizar a gestão de competências no setor público.

Com a atuação do DASP, entre as décadas de 30 e 60, as medidas de maior ênfase foram: a constituição de carreiras baseadas no mérito; a criação de sistemáticas de classificação de cargos; e a estruturação de quadros de pessoal (SILVA; MELLO, 2013).

Em 1970, foi instituído um novo sistema de classificação de cargos, originando o chamado PPC – Plano de Classificação de Cargos, atual Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), criado pela Lei 11.357/2006 (BRASIL, 2006b; SILVA; MELLO, 2013). Ainda nos anos 70, é criado o SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, que tem como objetivo: a classificação e redistribuição de cargos e empregos; o recrutamento e a seleção; o cadastro e a lotação; o aperfeiçoamento; e a legislação de pessoal (SILVA; MELLO, 2013).

Nas décadas de 80 e 90 foram criados o SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos e o SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal, os quais constituem a base de

dados oficial do poder executivo no que se refere a informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal (SILVA; MELLO, 2013).

A elaboração de mecanismos efetivos de motivação dos servidores, assim como o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias organizacionais e às diretrizes traçadas pelos governos passam a configurar emergentes desafios para a política de gestão de recursos humanos no setor público federal (SILVA; MELLO, 2013, p. 114).

Em substituição ao SIAPE, atualmente está sendo desenvolvido pelo Governo Federal, o SIGEPE - Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal. “O objetivo do SIGEPE é subsidiar, por meio dos recursos de Tecnologia da Informação, as políticas de gestão de pessoas e as operações de recursos humanos do Governo Federal” (BRASIL, 2015b).

Seu desenvolvimento é orientado a processos, uma técnica moderna na qual todas as atividades necessárias para a conclusão de um trabalho (uma nomeação, por exemplo) são mapeadas e internalizadas no sistema. Todos os profissionais que participam do processo executarão suas atividades diretamente no Sigepe. Isso facilita o controle e o desencadeamento das diversas etapas do processo. Este conceito está sendo aplicado de forma transversal, o que permite que os processos de trabalho relacionados à gestão de pessoas sejam analisados como um todo, englobando as diversas áreas e atores dos fluxos de trabalho. Essa estratégia permite a racionalização dos processos nas instituições públicas; facilita o desempenho das atividades de gestão de pessoas, diminuindo o tempo necessário para a conclusão das tarefas; possibilita a redução de custos e a melhoria dos serviços operacionais e gerenciais (BRASIL, 2015b).

A abordagem de competências surge no serviço público federal por meio do Decreto Federal nº 5.707 de 2006, que instituiu a PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (BRASIL, 2006a). A PNDP possui as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
II - desenvolvimento permanente do servidor público;
III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.
(BRASIL, 2006a)

Em um estudo realizado por Holanda e Souza (2011), foram constatados, na literatura analisada, alguns desafios para a implantação do processo de gestão de competências em organizações públicas federais. Para os autores, os principais desafios são: gerenciamento da mudança na cultura e no clima organizacional; o estabelecimento de estratégias alinhadas aos objetivos organizacionais; o mapeamento de competências; e a valorização das pessoas obtendo o envolvimento e comprometimento dos funcionários e da direção.

Para Holanda e Souza (2011) a aplicação de novos modelos de gestão pode gerar transformação cultural, sendo provável que surjam resistências a mudança, motivo pelo qual este assunto é apresentado a seguir.

3.5.4. Cultura e Mudança Organizacional

Para compreender o sentido atual da palavra cultura nas ciências sociais, Cuche (2002) diz que, é necessário entender um pouco de sua genealogia. A palavra *cultura* deriva do latim, que significa o cuidado dispensado ao campo ou ao gado, ela aparece nos fins do século XIII para marcar uma parcela de terra cultivada (CUCHE, 2002). Somente no meio do século XVI se forma o sentido figurado de cultura (CUCHE, 2002). No século XVIII o termo cultura toma mais força, sendo associado às ideias de progresso, de evolução, de educação e de razão.

Para contextualizar cultura organizacional nos dias atuais, Morgan (2006) compreende que precisamos entender a cultura como um processo contínuo e proativo de construção de realidade.

A cultura já não pode ser vista como uma simples variável que as sociedades ou organizações possuem ou algo que um líder traz para sua organização. Ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem (MORGAN, 2006, p. 162).

Morgan (2006) olha para as organizações como culturas, visualizando-as como pequenas sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Segundo o autor, “o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida” (MORGAN, 2006, p. 137).

Em termos organizacionais, o autor diz que todos os membros de sociedades organizacionais pertencem à mesma *cultura industrial*, contudo, “seu trabalho e experiência de vida parecem qualitativamente diferentes dos de quem vive em sociedades mais tradicionais, dominadas por sistemas domésticos de produção” (MORGAN, 2006, p. 140).

Em relação as organizações, Morgan (2006) expõe que são pequenas sociedades, que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura corporativa. O autor ressalta que, um modo de analisar a natureza da cultura e da subcultura corporativa é observando o funcionamento do dia-a-dia de um grupo ou da organização a que se pertence como se fosse uma pessoa de fora e à medida que exploramos descobrimos que existem sólidas explicações históricas para os modos como as coisas são feitas.

Morgan (2006) menciona que pode haver sistemas de valores diferentes de realidades organizacionais em vez de uma cultura corporativa uniforme. Fatores como sexo, raça, língua e etnia, grupos religiosos, socioeconômicos, amizade e grupos profissionais podem ter um impacto decisivo sobre a cultura organizacional. E, para entender a cultura de uma organização, é necessário descobrir tanto os aspectos mais simples como os aspectos mais expressivos do processo de construção da realidade, que, às vezes, são difíceis de identificar. O autor acredita que cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social, mas se desenvolve no decorrer da interação social (MORGAN, 2006).

Para Silva e Fadul (2010),

A cultura deve considerar as diversas interações de indivíduos e grupos, o que lhe confere características específicas dentro do mesmo grupo organizacional em função de fatores diversos, como o grupo profissional no qual se situam, os interesses individuais e do grupo, etnia e classe social (SILVA; FADUL, 2010, p. 654).

No entendimento de Silva e Fadul (2010) existem especificidades culturais nas organizações públicas que as distingue das empresas privadas. Os autores consideram que a cultura pode ser determinante no desempenho das organizações públicas, sobretudo considerando-se as medidas adotadas a partir da Reforma do Estado de 1995. “Essa redefinição de espaços e papéis

do Estado implicou, também, uma transformação no modo de administrar as organizações públicas” (SILVA; FADUL, 2010, p. 653).

Freitas (2010) define algumas das funções da cultura organizacional: valorizar o que é importante; estabilizar comportamentos; construir significados e formas de interpretar eventos organizacionais; sinalizar as formas de resolver problemas; indicar um senso de direção e propósito para o público interno e externo da organização; e valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar.

Algumas influências internas são cruciais na construção cultural de uma organização, tais como: líderes; recursos humanos; e estratégia (FREITAS, 2010). Líderes visionários e determinados podem ser considerados heróis, e eventualmente, ser transformados em mitos. Já o setor de Recursos Humanos podem concentrar sua atenção nos temas realmente relevantes e trazer o que as organizações buscam: maior valor agregado e elevação constante de produtividade (FREITAS, 2010). Em relação à estratégia, Freitas (2010) sublinha:

[...] a cultura, se aliada, pode facilitar a transformação organizacional, sem maiores danos, rumo a novos valores, mas ela também pode ser um freio forte se a mudança for simplesmente imposta pela cúpula ou se ela for operada sem o conhecimento e cumplicidade dos diversos grupos organizacionais estratégicos para implementação de uma nova filosofia ou mentalidade (FREITAS, 2010, p. 61).

Outro elemento importante da cultura organizacional são as discussões culturais, os discursos que refletem a linguagem (FADUL; SILVA, 2009). Para os autores “a linguagem permite tratar das mudanças de sentido nas palavras sem, contudo, esquecer da história que lhe deu vida” (FADUL; SILVA, 2009, p. 10). Os autores dizem que, os discursos representam uma construção social e contribui para a formação dos significados culturais e podem ser modificados e diferenciados em virtude de contextos e grupos sociais onde se encontra (FADUL; SILVA, 2009).

Morgan (2006) visualiza que, uma vez que é entendida a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, pode-se inferir que mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação podem ser abordados com essa perspectiva.

Dessa forma, é notório que as organizações públicas se encontram em constantes mudanças, seja para cumprir novas leis ou regulamentações, seja para atender novas tecnologias ou para atender as preferências dos cidadãos/usuários.

Freitas (2010) entende que, não apenas as organizações mudam, mas também os indivíduos e as sociedades, o que proporciona a gestão assumir responsabilidades maiores e mais duráveis em relação aos seus mais diversos públicos, redesenhando o seu próprio papel. A autora crê que, um dos grandes desafios das organizações pode ser evidenciado na dificuldade de operacionalização da mudança, bem como a resistência à mudança cultural. Para Freitas (2010), uma das dificuldades em se mudar a cultura de uma organização está na habilidade de lidar com os sentimentos de perda que a mesma provoca, pois, diante de situações de mudança, os indivíduos tendem a se agarrar ao passado ou a negar as necessidades do presente.

Assumir que uma organização não pode mudar é lavar um atestado de óbito para ela, por outro lado uma cultura que muda a todo instante não referencia nada, ou seja, nem pode ser definida como cultura, visto que ela não se presta a realizar a sua tarefa principal: ser um guia e um saber de receita ou esquema de interpretação para as situações mais comuns na dinâmica organizacional (Freitas, 2010, p. 49).

Morgan (2006) destaca alguns pontos desafiadores para gerar uma mudança cultural: transformar atitudes; visões; paradigmas; imagens; metáforas; crenças e significados comuns que sustentem as realidades existentes.

Para Fadul e Silva (2009),

Embora alguns aspectos da cultura organizacional sejam mais difícil de sofrerem um processo de transformação, isto não significa que a cultura seja imutável. Ao contrário. A cultura organizacional, por ser dinâmica, não controlável, modifica-se constantemente, ainda que não no mesmo ritmo que as mudanças estruturais em organizações, já que a cultura possui elementos subjetivos e invisíveis que são de difícil modificação. Assim, entende-se que qualquer organização, seja pública ou privada sofre processos de transformações culturais, mesmo que não abandonem completamente todos os traços culturais anteriormente obtidos (FADUL; SILVA, 2009, p. 12).

Em se tratando de processos e competências implica uma mudança cultural difícil (HARRINGTON, 1993; CRUZ, 2006), pois envolve cultura organizacional, profissional e pessoal. “Mudança não é um processo simples. Exige muita ponderação, um planejamento cuidadoso, uma sistemática de implantação sofisticada e uma liderança firme” (HARRINGTON, 1993, p. 7).

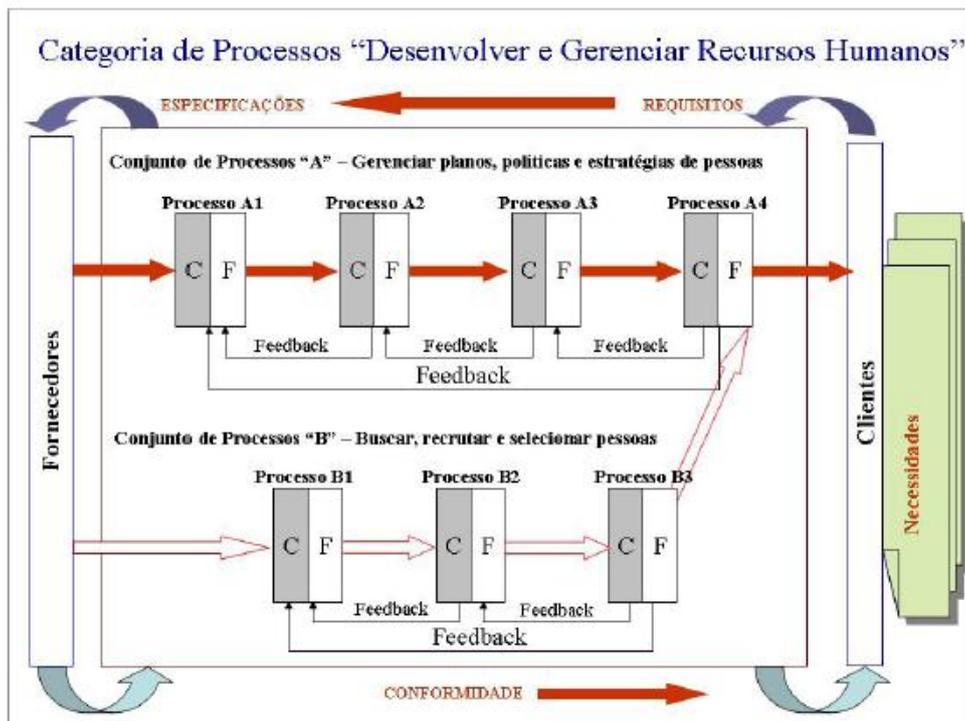
3.6. Processos e Competências

Diante a literatura levantada nota-se que o constructo que liga processos e competências encontra-se em expansão e ainda é uma temática pouco explorada. Portanto, inicialmente, neste tópico aborda-se esta interligação. Em seguida, é apresentada a concepção de papéis funcionais, ligando o profissional ao processo. Por fim, aborda-se brevemente a questão da capacitação nas organizações.

3.6.1. Conectando Competências a Processos

Os processos constituem o alicerce para o aumento da produtividade, mas não pode deixar de lado o elemento “pessoas” em suas características profissionais e pessoais (CRUZ, 2006). Oliveira, Motta e Oliveira (2008b) buscaram ilustrar essa interação entre processos e gestão de pessoas, conforme Figura 19.

Figura 19 – Cadeia de Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Oliveira, Motta e Oliveira (2008b, p. 2).

Neste diagrama (Figura 19) a cadeia produtiva é constituída por dois conjuntos de processos: "A" e "B", que são executados paralelamente. A Unidade de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (representando o macroprocesso da cadeia) é constituída pelos conjuntos de processos "gerenciar planos, políticas e estratégias (A)" e "buscar, recrutar e selecionar empregados (B)". As letras "F" e "C" representam, em cada processo, respectivamente, "fornecedor" e "cliente". Do qual, um responsável por um processo, pode ser em um dado instante cliente/usuário e, em outro momento, fornecedor (OLIVEIRA; MOTTA; OLIVEIRA, 2008b).

Uma questão central para a gestão de processos é assegurar que as competências existam e se manifestem quando necessário (PAIM *et al.*, 2009). Sendo, um ponto chave para a gestão de pessoas saber como gerir essas competências por processos, de modo que todas as atividades estejam providas das devidas competências, para que se possam alcançar os resultados esperados.

Outro ponto importante na conexão de processos e competências é a transformação do conhecimento. Com base na perspectiva de transformação do conhecimento nas organizações, Bider e Jalali (2014) analisam o modelo

SECI. O SECI (*Socialization – Externalization – Combination – Internalization*) traduzido significa: Socialização - Exteriorização - Combinação - Internalização. Este modelo explica como o conhecimento é transferido e / ou convertidos dentro e entre duas formas diferentes - tácito (encontram-se na cabeça das pessoas) e explícito (encontram-se na forma de textos, desenhos, modelos matemáticos, etc. – no papel ou no computador). Os autores descrevem o ciclo SECI de criação do conhecimento em um composto de quatro etapas ou fases: 1) socialização - o conhecimento tácito é transferido dos chefes de um grupo de pessoas para outras pessoas através de meios informais, as conversas durante o *coffee-breaks*, reuniões, observações, trabalhando em conjunto, etc; 2) externalização - conversão do conhecimento a partir da forma tácita para o explícito; 3) combinação - transformar o conhecimento exteriorizado (explícito) em uma nova forma de utilizar o conhecimento existente; 4) Interiorização - conversão do conhecimento explícito. O ciclo de SECI pode ser repetido indefinidamente refletindo constante criação de novos conhecimentos.

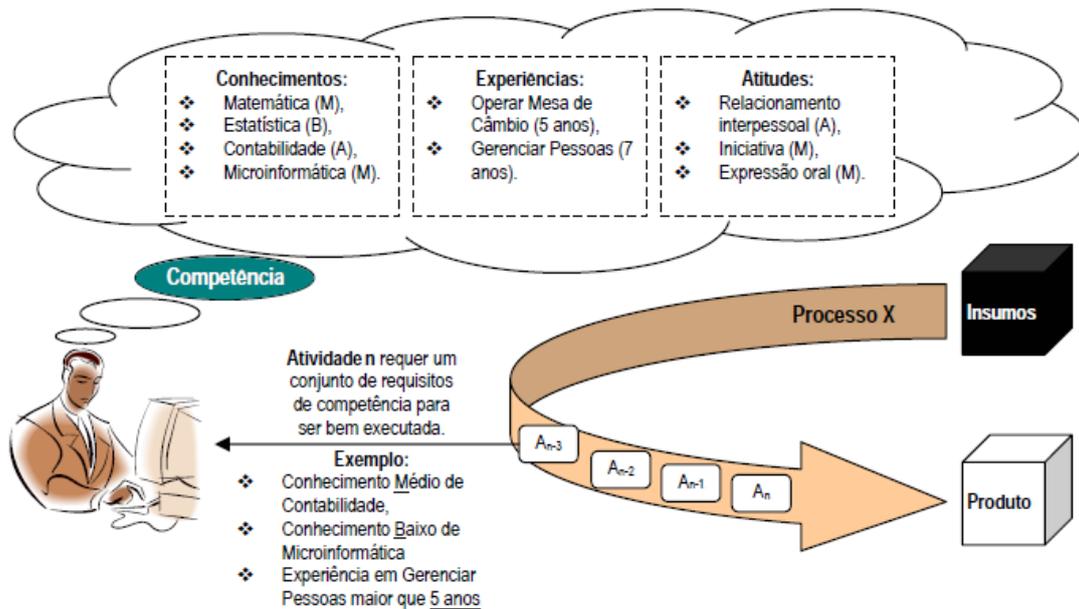
Nobre e Walker (2011) entendem que, a cognição, a inteligência, a autonomia, a aprendizagem e a gestão do conhecimento fornecem as bases para a criação e manutenção das competências nas organizações.

Em sua tese de doutorado, Cardoso (2004) defende que,

A visão por processos é fundamental à gestão do conhecimento tácito da organização, ou, mais detalhadamente, à preservação do equilíbrio entre as necessidades de competência humana para que a organização cumpra com a função para a qual foi criada e a disponibilidade de recursos humanos potencialmente capazes (CARDOSO, 2004, p. 101).

Cardoso (2004) ilustra na Figura 20, um modelo esquemático da correlação entre os requisitos de competência (conhecimento, experiências e atitudes) de 'n' atividades e a disponibilidade destes em um indivíduo, pressupondo a possibilidade de relacionamento com os processos.

Figura 20 – Modelo Esquemático da Correlação entre Processos e Competências de um Indivíduo



Fonte: Cardoso (2004, p. 103).

Cardoso (2004) sintetiza seu posicionamento dizendo:

Em síntese, a competência é um fenômeno que se manifesta intencionalmente diante da necessidade de executar uma tarefa. Os processos são uma estrutura para a ação, ou seja, um conjunto articulado de atividades recorrentes com finalidades específicas que, quando são atribuídas a alguém são denominadas tarefas. Assim, processos e competências são, na verdade, dois lados da mesma moeda, já que as competências que devem se manifestar correspondem perfeitamente às atividades que precisam ser executadas e que requerem intervenção do homem (CARDOSO, 2004, p. 104).

A modelagem de processos pode ser orientada sob várias perspectivas, tais como: orientada à atividade (por vezes referenciadas como tarefas, oferecem um bom suporte para na redefinição de modelos organizacionais); orientada à função ou ao papel (refere-se a um papel ou a uma responsabilidade, ou a um grupo de atividades); orientada ao discurso (vê o processo de comunicação como ciclo repetitivo de quatro fases – propósito, acordo, desempenho e satisfação) (OLIVEIRA, 2012a). Associado à conceituação de mapeamento de competência e de processos, o presente trabalho encontra fundamentos para o seu desenvolvimento, amparando-se nestas três perspectivas.

Em continuação a interligação entre competências e processos, o item a seguir apresentará o conceito dos papéis funcionais.

3.6.2. Papéis Funcionais

Representados por pessoas quando executam atividades, os papéis funcionais, devem ser definidos na modelagem ou melhoria de processos, pois através dos papéis funcionais são atribuídas as responsabilidades que cada pessoa possui dentro do processo e definida a ligação com os procedimentos que especificam como a atividade que deve ser executada (CRUZ, 2006). “Papel funcional é o conjunto de dados e informações que tem por objetivo descrever a responsabilidade atribuída a quem executa uma atividade” (CRUZ, 2006, p. 120).

Cruz (2006) menciona alguns precursores da concepção dos papéis funcionais:

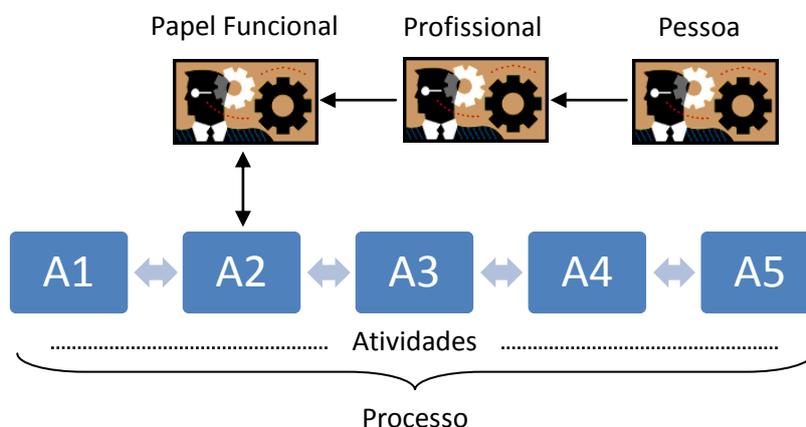
- a) Frederick Taylor – foi o primeiro profissional que se preocupou em sistematizar o trabalho nas fábricas no início do século XX;
- b) Henry Ford – estudou, assimilou e implantou os princípios da administração científica (ideias desenvolvidas por Taylor);
- c) Henri Fayol – escreveu sobre a administração como conjunto sistematizado de conhecimentos e a divisão do trabalho;
- d) Mary Parker Follet – precursora da ideia de dividir o trabalho e colocar o homem no centro das preocupações organizacionais.

Cruz (2006) chama a atenção para o fato de que o cargo nas estruturas organizacionais muitas das vezes é confundido com o papel funcional. Entretanto, alguns papéis funcionais só podem ser exercidos por profissionais que tenham qualificação formal específica, como médicos, engenheiros, etc.

No entendimento de Cruz (2006), organizações de todos os tipos contratam e demitem pessoas todos os dias, porém raramente contratam porque há um papel funcional que necessita ser preenchido. O autor diz que, isso ocorre pela falta de mapeamento dos processos, o que faz com que a área de contratação desconheça o perfil exato do profissional requerido. A Figura 21

ilustra a ligação do profissional, para execução do seu papel funcional, interligado com as atividades do processo.

Figura 21 – Ligação do Profissional ao Processo



Fonte: Cruz (2006, p. 138). Adaptado.

Papéis funcionais abrangem um grupo de funções para alcançar um objetivo, com base na aplicação de competências (WORLEY *et al.*, 2005).

No item a seguir aborda-se a questão da capacitação, a fim de proporcionar as competências requeridas para a execução de um processo.

3.6.3. Capacitação

As competências não são estáticas ou absolutas, mas sim dinâmicas e envolvem a necessidade de um desenvolvimento contínuo (KASLOW; DUNN; SMITH, 2008). Portanto, depois de realizado o mapeamento dos *gaps* de competências (abordado no item 3.4.5.), através do cruzamento das competências evidenciadas com as requeridas, pode-se então, planejar e realizar o desenvolvimento de competências profissionais ou funcionais, visando suprir esta lacuna¹¹.

Entende-se que o levantamento das necessidades de capacitação constitui um passo crucial na busca das competências necessárias ao indivíduo

¹¹ Depois de realizado o mapeamento dos *gap*'s de competências, pode-se realizar a divisão do trabalho e o dimensionamento e redimensionamento de pessoal. Entretanto, essa questão não será detalhada por não estar no escopo da pesquisa deste estudo.

para a execução de um determinado processo. Compreende-se que, capacitação seja um tema amplo, porém, aqui, pretende-se abordá-lo de forma sucinta.

Sharma e Khanna (2015) dizem que, a etapa de mapeamento da competência é uma forma abrangente de saber sobre as capacitações das pessoas e também identificar áreas potenciais de melhorias, que podem ser aprimoradas por uma formação ou por programas de capacitações (SHARMA; KHANNA, 2015).

De acordo com o Guia de referência prático para mapeamento e avaliação de competências (BRASIL, 2013a), a capacitação significa:

Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais. Esse conceito também se aplica ao aprendizado das equipes, das unidades organizacionais e dos órgãos coletivamente, quando é denominado “capacitação institucional” (BRASIL, 2013a, p. 10).

O documento de referência do GesPública expressa que a administração pública deve buscar continuamente o “alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências” (BRASIL, 2009b, p. 21).

Contudo, percebe-se que, em várias organizações existe uma dificuldade de se avaliar a real necessidade de uma capacitação por pessoa ou por atividade através dos métodos convencionais. Cardoso, Moreto e Silva (2001) dizem que, um mapeamento de conhecimento através de processos, evita incorrer em gastos com capacitações desnecessárias, e a capacitação de apenas funcionários selecionados, tornando as ações de capacitação mais eficientes e efetivas.

Fleury e Fleury (2001) chamam a atenção para um aspecto importante da noção de competência:

Se por um lado, agrega valor econômico à organização, por outro não menos relevante deve agregar valor social ao indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização, estão também investindo em si mesmas, não só

como cidadãos organizacionais, mas como cidadãos do próprio país e do mundo (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 194).

Observa-se que a administração pública tem acompanhado esse período de valorização do servidor público, buscando a capacitação como um caminho para o desenvolvimento de uma administração pública mais afinada às necessidades sociais (SILVA; MELLO, 2013; BRASIL, 2013a).

4. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE

Neste capítulo apresenta-se, inicialmente, a UFRRJ, instituição na qual a pesquisa está inserida. Depois, são caracterizados o parceiro da pesquisa, o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho. Por último, a Prefeitura Universitária, unidade organizacional da pesquisa.

4.1. A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Nesta seção é apresentado um breve histórico sobre a Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, popularmente conhecida como Rural. A UFRRJ teve seu nascimento através da criação da ESAMV - Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária mediante o Decreto 8.319 de 1910, assinado pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha (BRASIL, 1910). Em 1911, a primeira sede foi instalada no palácio Duque de Saxe, no Maracanã, Rio de Janeiro – RJ. Contudo, a inauguração oficial somente ocorreu em 1913, por necessidade de obras no local, tendo por dois anos seu campo de experimentação e prática agrícola em Deodoro, RJ. Sob a alegação de falta de verbas para manutenção, em 1916, foi transferida para Pinheiro – RJ. Em 1918, foi transferida para Niterói – RJ. Em 1927, mudou-se para a Praia Vermelha, Rio de Janeiro. Em 1934, a ESAMV teve seus cursos desmembrados em: Escola Nacional de Agronomia e Escola Nacional de Veterinária. Estas escolas tornaram-se estabelecimentos-padrão para o ensino agrônomo e de medicina veterinária do País. Em 1936, através de Portaria Ministerial, as Escolas tornaram-se independentes. O Decreto-Lei 982 de 1938, integrou a Escola Nacional de Agronomia ao recém-criado Centro Nacional de Ensino e Pesquisa Agrônomicas – CNEPA, passando a Escola Nacional de Veterinária a subordinar-se diretamente ao Ministério da Agricultura (BRASIL, 1938; UFRRJ, 2014).

O Decreto-Lei 6.155 de 1943 reorganiza o CNEPA (BRASIL, 1943), e nasce a Universidade Rural, abrangendo na época, a Escola Nacional de Agronomia, a Escola Nacional de Veterinária, cursos de aperfeiçoamento e especialização, cursos de extensão, serviço escolar e serviço de desportos. O Decreto-Lei 16.787 de 1944 unificou novos cursos de aperfeiçoamento,

especialização e extensão, e criou o Conselho Universitário (BRASIL, 1944). Em 1948, transferiu o seu *campus* para as margens da antiga Rodovia Rio-São Paulo, hoje BR-465, Seropédica – RJ (UFRRJ, 2014).

Em 1963, pelo Decreto-Lei 1.984, a Universidade Rural passou a denominar-se Universidade Rural do Brasil (BRASIL, 1963), envolvendo a Escola Nacional de Agronomia, a Escola Nacional de Veterinária, as Escolas de Engenharia Florestal, Educação Técnica e Educação Familiar, além dos cursos técnicos de nível médio dos Colégios Técnicos de Economia Doméstica e Agrícola “Ildefonso Simões Lopes”. Em 1967, por meio do Decreto-Lei 60.731, obteve a atual denominação, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (BRASIL, 1967b; UFRRJ, 2014).

Uma autarquia desde 1968, a UFRRJ passou a adotar uma estrutura mais adequada para acompanhar a Reforma Universitária que se implantava no Brasil. Em 1967, teve a aprovação de seu Estatuto, ampliando assim o número e áreas de conhecimento dos seus cursos de graduação e atividades de pesquisa e extensão. A última versão do Estatuto da UFRRJ data-se de 2010 (UFRRJ, 2014).

Ao longo de sua história, a UFRRJ teve algumas atividades desenvolvidas em *campi* distantes da sede, em Seropédica, no Rio de Janeiro. Hoje a UFRRJ é uma Universidade *multicampi*, com sede nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios, Campos dos Goytacazes e na cidade do Rio de Janeiro (UFRRJ, 2014).

A UFRRJ possui cerca de 15 mil alunos de graduação (UFRRJ, 2014). Aproximadamente, 11 mil destes, estão matriculados em 55 cursos de graduação presencial, cerca 4 mil em cursos oferecidos a distância, junto ao Consórcio CEDERJ e em torno de 1.200 na pós-graduação (UFRRJ, 2014).

A Universidade conta com cerca de 1.053 professores, atuando em pesquisa de diferentes áreas do conhecimento, em cursos de graduação, pós-graduação e atividades de extensão. A UFRRJ possui um suporte de um corpo técnico-administrativo com cerca de 2.042 servidores (efetivos, terceirizados e cedidos¹²) (UFRRJ, 2014).

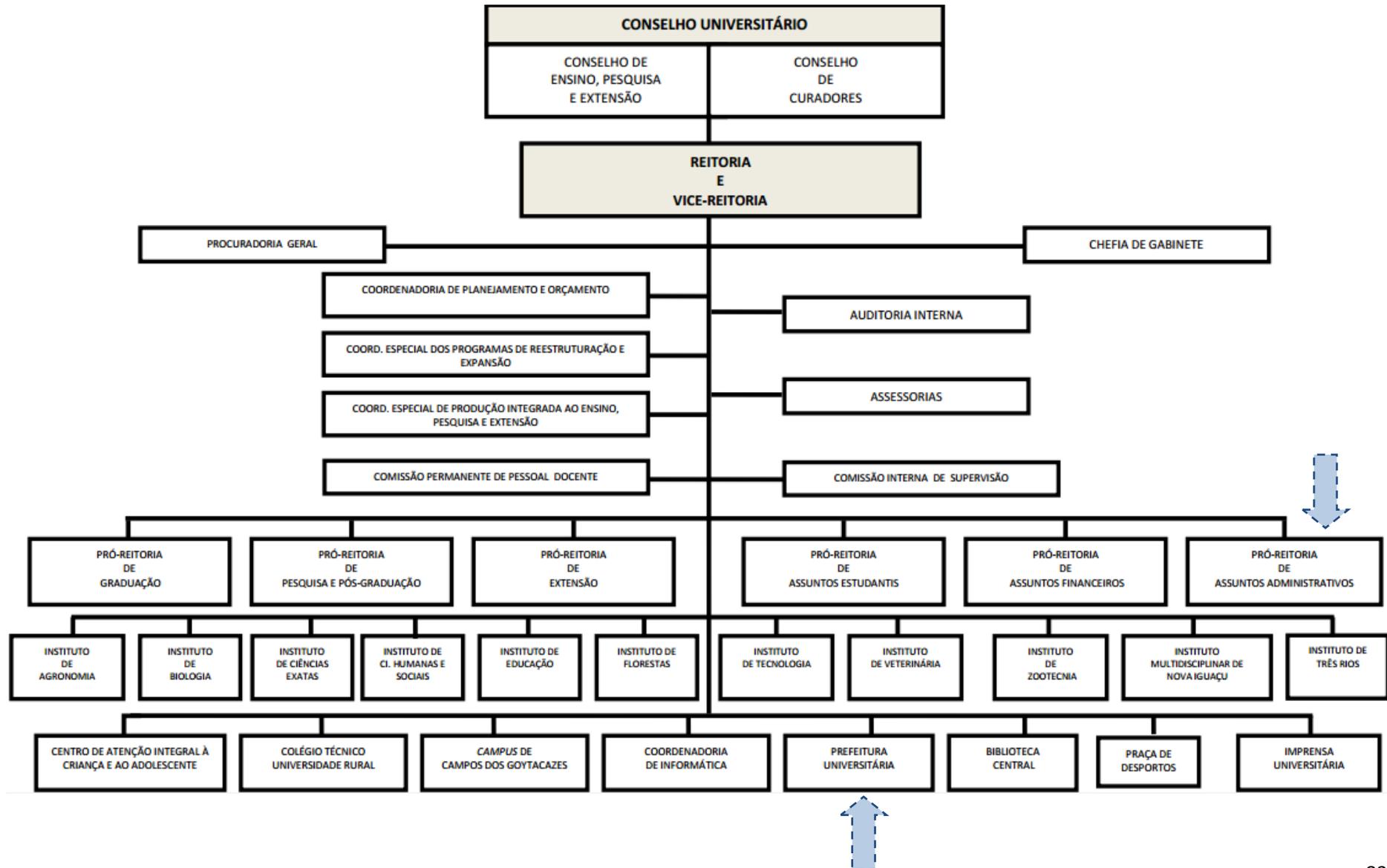
¹² São servidores reintegrados ao serviço, de outros órgãos federais, que foram cedidos para executarem suas atribuições na UFRRJ.

A UFRRJ possui uma estrutura organizacional ampla e complexa, onde estão inseridos os Conselhos Universitários; a Reitoria e a Vice-reitoria; a Procuradoria Geral; a Chefia de Gabinete; as Coordenadorias; as Comissões; as Assessorias; as Pró-reitorias; os Institutos; Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente; Colégio Técnico; campus de Campos dos Goytacazes; Biblioteca Central; Praça de Desportos; Imprensa Universitária e Prefeitura Universitária.

Dentro do universo da UFRRJ, o estudo proposto desta pesquisa tem como parceiro: a Pró-reitoria de Assuntos Administrativos - PROAD, e dentro desta o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ (ver item 4.2.). A unidade organizacional no qual o modelo proposto foi aplicado e validado é a Prefeitura Universitária – PU (ver item 4.3.).

A PROAD e a PU estão diretamente ligadas a Reitoria da UFRRJ, conforme organograma exposto na Figura 22, onde a estrutura organizacional da UFRRJ está demonstrada. Contudo, é importante ressaltar que o organograma a seguir está em constante modificação, por exemplo, o Instituto de Ciências Humanas e Sociais atualmente foi desmembrado em dois, criando-se um novo instituto, o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Entretanto, os setores de estudo, até o presente momento, não sofreram alteração.

Figura 22 – Estrutura Organizacional UFRRJ



Fonte: UFRRJ, 2012. Adaptado.

4.2. Caracterização do Parceiro de Estudo – Projeto Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ

Em 2010, a UFRRJ iniciou o projeto “Mapeamento de Capital Humano, Configuração e Desenvolvimento de Gestão por Competências”, pois se viu diante da necessidade, dentre outras, de mapear as competências de seus servidores, em decorrência do Decreto de 5.707/2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e tem como um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006a).

Foi desenvolvido, pela equipe do Projeto, um questionário (ANEXO 1), para realizar o mapeamento de toda a força de trabalho da Instituição. Desde 2010 até o atual momento, o questionário vem sendo aplicado, e já preencheram o questionário mais de 2.000 funcionários da Universidade.

O Projeto inicialmente estava vinculado à CODEP (Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas), que pertence a PROAD – Pró-reitoria de Assuntos Administrativos.

Até meados de 2014, o referido Projeto, por falta de estrutura, principalmente de pessoal, caminhou muito lentamente, sendo alavancado somente a partir de 2014.

Em 2014, o Projeto passou por uma reestruturação e foi rebatizado como Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ, e ficou diretamente ligado a PROAD.

O projeto Mapeamento da Força de Trabalho tem como objetivo, dentre outros, mapear processos e competências, com a finalidade de melhorar a gestão da UFRRJ e se ajustar as demandas da GesPública.

Em outubro de 2015, é criada a Coordenação de Redimensionamento, Mapeamento e Desenvolvimento Institucional, que passou a abrigar o Projeto. Hoje, o Projeto conta com uma coordenação, 3 funcionários terceirizados e em torno de 30 bolsistas da Universidade, além de uma equipe de apoio de professores e pesquisadores.

Mediante conversa informal realizada nos dias 03 e 04 de Novembro e 03 de Dezembro de 2014 com a coordenação do Projeto, foi diagnosticado a

necessidade de uma pesquisa aplicada na área de gestão de processo para auxiliar o Projeto com o mapeamento das competências funcionais. Portanto, a proposta aqui apresentada visa auxiliar esta demanda.

Por decisão estratégica da Pró-reitoria de Assuntos Administrativos, foi escolhida a Prefeitura Universitária para o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ focar seus esforços, por se tratar de uma unidade potencial para a Instituição, e apresenta uma necessidade de reestruturação.

4.3. Caracterização da Unidade Organizacional da Pesquisa - Prefeitura Universitária

A Prefeitura Universitária (PU) do *campus* Seropédica é um órgão administrativo subordinado diretamente à Reitoria Universitária.

Competências da Prefeitura Universitária: manter os serviços de distribuição de água, luz e força elétrica; manutenção da rede de esgotos sanitários e pluviais; conservação de estradas, parques e jardins, edifícios públicos; serviços telefônicos, de bombeiros, de carpintaria, oficinas e transportes; planejamento, execução e fiscalização de obras (UFRRJ, 2008).

A PU possui 187 funcionários (servidores, terceirizados, e cedidos), divididos em 9 unidades de trabalho, conforme exposto na Tabela 5. O organograma da PU é apresentado na Figura 23.

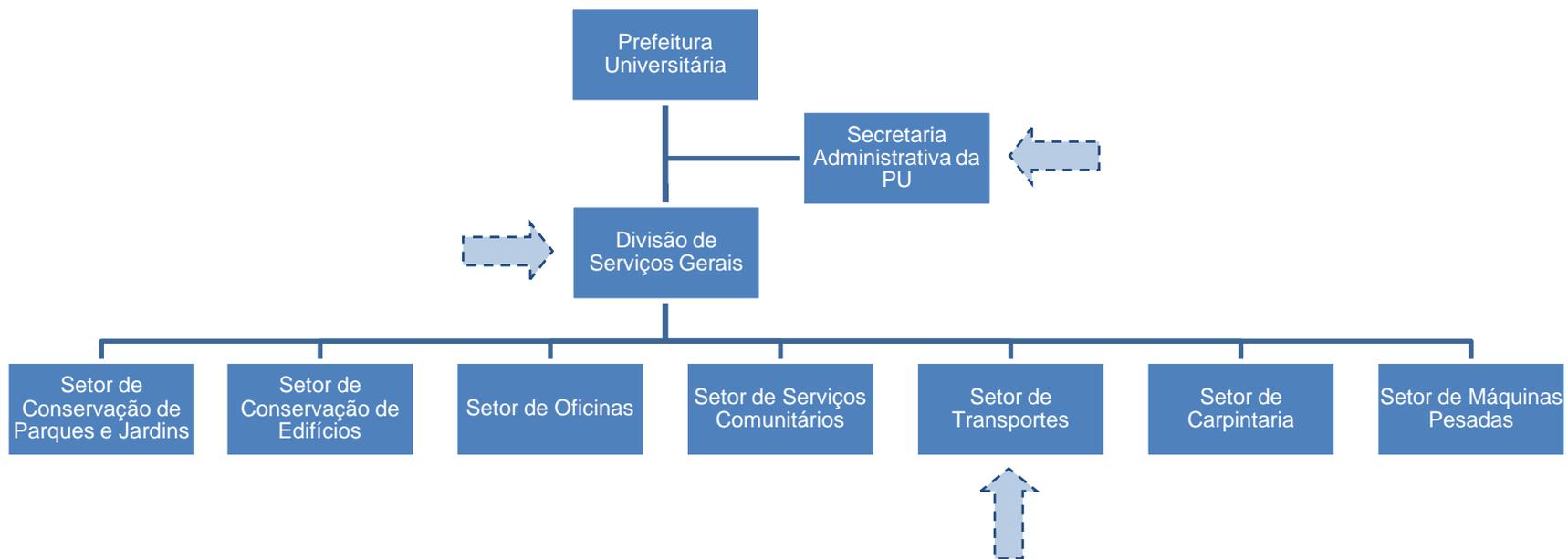
Tabela 5 – Quantidade de Funcionários da PU

Unidades de Trabalho	Quantidade de Funcionários
Prefeitura Universitária	1
Secretária Administrativa	8
Divisão de Serviços Gerais	8
Setor de Conservação de Parques e Jardins	37
Setor de Conservação de Edifícios	21
Setor de Oficinas	27
Setor de Serviços Comunitários	33
Setor de Transportes	26
Setor de Carpintaria	11
Setor de Maquinas Pesadas	15
Total	187

Fonte: UFRRJ, 2015. Adaptado.

A seguir são apresentadas, sucintamente, as três Unidades de Trabalho da Prefeitura Universitária que foram selecionadas para aplicação deste estudo: Divisão de Serviços Gerais, Secretaria Administrativa, e Setor de Transporte.

Figura 23 – Organograma da Prefeitura Universitária



Fonte: UFRRJ, 2015. Adaptado.

4.3.1. Divisão de Serviços Gerais - DSG

Competências da Divisão de Serviços Gerais: guardar e registrar as viaturas e máquinas agrícolas; efetuar o abastecimento das viaturas; anotar o controle dos combustíveis e lubrificantes utilizados nos mesmos; manter o controle das lavagens e lubrificação das viaturas; executar os serviços de pintura conservação e reparos das viaturas e máquinas agrícolas, compreendendo os de lanternagens, pinturas, capoteiro, borracheiro, eletricitista, mecânica e outros; adquirir e controlar material; manter em dia as documentações e vistorias dos veículos oficiais (UFRRJ, 2008).

A DSG possui 8 funcionários (servidores e terceirizados).

4.3.2. Secretaria Administrativa da PU

Competências da Secretaria Administrativa da PU: fazer a frequência e escala de férias de seus funcionários; preencher e encaminhar solicitações de serviços aos setores; redigir e protocolar documentos (UFRRJ, 2008).

A Secretaria Administrativa possui 8 funcionários (servidores, terceirizados e cedidos).

4.3.3. Setor de Transporte

Competências do Setor de Transporte: controlar e reservar veículos (UFRRJ, 2008).

O setor de Transporte possui 26 funcionários (servidores, terceirizados e cedidos).

5. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo são detalhados os procedimentos metodológicos da pesquisa: o tipo de pesquisa (qualitativa); o campo da pesquisa; o método de pesquisa (intervencionista); a técnica de coleta de dados (grupo focal); o tratamento e a análise dos dados; e as limitações da metodologia. Por último, um resumo do embasamento metodológico.

5.1. Tipo de Pesquisa

A pesquisa é de natureza qualitativa, com base no que fundamenta Roesch (1999) e Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1999).

Qualitativa porque a pesquisa possui características fenomenológicas e buscou explorar os processos e as competências funcionais da unidade organizacional estudada (ver item 4.3.), com a finalidade de apreciar diferentes construções e significados através do processo de interação social (EASTERBY-SMITH; THORPE; LOWE, 1999; ROESCH, 1999).

5.2. Campo da Pesquisa

O universo da pesquisa é constituído pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, em parceria com o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, que pertence a Pró-reitoria de Assuntos Administrativos.

O campo de pesquisa é a Prefeitura Universitária (ver item 4.3.), unidade organizacional na qual o modelo elaborado foi aplicado e validado. A Prefeitura Universitária possui 9 Unidades de Trabalho, que trabalham 187 funcionários (servidores, terceirizados, e cedidos), representam aproximadamente 5% do efetivo da Instituição. A Prefeitura Universitária foi selecionada para estudo numa decisão conjunta da Pró-reitoria de Assuntos Administrativos, da coordenadora do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ, da pesquisadora e seu orientador, por se tratar de uma unidade potencial para a Instituição, constituída de processos críticos para a Universidade.

5.3. Método de Pesquisa

Como método foi escolhido pesquisa intervencionista, com base na concepção de Vergara (2004).

A pesquisa intervencionista tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar. Distingui-se da pesquisa aplicada pelo compromisso de não somente propor resoluções de problemas, mas também de resolvê-los efetiva e participativamente (VERGARA, 2004, p. 47).

“A palavra intervenção pode ter como significado a ação de intervir, mediar ou interceder” (CASSANDRE; QUEROL, 2014, p. 19). Na área administrativa, pode ser chamada de “intervenção profissional”, com o intuito de modificar, melhorar ou mudar uma dada atividade (CASSANDRE; QUEROL, 2014). Os autores compreendem que as propostas de pesquisas intervencionistas

possuem em seu escopo uma composição teórico-metodológica capaz de pensar a organização como um fenômeno histórico, complexo, concreto, em movimento e dialético, rompendo-se, assim, com leituras formais, prescritivas e abstratas das organizações. (CASSANDRE; QUEROL, 2014, p. 17).

Classifica-se este estudo como pesquisa intervencionista, pois houve interação entre a pesquisadora-intervencionista e as pessoas envolvidas na situação investigada, e através desta interação resultou a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e as soluções a serem conduzidas sob forma de ação concreta.

5.4. Técnica de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de: pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Na pesquisa bibliográfica foram consultados livros, teses, dissertações, periódicos, jornais, sites eletrônicos idôneos, de onde foram extraídos dados pertinentes ao assunto estudado.

Na pesquisa documental foram estudados documentos fornecidos pela Universidade, em especial, o questionário intitulado “Mapeamento de Capital Humano, Configuração e Desenvolvimento de Gestão por Competências” (ANEXO 1), que forneceu subsídios iniciais para a pesquisa. Este questionário foi desenvolvido e devidamente testado pelo Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ (ver item 4.2.), tendo a finalidade de realizar o mapeamento de toda a força de trabalho da Instituição.

Para a pesquisa de campo foi selecionada a técnica de coleta de dados Grupo Focal. O grupo focal (*focus group*) ou grupo de foco consiste na realização de reuniões em grupo, conduzidas por um moderador (VERGARA, 2012).

Brandão (2012) cita algumas vantagens da utilização de grupo focal:

- (a) coletar dados junto a maior contingente de pessoas, em menor tempo do que aquele que seria requerido para entrevistar individualmente os participantes;
- (b) observar a interação social entre os participantes e a existência de consenso ou dissenso entre eles;
- (c) revelar respostas sociais e normativas;
- (d) coletar dados sobre atitudes, percepções e reações, de forma rápida e relativamente fácil e barata (BRANDÃO, 2012, p. 44).

A composição do grupo focal encontra-se detalhada a seguir.

5.4.1. Grupo Focal

Nas reuniões do grupo focal (ROESCH, 1999; VERGARA, 2012) foram utilizados dois roteiros semiestruturados, detalhado no item 5.4.3.

As reuniões ocorreram na Prefeitura Universitária, em 3 Unidades de Trabalho, sendo Divisão de Serviços Gerais, a Secretaria Administrativa da Prefeitura e o Setor de Transporte.

Responsáveis pela condução da pesquisa:

- 1) Professor Doutor do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE (Orientador);
- 2) Pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE (Orientanda);
- 3) Coordenação do Projeto Mapeamento da Força de Trabalho (Facilitador do processo).

Moderadores do Grupo Focal: Pesquisadora do MPGE e Coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho.

Antes, durante e depois das reuniões do grupo focal ocorreram reuniões somente com moderadores, em alguns casos com a participação do Assessor de Infraestrutura da Universidade, para alinhamento e análises dos dados. Este grupo foi denominado: Grupo de Análise.

Estas reuniões estão detalhadas nos resultados da pesquisa (Capítulo 7).

5.4.2. Sujeitos da Pesquisa

Para as reuniões foram selecionados os profissionais que exerciam algum tipo de liderança, preferencialmente, em cada Unidade de Trabalho:

- 1) Responsável pela Unidade e/ou substituto;
- 2) Pelo menos um representante de cada macroprocesso da Unidade de Trabalho, preferencialmente. Após orientação dos moderadores, o responsável pela Unidade selecionou os funcionários chaves da unidade para a reunião (indivíduos que conhecem os macroprocessos e o funcionamento da Unidade).

O grupo focal foi constituído conforme aconselha Vergara (2012). Para ela, quando se trata de grupo focal, o limite adequado deve ser entre seis e dez pessoas. Portanto, o número de participantes das reuniões deste grupo girou em torno de seis a dez componentes.

As sessões do grupo focal foram agendadas previamente com os participantes, tendo cada uma, duração em torno de três horas.

5.4.3. Roteiro Semiestruturado

Nas reuniões do grupo focal foram utilizados dois roteiros semiestruturados, conforme descritos a seguir.

5.4.3.1. Roteiro Semiestruturado com Foco em Processos

Roteiro Semiestruturado para Reunião do Grupo Focal com Foco nos Processos de Trabalho (OLIVEIRA, 2012b):

- 1) Os processos da unidade estão mapeados? Se sim, estão desenhados em algum lugar?
- 2) Quais são os macroprocessos desta unidade/setor?
- 3) Os macroprocessos da unidade que foram desenhados a partir dos questionários de mapeamento estão desenhados corretamente?
- 4) Estão corretas as pessoas que executam, participam e decide sobre o processo?
- 5) Quantas pessoas executam o processo?
- 6) Que competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) são requeridas para executar os processos (formação, experiência, cursos, etc)?
- 7) Todas as pessoas responsáveis pela execução dos processos estão devidamente treinadas para executarem os processos? Ou seja, têm conhecimentos, estão habilitadas e têm atitudes para a execução?
- 8) Quando o processo deve ser executado?
- 9) Quais são as entradas do processo? Eles têm frequência definida ou são aleatórios?
- 10) Quais são as saídas ou resultados esperados do processo?
- 11) Que informações são utilizadas?
- 12) Quais ferramentas e outros recursos são utilizados?
- 13) Que tipo de análise são feitas?
- 14) Qual a subordinação do processo?
- 15) Quem são os usuários do processo (aluno, professores, institutos, fornecedores, etc.)?
- 16) O processo é realmente da unidade de trabalho? Se não, quem deveria executá-lo?
- 17) Existe algum “gargalo” no processo?
- 18) Este processo pode ser melhorado?

5.4.3.2. Roteiro Semiestruturado com Foco em Competências

Roteiro Semiestruturado para Reunião do Grupo Focal com Foco nas Competências Funcionais:

Perguntar para cada processo levantado:

- 1) Houve mudanças neste processo? Se houve mudanças, quem propôs?
- 2) Existe algum “gargalo” no processo?
- 3) Quais atividades do processo têm mais problemas? Por quê?
- 4) Este processo pode ser melhorado? Como?
- 5) Este processo já gerou algum problema ou polêmica? Como ocorreu a resolução? Quem participou da(s) proposta(s) de solução?

5.5. Tratamento e Análise dos Dados

Os dados, oriundos de documentos, foram tratados qualitativamente, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, de acordo com o que recomenda Vergara (2012). Nas reuniões realizadas pelo grupo focal, a análise e o tratamento foi interparticipante, uma vez que veio agregar à interpretação do pesquisador palavras dos próprios sujeitos, como foco em realizar deduções sobre os processos relevantes e as competências funcionais da Unidade de Trabalho, também seguindo o que sugere a mesma autora.

5.6. Limitações Metodológicas

A metodologia escolhida para a presente pesquisa apresenta as limitações elencadas a seguir:

- 1) Método de pesquisa intervencionista: ações contrárias ou céticas por parte dos sujeitos poderiam dificultar a obtenção de dados e a implantação das ações. Estas limitações foram minimizadas, pois a pesquisa obteve apoio do Prefeito Universitário e do Assessor de Infraestrutura da UFRRJ, por se tratar de uma pesquisa considerada relevante para a Universidade e para PU.

- 2) A pesquisa bibliográfica e documental limitada às fontes que a autora tem acesso e a sua interpretação. Para superar esta limitação, foram acessados banco de dados, conforme descrito no Capítulo 2 deste estudo.
- 3) Pesquisa de campo com a técnica de coleta de dados Grupo Focal: as reuniões ficaram limitadas aos participantes do grupo focal. Contudo, entende-se que foram convocados para as reuniões os representantes dos processos de cada Unidade estudada, e quando era detectado que algum funcionário essencial para descrição do processo não estava presente, este era convocado para uma nova reunião.
- 4) Pesquisa de campo com a técnica de coleta de dados Grupo Focal: as respostas de alguns membros do grupo podem ter inibido a manifestação de opiniões contrárias de outros. Esta limitação foi mitigada pelos moderadores, pois antes de encerrarem a seção, era feita uma pequena síntese do que foi discutido, de modo a obter um *feedback* dos participantes e instigar, se fosse o caso, a novas discussões.
- 5) Pesquisa de campo com a técnica de coleta de dados Grupo Focal: linguagem utilizada pelos membros da equipe. Para mitigar esta limitação, foram tomados os devidos cuidados para que os moderadores utilizassem uma linguagem simples e comum a todas as pessoas envolvidas.
- 6) Pesquisa de campo com a técnica de coleta de dados Grupo Focal: dificuldades para agendamento das reuniões. Para superar esta limitação, contou-se com o apoio institucional, do Prefeito Universitário e do Assessor de Infraestrutura da UFRRJ.

5.7. Resumo da Metodologia Utilizada

O Quadro 9 apresenta a metodologia da pesquisa de forma resumida, a fim de melhor visualização.

Quadro 9 – Metodologia da Pesquisa

Metodologia da Pesquisa					
Campo de Pesquisa	Tipo de Pesquisa	Método de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Tratamento e Análise dos Dados	Limitações da Metodologia
<p>Universo da Pesquisa: - UFRRJ - Pró-reitoria de Assuntos Administrativos - Mapeamento da Força de Trabalho</p> <p>Campo de Pesquisa: Prefeitura Universitária</p>	<p>Qualitativa Roesch (1999); Easterby-Smith; Thorpe; Lowe (1999)</p>	<p>Intervencionista Vergara (2004)</p>	<p>Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental: Questionário do Mapeamento</p> <p>Pesquisa de Campo: Grupo Focal - Roesch (1999); Brandão (2012); Vergara (2012). Reuniões em grupo com roteiro semiestruturado. Moderadores: Coordenação do Projeto Mapeamento da Força de Trabalho e Pesquisadora do MPGE.</p> <p>Sujeitos da Pesquisa: Responsável pela Unidade e/ou substituto; Pelo menos um representante de cada macroprocesso da Unidade de Trabalho, preferencialmente.</p>	<p>Análise de conteúdo nos dados obtidos através de documentos.</p> <p>Análise interparticipante nas reuniões do grupo focal.</p>	<p>- Pesquisa Intervencionista: ações contrárias ou céticas;</p> <p>- Pesquisa bibliográfica e documental: acesso e interpretação;</p> <p>- Grupo Focal: reuniões limitadas aos participantes do grupo; opiniões; linguagem utilizada; dificuldades para agendamento das reuniões.</p>

Fonte: Elaboração própria.

6. VISÃO GERAL DO MODELO

A criação do modelo iniciou-se pela demanda, de um lado da Universidade, e do outro pela aceitação e interesse da Orientanda e do Orientador.

A justificativa da criação de um modelo novo dá-se em virtude de que os modelos pesquisados, a luz da revisão bibliográfica, não atendiam as necessidades específicas da realidade da UFRRJ. Portanto, tornou-se necessário o desenvolvimento de um único modelo que contemplasse processos com competências funcionais.

O modelo proposto está apoiado em conceitos disseminados e conhecidos, discutidos na fundamentação teórica, considerando os embasamentos de Gestão de Processos e Gestão de Competências. Portanto, entende-se que o modelo proposto seja um modelo híbrido, ou seja, possui elementos diferentes já consagrados em sua composição, adequados à realidade da UFRRJ.

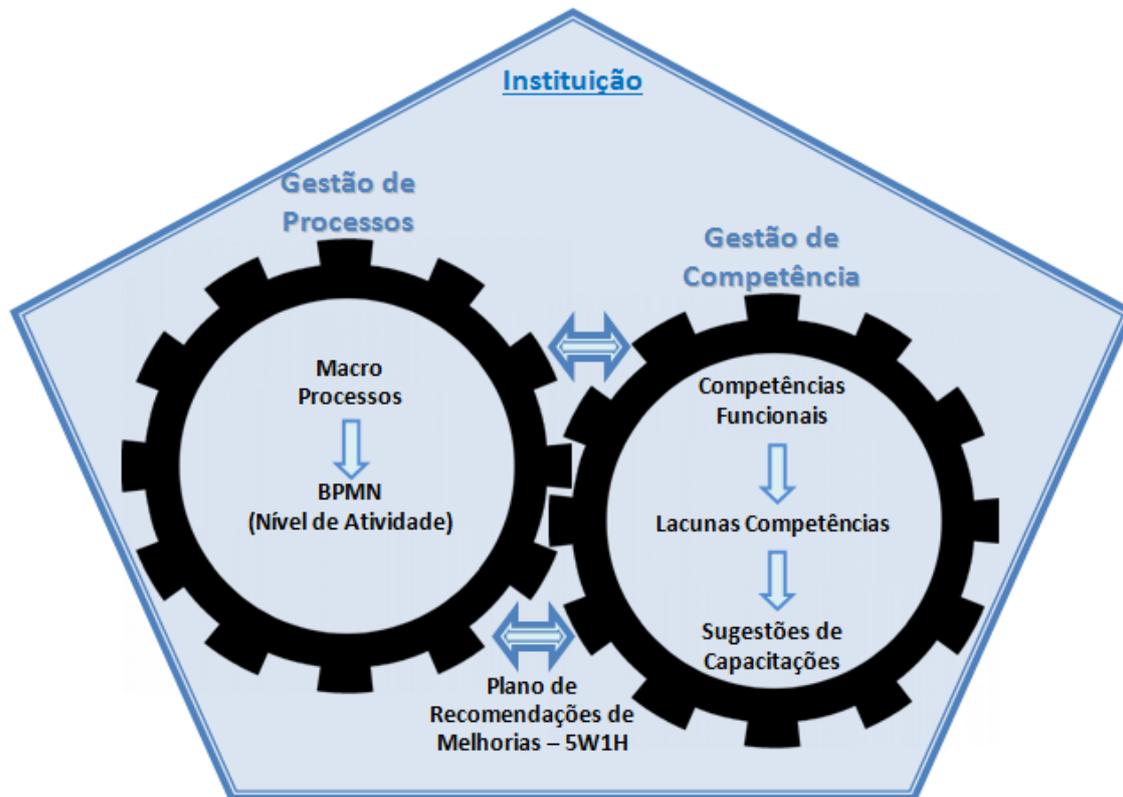
O modelo busca associar técnicas, sistemas e ferramentas para suportar e facilitar as atividades de modelagem da situação atual e de incorporar a linguagem definida para a modelagem de processos da UFRRJ, orientada para o mapeamento das competências funcionais. O modelo foi batizado de **Órion – Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais**.

A escolha do nome do modelo dá-se por associação à facilmente reconhecida Constelação de Órion. Dentro desta, estão as popularmente conhecidas no Brasil como “As Três Marias”, que são três grandes estrelas que formam o cinturão de Órion. Desde tempos remotos, a Constelação de Órion é um foco para localizar diversas outras estrelas e constelações, sendo um importante orientador de navegação. Em alusão à constelação, entende-se que o modelo Órion vem a ser um orientador para modelar processos interligados com o mapeamento das competências funcionais.

6.1. *Framework* do Modelo

A composição do Órion está ilustrada na Figura 24.

Figura 24 – Visão Geral do Órion



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 24 busca mostrar a inter-relação entre os conceitos escolhidos para formar o Órion. Este modelo contém engrenagens cíclicas que se comunicam e inter-relacionam-se por meio da Gestão de Processos e da Gestão de Competências:

- 1) Gestão de Processos – Mapeamento dos macroprocessos. Desenho dos processos (chegando ao nível de detalhamento de atividade), utilizando a Técnica *Flowchart* de Modelagem: BPMN – *Business Process Modeling Notation*;
- 2) Gestão de Competências – Identificação das competências funcionais requeridas para executar as atividades dos processos. Identificação de lacunas de competências (competências requeridas *versus* competências funcionais evidenciadas). Interligação das competências requeridas com as competências funcionais evidenciadas. Sugestão de temáticas para capacitações interligadas com as lacunas de competências funcionais;

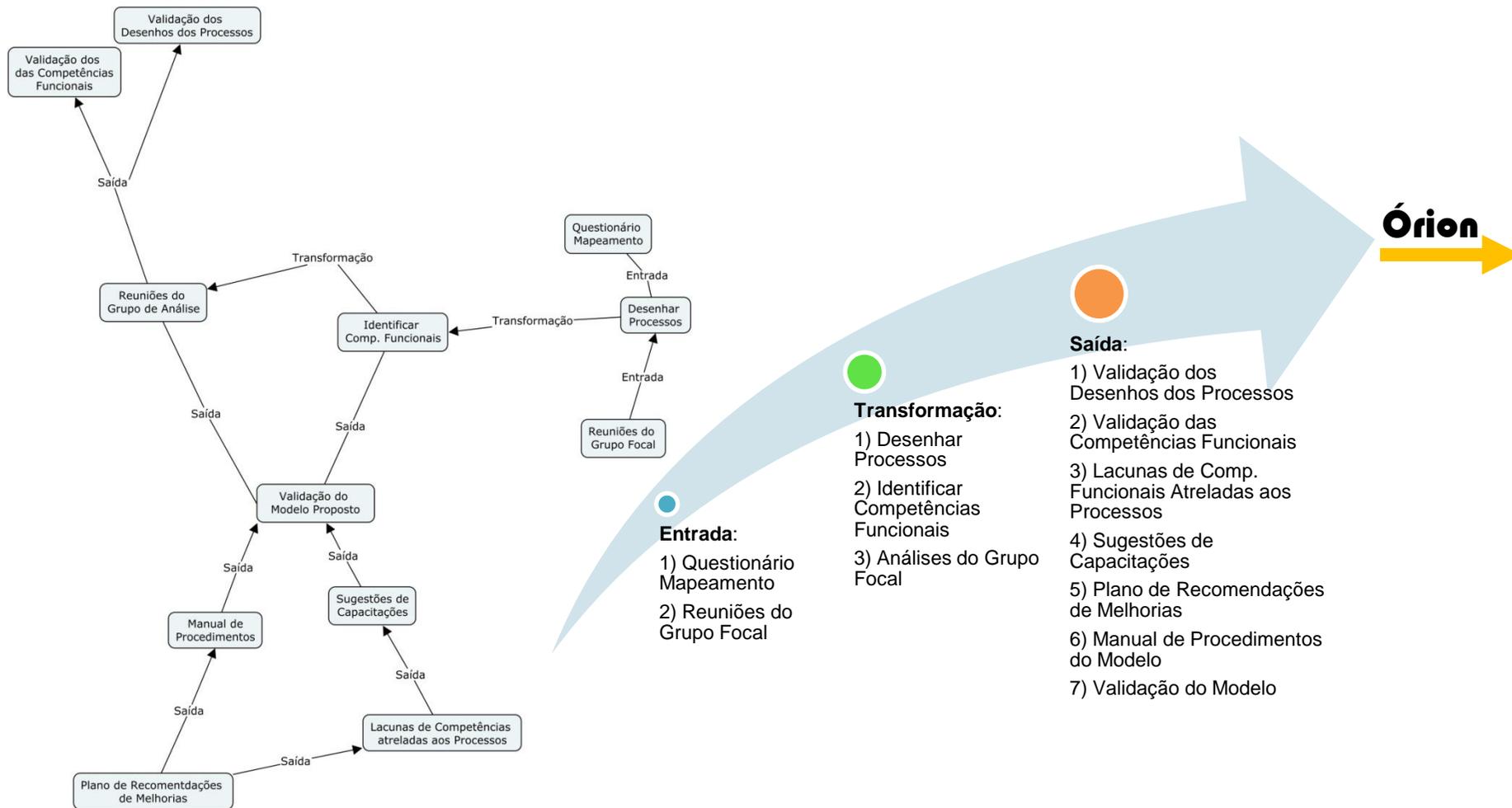
- 3) Plano de recomendações para melhorias – Elaboração de um plano de recomendações para melhorias nos processos mapeados, utilizando a ferramenta: 5w1h.

O modelo é composto por três etapas que representam as três fases do Órion, conforme detalhado no item 6.2. A primeira engrenagem representa a primeira fase do modelo (modelagem dos processos). A segunda engrenagem a segunda fase (mapeamento das competências funcionais). A terceira fase representa a busca pela melhoria, com um plano de recomendações. As três fases estão alinhadas com o objetivo deste estudo.

Buscou-se um modelo de fácil utilização e com baixa complexidade, a fim de que a Instituição possa aplicá-lo nos demais setores da Universidade, mesmo sem a presença de especialistas em processo e competências. Todavia, precisará ter um mínimo de conhecimento sobre mapeamento de processos e competências e dominar os processos de cada fase do modelo para que sua aplicação seja eficaz e efetiva.

A Figura 25 apresenta o mapa conceitual das entradas (*inputs*) e das saídas (*outputs*) do modelo. Órion tem como entrada (insumos) do processo, os questionários do mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ e as reuniões do grupo focal. Realiza-se o processo de transformação do modelo através do desenho dos processos, e das identificações das competências funcionais e das análises do grupo focal. Como resultado, Órion gera 6 “produtos”: validação dos desenhos dos processos; validação das competências funcionais; lacunas de competências funcionais atreladas aos processos; sugestões de capacitações; plano de recomendações de melhorias; manual de procedimentos do modelo; validação do modelo.

Figura 25 – Mapa Conceitual do Órion¹³



Fonte: Elaboração própria.

¹³ Alusão à Constelação de Órion.

6.2. Fases do Modelo Proposto

O Órion está estruturado em três fases.

A primeira fase é composta de:

- 1) Analisar os questionários do Mapeamento da Força de Trabalho (foco nos processos de trabalho do setor);
- 2) Mapear os macroprocessos das Unidades de Trabalho;
- 3) Desenhar os macroprocessos da Unidade de Trabalho através do levantamento dos questionários. Utilizar a ferramenta BPMN Bizagi Modeler;
- 4) Realizar reunião inicial com o grupo de análise para alinhamento (se necessário);
- 5) Realizar a 1º reunião do grupo focal na Unidade para mapeamento dos processos. Utilizar roteiro semiestruturado (item 5.4.3.1.). Caso haja necessidade, poderão ocorrer outras reuniões nesta etapa (Dependerá da quantidade e complexidade dos processos existentes na Unidade estudada. Para essa pesquisa foram necessárias pelo menos 2 reuniões por unidade de trabalho.);
- 6) Analisar os dados coletados na reunião do grupo focal;
- 7) Desenhar os processos apurados no BPMN Bizagi Modeler;
- 8) Realizar reunião do grupo de análise para verificar os desenhos dos processos (se necessário);
- 9) Realizar reunião do grupo focal na Unidade para validação dos desenhos dos processos (importante a presença de um representante de cada processo);
- 10) Redesenhar os processos no BPMN Bizagi Modeler (caso haja necessidade de ajustes);
- 11) Encaminhar os desenhos finais para Unidade (via correio eletrônico).

A segunda fase é composta de:

- 12) Analisar os questionários do Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ (foco nas competências);

- 13) Realizar reunião do grupo focal na Unidade para verificação das competências funcionais requeridas para realização dos processos da Unidade (importante a presença de um representante de cada processo e/ou o responsável pelo setor). Utilizar roteiro semiestruturado (item 5.4.3.2..);
- 14) Interligar as competências funcionais evidenciadas com as competências funcionais requeridas para a função, objetivando identificar as discrepâncias entre elas e levantar as lacunas de competências funcionais;
- 15) Sugerir temática para capacitações, relacionadas com as lacunas levantadas;
- 16) Realizar reunião do grupo de análise para analisar as lacunas de competências.

A terceira fase é composta de:

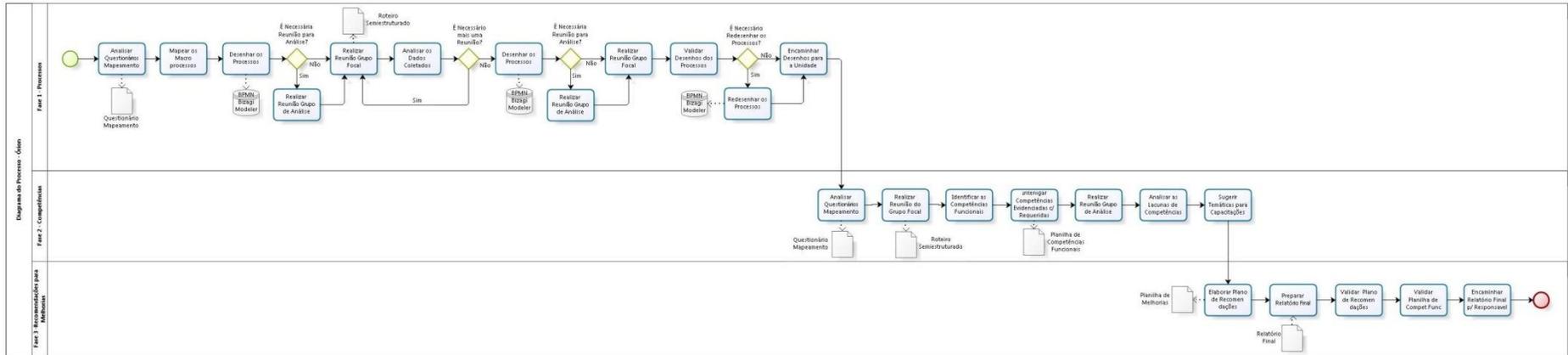
- 17) Elaborar um plano de recomendações para melhorias. Utilizar a ferramenta: 5w1h;
- 18) Preparar relatório final. Dossiê para cada Unidade de Trabalho estudada, contendo: desenho dos processos; planilha de competências funcionais requeridas, lacunas de competências, e sugestões de temática para capacitação; plano de recomendações para melhorias;
- 19) Validar o plano de recomendações para melhorias junto ao responsável pela Unidade de Trabalho, e se possível, com o dirigente ao qual o responsável da Unidade está subordinado;
- 20) Validar a planilha de competências funcionais requeridas, lacunas de competências, e sugestões de temática para capacitação junto a coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho;
- 21) Encaminhar relatório final para o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ, e para o responsável pela Unidade de Trabalho, para realização das ações pertinentes e acompanhamentos.

A decomposição detalhada das fases do Órion encontra-se no Manual (Apêndice E).

As três fases do Órion foram implantadas e validadas em três Unidades de Trabalho da Prefeitura Universitária, sendo: Divisão de Serviços Gerais, Secretaria Administrativa, e Setor de Transporte. A implantação e a validação são apresentadas no Capítulo 7.

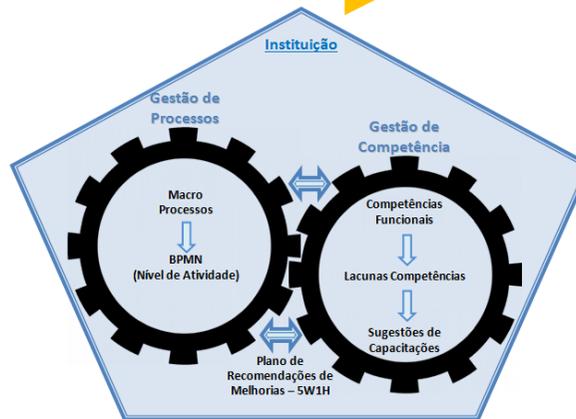
A Figura 26 apresenta fluxograma detalhado das três fases e as etapas do Órion.

Figura 26 – Processo do Modelo Proposto



bizagi

Órion →



Fonte: Elaboração própria.

6.3. Notação Órion

Por se tratar de um modelo, foi atribuído um código de controle de distribuição e atualização ao Órion. Para isto, é adotada a notação comumente usada por fábricas de *softwares*, uma vez que esse código possibilitará o controle de distribuição e atualização por meio da seguinte nomenclatura: VV.RR.MM. No qual, VV representa a versão do produto; RR representa o *Release*; e MM o nível de modificação.

Para exemplificar: quando um produto de *software* é lançado e introduzido no mercado, ele sai com o seguinte Código: 01.00.00 (o que significa que é a primeira versão, ou seja, o produto foi introduzido no mercado, mas ainda não sofreu alteração de *release* e modificação). Quando o produto sofre alguma alteração (de melhoria, ou de ajuste, ou correção) de pequena dimensão, na primeira vez que isso acontece a numeração referente à MM é incrementada de 1, tornando-se V1.00.01; e a cada pequena alteração o MM é acrescido de 1. O mesmo acontece para outras atualização do produto para *release* (que sofre alteração quando é incrementado de um). A alteração de *release* de um produto tem a dimensão maior do que a modificação; geralmente são resultantes de muitas melhorias ou de muitas correções de erros. Por outro lado, quando um produto é grandemente afetado por correções ou atualizações que alteram consideravelmente o produto, então o VV que é alterado.

Resumindo, foi atribuído o código: V1.00.04 ao Órion, uma vez que é a primeira versão do modelo, mas já sofreu 4 mudanças desde a sua elaboração. Essas pequenas mudanças são detalhadas no capítulo seguinte, no item 7.1.

7. ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são abordados: a concepção do modelo Órion; as reuniões do grupo de análise e do grupo focal; as aplicações da 1ª, da 2ª, e da 3ª fases do Órion; a validação do modelo; e os resultados gerados pela pesquisa.

No Apêndice A encontra-se o termo de anuência para autorização de pesquisa, devidamente assinado.

7.1. Concepção do Órion

A versão inicial do Órion (V1.00.00) começou a ser discutida em novembro de 2014 e foi concebida em fevereiro de 2015. Esta versão inicialmente contemplava apenas duas fases: Desenho dos processos e competências funcionais; e levantamento das necessidades de treinamento e plano de recomendações. Esta versão continha alguns passos que foram retirados (como: criar indicadores e verificar o tempo de cada atividade x quantidade pessoas).

Ainda em fevereiro de 2015, foi gerada uma nova versão do Órion, contendo pequenas modificações (V1.00.01). Nesta versão foi decomposta a fase 2, gerando a fase 3 (recomendações para melhorias).

Em março de 2015, a terceira fase do Órion foi ampliada e passou a contemplar a proposta de novo desenho dos processos (V1.00.02). Este passo foi retirado em maio de 2015 (V1.00.03), onde as fases do modelo ampliaram o seu nível de detalhamento.

A versão atual do modelo é a V1.00.04. Nesta versão, parte da fase 1 passou para fase 2, e as fases foram melhor detalhadas. A Figura 26 apresenta fluxograma das três fases e as etapas do Órion (item 6.2).

É importante frisar que, a ideia inicial do modelo manteve-se a mesma. Órion sofreu apenas algumas modificações (de melhoria, ou de ajuste, ou correção) nas suas fases, de pequena dimensão.

7.2. Reuniões do Grupo de Análise e do Grupo Focal

Ocorreram 11 reuniões preliminares, para alinhamento do objeto de estudo, objetivos e metodologia.

Estas reuniões ocorreram entre o início de novembro de 2014 até o início de março de 2015. Sempre com a presença da coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho e da pesquisadora deste estudo. As reuniões preliminares foram importantes para ajustar e alinhar o objetivo do estudo.

Durante este período, foram analisados também alguns questionários do Mapeamento da Força de Trabalho (ANEXO 1), mas especificamente, os questionários dos funcionários da Prefeitura Universitária, melhor descrito a seguir.

Em 10 de fevereiro de 2015 ocorreu reunião com o Prefeito Universitário. Na qual, ficou acordado que o início da pesquisa partiria da DSG – Divisão de Serviços Gerais, por se tratar de um setor estratégico da PU e possuir poucos funcionários, sendo a maioria da área administrativa.

Em 11 de março de 2015 ocorreu reunião com o Diretor da DSG para abordar sobre a pesquisa, orientar sobre a escolha dos participantes da reunião e agendar a reunião do grupo focal.

Neste mesmo dia, aconteceu a primeira reunião do grupo de análise, no qual a pesquisadora mediou esta reunião. Foram apresentados *slides* sobre a pesquisa e ocorreu uma rica discussão sobre o roteiro das reuniões e sobre o cronograma das reuniões. Nesta, estavam presentes: pesquisadora deste estudo; coordenadora do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho; 1 funcionário do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho; 1 pesquisadora do MPGE e servidora da Pró-reitoria de avaliação, desenvolvimento e planejamento.

No Quadro 10 é apresentado cronograma com as datas das reuniões do grupo de análise e do grupo focal.

Quadro 10 – Cronograma das Reuniões do Grupo de Análise e do Grupo Focal

CRONOGRAMA DE REUNIÕES				
	Reunião	DSG	Secretaria	Transporte
1ª Semana	GA - Conversar sobre o setor	11/03/2015	27/05/2015	19/08/2015
2ª Semana	GF - Apresentar o projeto e Iniciar mapeamento	13/03/2015	27/05/2015	19/08/2015
3ª Semana	GF - Fechar mapeamento - Processos	18/03/2015	02/06/2015 e 17/06/2015	19/08/2015
4ª Semana	GA - Analisar desenhos dos processos	09/04/2015	-	-
5ª Semana	GF - Validar desenhos dos processos	16/04/2015	30/06/2015	26/08/2015
6ª Semana	GF - Verificar competências	13/08/2015	13/08/2015	09/09/2015
7ª Semana	GA - Analisar lacunas de competências	27/08/2015*	11/09/2015	11/09/2015
8ª Semana	GA - Discutir Relatório de Melhorias	28/09/2015	28/09/2015	28/09/2015
9ª Semana	GF - Validar Competências e Relatório de Melhorias	30/09/2015	30/09/2015	30/09/2015

Legenda: Realizado
Previsto

Reunião: GA - Grupo de Análise
 GF - Grupo Focal

* 06/05/2015; 09/07/2015; 29/07/2015; 12/08/2015

Fonte: Elaboração própria.

No total foram realizadas 30 reuniões, conforme mostrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Quantidade de Reuniões

Quantidade de Reuniões			
Reunião	DSG	Secretaria	Transporte
GA - Grupo de Análise	8	3	3
GF - Grupo Focal	5	6	5
Total Geral	30		

Fonte: Elaboração própria.

Estas reuniões tiveram em média 3 horas cada, são descritas na implantação das fases do modelo, apresentadas a seguir.

7.3. Aplicação da 1ª Fase do Órion

Este item foi escrito a partir do levantamento e da realização da 1ª fase do modelo Órion (vide item 6.2), nos três setores da Prefeitura Universitária selecionados para este estudo: DSG, Secretaria Administrativa e Setor de Transporte.

Por se tratar de uma pesquisa intervencionista ocorre interparticipação da pesquisadora em toda a pesquisa.

Na DSG a aplicação da 1ª fase do Órion ocorreu entre os meses de março e abril de 2015. Na Secretaria Administrativa entre os meses de maio e junho de 2015. No Setor de Transporte no mês de agosto de 2015.

A composição das reuniões do grupo focal e do grupo de análise está listada no Quadro 11.

Quadro 11 – Composição das Reuniões da 1ª Fase

COMPOSIÇÃO DAS REUNIÕES - 1ª FASE			
Reunião	DSG	Secretaria	Transporte
GA- Conversar sobre o setor	A; B	A; B	A; B
GF - Apresentar o projeto e Iniciar mapeamento	A; B; C; D; G; H=3; I=1	A; B; F; G; H=1	A; B; G; H=2; I=2
GF - Fechar mapeamento - Processos	A; B; C; D; E; G; H=3; I=1	1) A; B; D; G; H=4 2) A; D; F; H=2	A; B; G; H=2; I=2
GA - Analisar desenhos dos processos	A; B; C	-	-
GF - Validar desenhos dos processos	A; C; D; E; F; H=3; I=1	A; G; H=1	A; B; G; H=2; I=1

Legenda:
A) Pesquisadora deste estudo (mediadora)
B) Coordenadora do Projeto de Mapeamento
C) Servidora da Pró-reitoria de avaliação, desenvolvimento e planejamento
D) Assessor de Infraestrutura da Universidade
E) Engenheiro de Infraestrutura
F) Prefeito Universitário
G) Responsável pelo setor
H) Funcionários administrativos
I) Funcionários Técnicos
Sinal = representa a quantidade de funcionários presentes
1) Representa a primeira reunião sobre o assunto
2) Representa a segunda reunião sobre o assunto e assim respectivamente

Fonte: Elaboração própria.

A seguir são detalhadas as reuniões.

7.3.1. Reunião – Grupo de Análise: Conversar sobre o Setor

Anteriormente a 1ª reunião, são analisados os questionários do Mapeamento da Força de Trabalho, tendo como foco as questões referentes

aos processos de trabalho do setor. São analisadas as respostas individuais dos funcionários. A partir daí, são mapeados os macroprocessos da Unidade de Trabalho e feito um esboço com o panorama das atividades do setor, utilizando o *software* BPMN Bizagi Modeler.

Macroprocessos levantados através da análise dos questionários:

- 1) DSG – 10 macroprocessos: multas; refrigeração; vistoria; sistema Maxifrota; combustível; auditoria interna, concessão de diárias e passagens; conferência; relatório e planilhas; e transporte.
- 2) Secretaria Administrativa – 9 macroprocessos: atendimento; frequência de funcionários; controle de férias; pedidos de serviços; portaria; entrada e saída de documentos; controles de finanças; arquivo de documentos; e atas de reuniões.
- 3) Setor de Transporte – 7 macroprocessos: transporte em viatura oficial (carro); transporte em viatura oficial (ônibus); agendamento; liberação de veículo; controle de frota; prestação de contas; e multas.

Na 1ª reunião do grupo de análise, aconteceu uma conversa sobre o setor foco de estudo e sobre os macroprocessos levantados. Também foi definido o cronograma inicial para as reuniões do grupo focal no setor.

Estes passos foram seguidos nas três Unidades estudadas.

7.3.2. Reunião – Grupo Focal: Apresentar o Projeto e Iniciar Mapeamento

Na 1ª reunião do grupo focal, primeiramente, é apresentada a proposta do modelo Órion para a Unidade.

Logo após, faz-se uma verificação na listagem dos funcionários (lista fornecida pelo Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho).

É conversado sobre os macroprocessos apurados pelos questionários. Em alguns macroprocessos o nome é mudado, outros macroprocessos são adicionados e outros retirados.

É iniciado o desenho do esboço dos macroprocessos informados pelos funcionários participantes, chegando ao nível de detalhamento de processos, e se possível (desejável) ao nível de atividade.

Para esta reunião, fez-se uso de roteiro semiestruturado (item 5.4.3.1.) com foco em processos, para nortear a modelagem.

Estes passos foram seguidos nas três Unidades estudadas.

Macroprocessos esboçados na 1ª reunião do grupo focal:

- 1) DSG – 2 macroprocessos: multas; e refrigeração.
- 2) Secretaria Administrativa – 6 macroprocessos: fiscalização de contrato; recepção; frequência mensal (servidores); frequência mensal (cedidos); férias (servidores); e férias (cedidos).
- 3) Setor de Transporte – 4 macroprocessos: agendamento; manutenção de veículo; multas; e solicitação de diárias.

7.3.3. Reunião – Grupo Focal: Fechar mapeamento – Processos

Esta reunião do grupo focal ocorre caso não seja possível desenhar todos os macroprocessos da Unidade na 1ª reunião, seja por falta de tempo ou por falta de algum funcionário chave da Unidade estudada.

É iniciado o desenho do esboço dos macroprocessos informados pelos funcionários participantes, chegando ao nível de detalhamento de processos, e se possível (desejável) ao nível de atividade.

Para esta reunião, fez-se uso de roteiro semiestruturado (item 5.4.3.1.) com foco em processos, para nortear o mapeamento.

Estes passos foram seguidos nas três Unidades estudadas. Na Secretaria Administrativa foi necessária mais uma reunião nesta etapa.

Macroprocessos esboçados:

- 1) DSG – 8 macroprocessos: licenciamento anual; veículos novos; controle de almoxarifado interno; sistema Maxifrota; controle de combustível; auditoria interna; concessão de diárias e passagens; e requisição de materiais.
- 2) Secretaria Administrativa – 6 macroprocessos (2ª reunião): remessa de correios; arquivo de documentos; monitoramento e transferência de patrimônio; baixa de patrimônio; NATO (Núcleo de Apoio Técnico Operacional); e compras de material.
- 3) Secretaria Administrativa – 3 macroprocessos (3ª reunião): sindicância; fiscalização (fechamento); e NATO (fechamento).

- 4) Setor de Transporte – 3 macroprocessos: relatório de horas extras; prestação de contas; e transporte circular.

7.3.4. Reunião – Grupo Análise: Analisar desenhos dos processos

Todos os processos levantados nas reuniões do grupo focal, das três unidades estudadas, foram desenhados no *software* BPMN Bizagi Modeler.

Caso necessário, pode-se reunir o grupo de análise para conversar sobre os processos. Como ocorreu na DSG, pois foi a primeira Unidade de aplicação do modelo Órion, tornando-se necessária esta reunião. Foram apresentados e discutidos os fluxogramas dos processos da DSG.

Para a Secretaria Administrativa e para o Setor de Transporte não houve necessidade de realização da reunião do grupo de análise.

7.3.5. Reunião – Grupo Focal: Validar desenhos dos processos

Após o mapeamento e desenho dos processos, é realizada reunião do grupo focal na Unidade de Trabalho, para validação dos desenhos dos processos. Nesta reunião é importante a presença de um representante de cada processo e/ou o responsável pelo setor.

Nas três unidades estudadas foram verificados todos os processos da Unidade.

Posteriormente a esta reunião, são redesenhados os processos no *software* BPMN Bizagi Modeler (caso haja necessidade de ajustes). E os desenhos finais são encaminhados para a Unidade (via correio eletrônico).

Estes passos foram seguidos nas três Unidades estudadas.

No total, foram modelados no *software* Bizagi Modeler 30 diagramas de processos (DP – nome comum dado aos fluxogramas), um DP para cada macroprocesso:

- 1) DSG – 11 DP's: refrigeração; multas; requisição de materiais para PU; concessão de diárias e passagens; documentação para auditoria interna; MaxiFrota; controle de combustível; controle de almoxarifado interno; leilão de veículos e máquinas leves e

pesadas; licenciamento anual de veículos; aquisição de veículos novos.

- 2) Secretaria Administrativa – 13 DP's: recepção (demanda de serviços); fiscalização de contratos; frequência mensal – servidores; frequência mensal – cedidos; férias – servidores; férias – cedidos; remessa de correios; arquivo documentos; patrimônio (monitoramento e transferência); baixa de patrimônio; NATO; sindicância; solicitação de compra de material.
- 3) Setor de Transporte – 6 DP's: atendimento de serviço de transporte; manutenção de veículo; multas; solicitação de suprimentos para despesas; transporte circular; controle de horas extras.

Os DP's referentes à DSG estão expostos no Apêndice B. Os DP's referentes a Secretaria Administrativa estão expostos no Apêndice C. Os DP's referentes o Setor de Transporte estão expostos no Apêndice D.

A validação da 1ª fase do Órion está descrita no item 7.6.

7.4. Aplicação da 2ª Fase do Órion

Este item foi escrito a partir do levantamento e da realização da 2ª fase do modelo Órion (vide item 6.2), nos três setores da Prefeitura Universitária selecionados para este estudo: DSG, Secretaria Administrativa e Setor de Transporte.

Por se tratar de uma pesquisa intervencionista ocorre interparticipação da pesquisadora em toda a pesquisa.

Na DSG a aplicação da 2ª fase do Órion ocorreu entre os meses de maio e agosto de 2015. Na Secretaria Administrativa entre os meses de agosto e setembro de 2015. No Setor de Transporte no mês de setembro de 2015.

A composição das reuniões do grupo focal e do grupo de análise está listada no Quadro 12.

Quadro 12 – Composição das Reuniões da 2ª Fase

COMPOSIÇÃO DAS REUNIÕES - 2ª FASE			
Reunião	DSG	Secretaria	Transporte
GF - Verificar competências	A; B; F; G; H=1; I=1	A; B; F; G; H=3	A; B; G; H=2; I=2
GA - Analisar lacunas de competências	1, 2, 3, 4, 5) A; B	A; B	A; B

Legenda:
A) Pesquisadora deste estudo (mediadora)
B) Coordenadora do Projeto de Mapeamento
C) Servidora da Pró-reitoria de avaliação, desenvolvimento e planejamento
D) Assessor de Infraestrutura da Universidade
E) Engenheiro de Infraestrutura
F) Prefeito Universitário
G) Responsável pelo setor
H) Funcionários administrativos
I) Funcionários Técnicos
Sinal = representa a quantidade de funcionários presentes
1) Representa a primeira reunião sobre o assunto
2) Representa a segunda reunião sobre o assunto e assim respectivamente

Fonte: Elaboração própria.

A seguir são detalhadas as reuniões desta fase.

7.4.1. Reunião – Grupo Focal: Verificar competências

Anteriormente a reunião para verificar as competências, são analisados os questionários do Mapeamento da Força de Trabalho, tendo como foco as questões referentes às competências. São analisadas as respostas individuais dos funcionários. A partir daí, é feito um esboço com o panorama das competências funcionais do setor, atrelando as competências requeridas aos processos mapeados.

É realizada a reunião do grupo focal na Unidade para verificação das competências funcionais requeridas para realização dos processos da Unidade. Nesta reunião é importante a presença de um representante de cada processo e/ou o responsável pelo setor.

Para esta reunião, fez-se uso de roteiro semiestruturado (item 5.4.3.2.) com foco em competências, para nortear o mapeamento. Nesta reunião também são anotados apontamentos de sugestões de melhorias e dificuldades nos processos.

Estes passos foram seguidos nas três Unidades estudadas.

7.4.2. Reunião – Grupo de Análise: Analisar lacunas de competências

Através dos dados coletados na reunião anterior, é preenchida a planilha de competências funcionais. Nesta planilha são identificadas as discrepâncias entre as competências funcionais evidenciadas e as competências funcionais requeridas aos processos, para o levantamento das lacunas de competência funcionais.

O Quadro 13 apresenta exemplo da planilha de competências funcionais.

Quadro 13 – Exemplo da Planilha de Competências Funcionais

Processos			Competências Funcionais Requeridas	Competências Funcionais Evidenciadas x Competências Funcionais Requeridas			Sugestões de Temáticas p/ Capacitações* Correlacionadas com as Lacunas
Área	Função	Processos		Competências Evidenciadas	Competências Não Evidenciadas	Lacunas de Competências Levantadas	
Administrativo	Administrativo	<p>Refrigeração: Receber solicitação de refrigeração, preencher ficha e preencher relatório mensal; Multas: Receber notificação de penalidade, buscar condutor, acompanhar; Preencher ReqMat; Auditoria Interna: Atualizar relatórios; Controle de Abastecimento: Verificar cotas de abastecimento de máquinas pesadas; Controlar abastecimento no sistema Maxfrota; Controlar Almoxarifado do DSG; Auxiliar Leilão de Veículos e Máquinas Leves e Pesadas da PU; Auxiliar nos documentos de Licenciamento Anual de Veículos e na Aquisições de veículos novos.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Redigir documentos de acordo com as normas do setor público; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária; Operar sistema de Internet; Operar sistema Maxfrota; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar sistema de Internet; Operar sistema Maxfrota; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**, Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos.</p>	-	<p>Redigir documentos de acordo com as normas do setor público (1); Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária (2); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (3); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (4).</p>	<p>Gestão de Documentos no Serviço Público (1); Excel Intermediário (2); Atendimento ao usuário (3); Logística Básica (4).</p>

Fonte: Elaboração própria.

Na reunião do grupo de análise são verificadas as lacunas de competências, através dos dados da planilha. São analisadas as competências funcionais evidenciadas com as competências funcionais requeridas. Também são sugeridas temáticas para capacitações, atreladas às lacunas levantadas.

Estes passos foram seguidos nas três Unidades estudadas. Entretanto, na DSG, como a planilha ainda estava em fase de elaboração foram necessárias a realização de 5 reuniões do grupo de análise.

A planilha de competências funcionais referente à DSG está exposta no Apêndice B. A planilha de competências funcionais referente à Secretaria Administrativa está exposta no Apêndice C. A planilha de competências funcionais referente ao Setor de Transporte está exposta no Apêndice D.

7.5. Aplicação da 3ª Fase do Órion

Este item foi escrito a partir do levantamento e da realização da 3ª fase do modelo Órion (vide item 6.2.), nos três setores da Prefeitura Universitária selecionados para este estudo: DSG, Secretaria Administrativa e Setor de Transporte.

Por se tratar de uma pesquisa intervencionista ocorre interparticipação da pesquisadora em toda a pesquisa.

A aplicação da 3ª fase do Órion ocorreu no mês de setembro de 2015, para as três unidades estudadas.

A composição das reuniões do grupo focal e do grupo de análise está listada no Quadro 14.

Quadro 14 – Composição das Reuniões da 3ª Fase

COMPOSIÇÃO DAS REUNIÕES - 3ª FASE			
Reunião	DSG	Secretaria	Transporte
GA - Discutir relatório de melhorias	A; B	A; B	A; B
GF - Validar competências e relatório de melhorias	A; B; D; E; F	A; B; D; E; F	A; B; D; E; F

Legenda:
A) Pesquisadora deste estudo (mediadora)
B) Coordenadora do Projeto de Mapeamento
C) Servidora da Pró-reitoria de avaliação, desenvolvimento e planejamento
D) Assessor de Infraestrutura da Universidade
E) Engenheiro de Infraestrutura
F) Prefeito Universitário
G) Responsável pelo setor
H) Funcionários administrativos
I) Funcionários Técnicos
Sinal = representa a quantidade de funcionários presentes
1) Representa a primeira reunião sobre o assunto
2) Representa a segunda reunião sobre o assunto e assim respectivamente

Fonte: Elaboração própria.

A seguir são detalhadas as reuniões desta fase.

7.5.1. Reunião – Grupo de Análise: Discutir relatório de melhorias

É elaborado um plano de recomendações para melhorias. Planilha contendo as sugestões de melhorias para os processos modelados. Essas sugestões são apuradas no decorrer das reuniões de grupo focal. É utilizada a ferramenta: 5w1h.

O Quadro 15 apresenta exemplo da planilha do plano de recomendações para melhorias.

Quadro 15 – Exemplo da Planilha do Plano de Recomendações para Melhorias

Secretaria Administrativa PU									
Processo	Item	Ação O que (What)	Justificativa Porque (Why)	Procedimento Como (How)	Local Onde (Where)	Responsável Quem (Who)	Prazo Previsto Quando (When)	Status	Obs
NATO	1	Controlar ordem de serviço em sua plenitude	Somente algumas OS's passam pelo sistema NATO, outras são realizadas de forma informal e outras são feitas por formulário. O sistema do NATO está restrito aos setores de serviços comunitários e conservação de edifícios.	1) Institucionalizar as demandas de serviços darem entrada, primeiramente, pelo NATO; 2) Comunicar todos os setores, via memorando e reunião, as mudanças do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1 e 2) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	2	Baixar Ordem de Serviço	O retorno da execução do serviço geralmente não é informado pelo executor ou pelo requisitante.	1) Monitorar e controlar todas as demandas de serviços, via sistema do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	3	Equipar os setores da PU	Alguns setores da PU não possuem infraestrutura (computadores e telefones) para utilizar o sistema NATO. Assim como pessoal qualificado para operacionalizar o sistema.	1) Estruturar os setores (computadores, internet, telefones, pessoas, etc) para adicionar as demandas de serviços no sistema do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, COTIC, CODEP	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		

Fonte: Elaboração própria.

Na reunião do grupo de análise são discutidas as sugestões de melhorias, através dos dados iniciais da planilha.

Estes passos foram seguidos nas três Unidades estudadas.

A planilha do plano de recomendações para melhorias referente à DSG está exposta no Apêndice B. A planilha do plano de recomendações para melhorias referente à Secretaria Administrativa está exposta no Apêndice C. A planilha do plano de recomendações para melhorias referente ao Setor de Transporte está exposta no Apêndice D.

7.5.2. Reunião – Grupo Focal: Validar competências e relatório de melhorias

Primeiramente, é validada a planilha contendo as competências funcionais requeridas, as competências funcionais evidenciadas, as lacunas de competências, e as sugestões de temática para capacitação junto à coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ.

Posteriormente, é validado o plano de recomendações para melhorias junto ao responsável pela Unidade.

As validações das 2ª e 3ª fases do Órion ocorreram nas três unidades da PU em que o modelo foi aplicado, estão descritas no item 7.6.

Após as validações das fases do Órion é preparado um relatório final para cada Unidade de Trabalho estudada, contendo: desenho dos processos; planilha de competências funcionais requeridas, lacunas de competências, e sugestões de temática para capacitação; plano de recomendações para melhorias.

Este relatório deve ser encaminhado para o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, e para o responsável pela Unidade, para realização das ações necessárias e acompanhamentos.

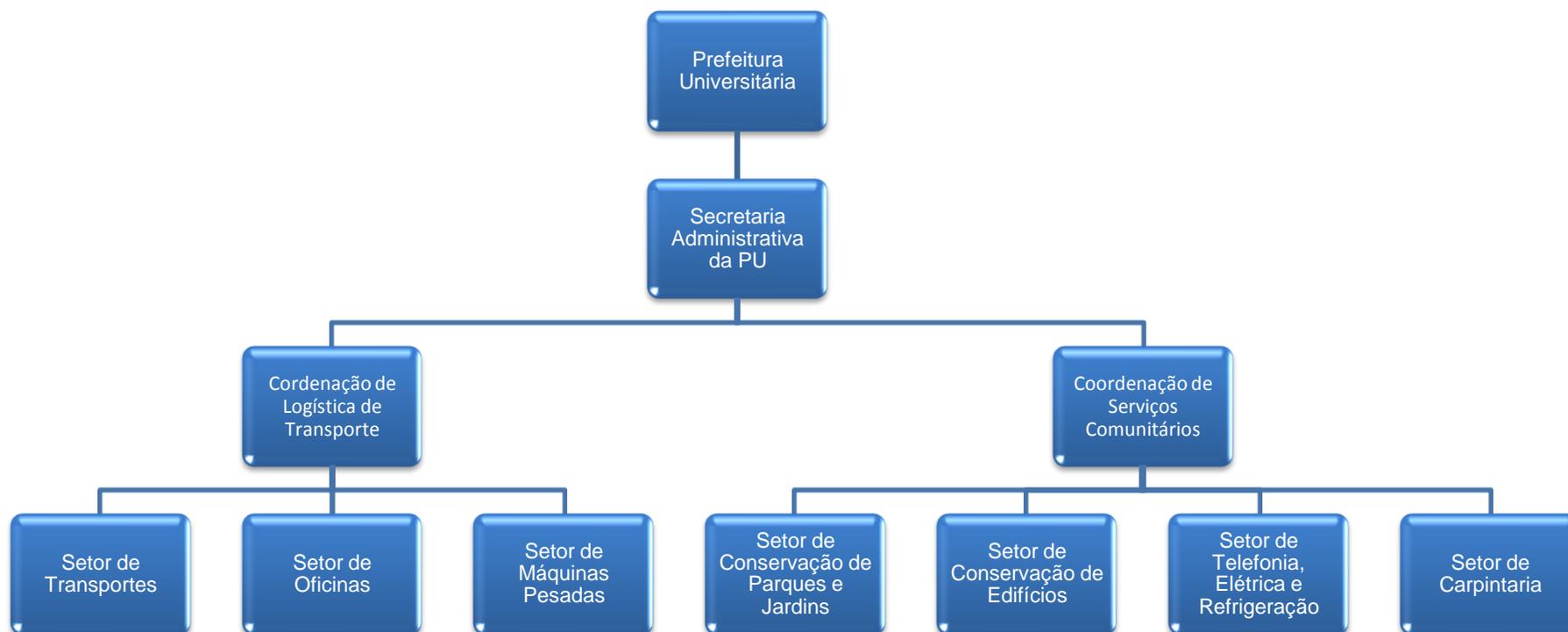
O relatório final referente à DSG está exposto no Apêndice B. O relatório final referente a referente à Secretaria Administrativa está exposto no Apêndice C. O relatório final referente a referente ao Setor de Transporte está exposto no Apêndice D. Estes relatórios foram encaminhados, em outubro de 2015, para a coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, Prefeito Universitário e Assessor de Infraestrutura.

É importante aqui destacar que, uma das melhorias contidas no relatório da DSG é a reestruturação do organograma da Prefeitura Universitária. No organograma atual (Figura 23) a DSG é responsável por todos os setores de base. Entretanto, o que a DSG realmente administra são apenas três setores: Setor de Transporte; Setor de Oficina; Setor de Máquinas Pesadas. Portanto, foi discutida nesta reunião do grupo focal, uma proposta de um novo organograma para a PU, conforme exposto na Figura 27.

A proposta de uma reestruturação no organograma da PU foi discutida na reunião do grupo focal para validar os relatórios de melhorias. Verifica-se essa necessidade através das falas do Engenheiro de Infraestrutura sobre o organograma: “[...] *precisa está adequado à realidade da Prefeitura*”. O Assessor de Infraestrutura diz que, “[...] *talvez aí, vai corrigir, razoavelmente, o que está distorcido hoje*”. A Coordenadora do Projeto de Mapeamento da UFRRJ fala que, “[...] *não adianta ficar do jeito que está*”.

Para que as mudanças sugeridas sejam implantadas, implementadas e efetivas, a Coordenadora do Projeto de Mapeamento da UFRRJ diz que, “[...] *todas as mudanças que a gente está propondo, algumas irão funcionar maravilhosamente bem, outras não, e a gente terá que buscar alternativas*”. O Prefeito Universitário concorda, mas fala que, “[...] *a visão da administração superior, independentemente de quem quer que seja, tem que ser mudada*”.

Figura 27 – Proposta de Novo Organograma - PU



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados de campo.

Para esta reestrutura, chegou-se a um consenso inicial que o melhor seria: criar a Coordenação de Serviços Comunitários, ficando responsável pelos setores: Conservação de Parques e Jardins, Conservação de Edifícios; Carpintaria, Serviços Comunitários (passará a ser setor de telefonia, elétrica e refrigeração); e alterar o nome da Divisão de Serviços Gerais – DSG para Coordenação de Logística de Transporte, permanecendo responsável pelos setores de: Transporte, Oficina, e Máquinas Pesadas.

7.6. Validação das Fases do Órion

Como mencionado anteriormente, este estudo contempla a implantação e validação das três fases do modelo Órion.

O objetivo da validação é assegurar que o modelo seja adequado e atende os objetivos do estudo, ou seja, a confirmação de que ele cumpra suas especificações.

Considerando as etapas supradescritas, as validações das três fases do Órion ocorreram nas três unidades da PU em que o modelo foi aplicado.

Validação da 1ª fase do modelo (modelagem dos processos de trabalho):

- a) DSG: validada junto ao Diretor da DSG.
- b) Secretaria Administrativa: validada junto a Secretária Administrativa.
- c) Setor de Transporte: validada junto ao Chefe do Setor.

Validação da 2ª fase do modelo (mapeamento das competências funcionais e apontamento de lacunas de competências atreladas aos processos de trabalho):

- d) DSG; Secretaria Administrativa; Setor de Transporte: validada junto a Coordenadora do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho.

Validação da 3ª fase (plano de recomendações de melhorias):

- e) DSG; Secretaria Administrativa; Setor de Transporte: validada com o Prefeito Universitário e com o Assessor de Infraestrutura da UFRRJ.

7.7. Dados Totais

No total, aconteceram 30 reuniões: 14 reuniões do grupo de análise; e 16 reuniões do grupo focal.

Na 1ª fase da aplicação do modelo, foram modelados no *software* Bizagi Modeler, um total de 30 diagramas de processos, um DP para cada macroprocesso das três unidades estudadas.

Na 2ª fase foram geradas 3 planilhas de competências funcionais, uma para cada unidade.

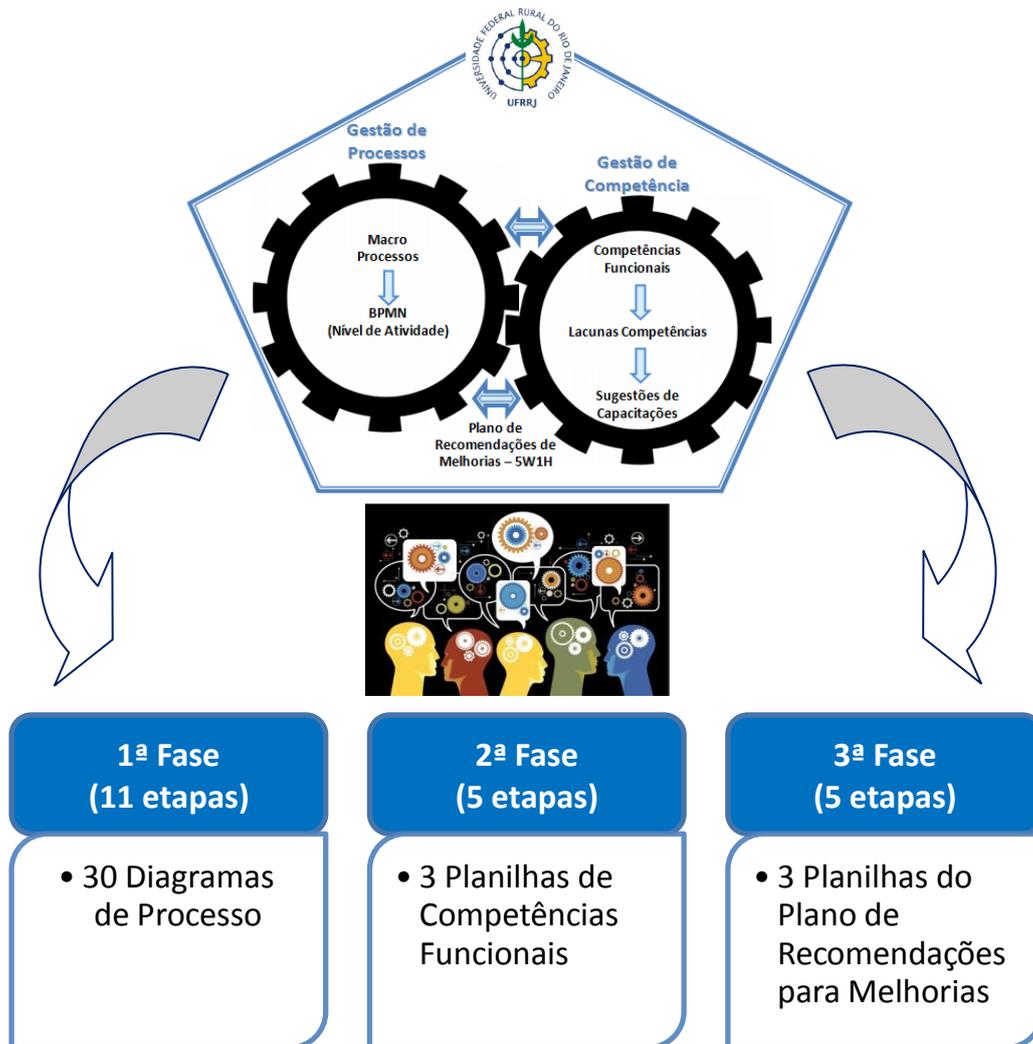
Na 3ª fase foram geradas 3 planilhas do plano de recomendações para melhorias, uma para cada unidade.

Foram gerados 3 relatórios finais, contendo todos os dados levantados e validados, através da utilização do modelo Órion - Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais, nas suas três fases (Apêndices B, C, D).

Por se tratar de um modelo, com a pretensão de continuar a sua aplicação nas demais unidades da Universidade, foi elaborado um manual de procedimento para aplicação das fases do Órion, conforme Apêndice E.

A Figura 28 apresenta os dados totais gerados pelo Órion e entregues para UFRRJ, até o fechamento deste estudo.

Figura 28 – Dados Totais Gerados pelo Órion - UFRRJ



Fonte: Elaboração própria.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta inicialmente, as lições aprendidas com a implantação do modelo. Logo depois, as recomendações para estudos futuros. Por fim, as conclusões da pesquisa.

8.1. Lições Aprendidas

Inicialmente, levando-se em consideração o tempo previsto para cada atividade, foi planejado abordar apenas a fase de modelagem *as is*, tendo em vista ser esta uma fase muito trabalhosa. Porém, dado o empenho e engajamento da equipe de trabalho, foi possível ampliar o escopo do projeto de pesquisa, e incluir a fase do *to be*. No entanto, no projeto piloto (aplicação da 1ª fase do modelo na DSG), verificou-se que não seria aconselhável partir, logo a seguir, para o *to be* de forma setorial, pois visualizou-se a necessidade de uma reestruturação geral dos processos realizados na Prefeitura Universitária. Dessa forma, realizar o *to be* sem considerar os processos de toda a Prefeitura Universitária seria uma incongruência. Esse assunto foi discutido no decorrer do grupo de análise na 1ª fase do modelo na DSG, chegando ao consenso de que, somente o *as is* já permite alcançar melhorias para a Unidade e para a Universidade.

Projetava-se inicialmente que apenas em uma reunião do grupo focal seria possível mapear os macroprocessos. Entretanto, depois do levantamento dos dados dos questionários e discussão no grupo de análise, percebeu-se a necessidade de pelo menos mais uma reunião. Também não estavam projetadas as reuniões do grupo de análise, mas foi percebida a importância da realização das mesmas, para discussão junto a pessoas com conhecimento da Unidade e da Instituição.

Durante a elaboração do modelo, a utilização de um fluxograma com as fases e as etapas, foi de suma importância. Através dele, foi possível identificar os ajustes necessários, principalmente no decorrer do estudo piloto.

Durante a pesquisa de campo, fatores externos afetaram o cronograma das reuniões do grupo focal, como incompatibilidades de agendas e

paralisações dos servidores técnico-administrativos da Universidade. O que dificultou a aplicação em pelo menos mais uma unidade da PU.

A pesquisadora não teve dificuldades quanto à acessibilidade na Prefeitura Universitária e nas unidades de aplicação do estudo, assim como nos parceiros da pesquisa (Mapeamento da Força de Trabalho da UFFRJ / PROAD).

Um ponto muito positivo foi o total apoio por parte da Coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFFRJ. Esse apoio foi crucial para o desenvolvimento da pesquisa, visto que, a pesquisadora não é servidora da Instituição estudada. Dessa forma, recomenda-se aos interessados na utilização do Órion, que busquem, na organização em que o modelo será aplicado, uma pessoa que conheça a Instituição com profundidade para dar o suporte necessário aos trabalhos.

A utilização da estratégia de pesquisa intervencionista durante todo o período de pesquisa foi assertiva, pois se conseguiu um processo cíclico e interativo de diagnóstico do problema, planejamento da ação, intervenção, avaliação dos resultados e consolidação do aprendizado (CASSANDRE; QUEROL, 2014; VERGARA, 2004).

Percebeu-se que na primeira reunião, em cada Unidade estudada, que as equipes estavam desestimuladas e desacreditadas em possíveis melhorias na Unidade, inclusive os responsáveis pelas Unidades. Mas, no decorrer das reuniões, notou-se que foi aumentando o ânimo e crédito na efetividade das sugestões de melhorias. A Coordenadora do Projeto de Mapeamento da UFFRJ, na reunião do grupo focal da 3ª fase do Órion, falou com satisfação, para o Assessor de Infraestrutura da UFFRJ: *“os processos fazem a gente enxergar o que não enxergava aqui fora”*.

A utilização da técnica de grupo focal na pesquisa intervencionista foi de grande valia, visto que, os grupos foram constituídos por pessoas que conhecem os processos, a Instituição, e os problemas a serem resolvidos. Dessa forma, as discussões foram ricas, gerando propostas de melhorias, algumas já implantadas, outras em fase de implantação, e outras em plena discussão. Conforme fala da Coordenadora do Projeto de Mapeamento da UFFRJ:

Uma observação muito importante, [...], é a questão da gente discutir, com o próprio trabalhador, com as pessoas que são envolvidas no processo, o seu processo, ou seja, eu não vi na Universidade, nunca tinha visto, não é comum, a gente ver as pessoas discutirem seus trabalhos, e nas reuniões dos grupos focais, isso ficou muito forte, sabe? No momento em que as pessoas começaram a discutir seu próprio trabalho, [...], ou seja, eles começaram a pensar o trabalho deles: como eles fazem, como os colegas fazem, como os colegas poderiam fazer diferentes para melhorar e como a Universidade poderia mudar para além do trabalho, para além da Unidade deles, para melhorar o trabalho deles. Então, essa visão da Unidade como um todo e da Unidade relacionada às outras Unidades, ou seja, da Universidade como um todo, foi um ganho muito grande. [...]. Eu acho que, isso é muito importante porque as soluções não vieram de cima para baixo, mas elas estão brotando deles mesmos [...].

Outra colocação importante é que, até a apresentação para a banca de defesa, o estudo estava enquadrado no método de pesquisa-ação, de acordo com o embasamento de Thiollent (2011). Entretanto, o próprio Professor Thiollent, um dos avaliadores da banca de defesa deste estudo, aconselhou a pesquisadora à utilizar o método de pesquisa intervencionista. Pelo fato da pesquisa-ação possuir uma visão mais crítica, e não tão passional e funcional que este estudo propõe, de acordo com a visão do Professor Thiollent.

Por fim, expressando um sentimento pessoal, a pesquisadora sentiu-se muito satisfeita, com o sentimento de dever cumprido, ao finalizar a pesquisa. A pesquisadora entende que o modelo elaborado ficou muito melhor do ela imaginava inicialmente. Foram longas discussões e análises para chegar a um modelo que acolhesse as necessidades da Universidade.

Enfim, chegou o momento do Órion ser lançado a comunidade acadêmica. Uma árdua e gratificante realização! O êxito da pesquisa é confirmado, conforme as palavras motivadoras da Coordenadora do Projeto de Mapeamento da UFRRJ, quando questionada se a pesquisa foi benéfica para a Universidade:

[...] O Projeto de Mapeamento estava com muita informação do questionário e não tinha como, só com as informações que foram colocadas para a gente no questionário, não era possível a gente conseguir mapear processo e muito menos competência. A gente poderia, no máximo, ter uma noção, mas não o mapeamento com a precisão que o teu projeto, que a tua pesquisa fez. Então, a sua pesquisa foi muito importante, para que a gente poder, não só mapear os processos e as competências, mas também, e principalmente, a gente ter um método, um modelo, para a gente seguir para todas as Unidades da Universidade. Então, a tua pesquisa, ela deu para a gente um suporte para que a gente possa,

no futuro, continuar desenvolvendo a pesquisa, para identificar processos e competências, que são importantes para a Universidade planejar melhor, para a Universidade ter uma gestão de pessoa melhor. E por conta disso, o planejamento inclusive, [...], a Pró-reitoria de Assuntos de Planejamento ela se interessou e resolveu inclusive, a partir do teu projeto, já começar a fazer o embrião de um escritório de processos, eu acho que isso, não tem preço, né? Então é isso, e isso vai fazer com que a gente também melhore a qualidade do nosso trabalho e a qualidade de vida também do trabalhador, porque essa pesquisa também identifica vários problemas de gestão, tanto de pessoas, quanto de funcionamento da Universidade [...]. No final das contas, o mais importante é que a gente vai usar para todas as Unidades que a gente vai pesquisar, o teu modelo [...].

Portanto, outro ganho importante, deste trabalho, é a estruturação de uma Comissão de Mapeamento de Processos da UFRRJ para dar continuidade na aplicação do Órion.

8.2. Recomendações de Estudos Futuros

Desde a fase embrionária até o presente momento, o Órion já sofreu diversas alterações em seu *framework* (vide item 7.1.), no qual algumas atividades foram adicionadas e retiradas depois de análises e discussões. Porém, é importante ressaltar que é um modelo novo e encontra-se na fase inicial de aplicação e testes. O Órion carece ainda de mais testes, aplicações e validações com profundidade, por meio de um ciclo de melhoria contínua.

Considerando a potencialidade do uso do modelo proposto, espera-se, que as perspectivas para a sua aplicabilidade sejam amplas. Entretanto, não é a preocupação no momento esgotar o assunto, pressupõem-se diversas potencialidades para desenvolvimento de estudos futuros, por exemplo:

- a) Acompanhamento das lacunas de competências funcionais levantadas, a fim de sua mitigação;
- b) Acompanhamento e validação das ações elencadas no plano de recomendações de melhorias;
- c) Aplicação do modelo em unidades com complexidade elevadas dos processos de trabalho;
- d) Aplicação do modelo em instituições similares e em organizações de diferentes portes e segmentos, para que seja possível identificar novos resultados e melhorias nas fases do Órion.

8.3. Conclusão

Considerando o ambiente e a cultura organizacional da UFRRJ, visualiza-se que a aplicação do modelo vem sendo relevante, baseado na evidência de que o modelo atende parte da demanda da Universidade para o cumprimento do Decreto Federal 5.707/2006 (BRASIL, 2006a), e também ao Decreto 6.932/2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão (BRASIL, 2009c).

Os resultados indicam avanços satisfatórios na construção, teste e aplicação do modelo proposto para a Universidade. Por exemplo:

- a) A transparência nas atividades de trabalho através do uso de diagramas de processo, para a construção de uma visão da unidade de trabalho;
- b) Melhor conhecimento dos processos associados a eixos importantes da Prefeitura Universitária;
- c) Levantamento das competências funcionais e dos *gaps* de competências;
- d) Propostas de melhorias atreladas aos processos;
- e) Proposta de novo organograma para a Prefeitura Universitária.

Conclui-se que as aplicações e as validações realizadas nas unidades estudadas, sejam suficientes para a apresentação e divulgação do modelo e motivar a continuidade do seu estudo e aplicação. Portanto, considera-se que Órion seja um modelo pertinente e viável à realidade da UFRRJ.

9. REFERÊNCIAS

ALMEIDA NETO, Mario de Araujo. Descobrimos os processos potenciais de melhoria. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. p 21-41. São Paulo: Atlas, 2012.

ALMEIDA NETO, Mario de Araujo. Técnicas de modelagem: uma abordagem pragmática. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Orgs). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. p 52-76. São Paulo: Atlas, 2013.

AMARAL, Roniberto Morato; GARCIA, Leonardo Guimarães; FARIA, Leandro Innocentini Lopes de; ALIPRANDINI, Dario Henrique. Model for mapping competencies in a team of competitive intelligence. **Ci. Inf.** [online]. vol. 37, n. 2, p. 7-19, 2008.

BARBOZA, Luciano Ferreira; COSTA, Stella Regina Reis da. Modelos de gestão e modelos de referência. In: IX Congresso Virtual Brasileiro – Administração. 2012. **Anais eletrônicos...** [S.l.]: Convibra, 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/39/2012_39_4866.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2015.

BIDER, Iliã; JALALI, Amin. Agile Business Process Development: Why, How and When - Applying Nonaka's theory of knowledge transformation to business process development. **Information Systems and e-Business Management**. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2014.

BRACONI, Joana; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Business process modeling notation (BPMN). In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Orgs). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. p. 77-93. São Paulo: Atlas, 2013.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. adm. empres.**[online], vol.41, n.1, p. 8-15, 2001.

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

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e efeitos da expressão competência no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**. São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em Busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: XXXII Encontro da ANPAD – EnANPAD,

2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B20.pdf>>. Acesso em: 21 de fev. 2015.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências:** métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto nº 8.319**, de 20 de Outubro de 1910 Crêa o Ensino Agronomico e aprova o respectivo regulamento. Rio de Janeiro, RJ: 1910. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-8319-20-outubro-1910-517122-norma-pe.html>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto-Lei Nº 982**, de 23 de Dezembro de 1938. Cria novos órgãos no Ministério da Agricultura. Rio de Janeiro, RJ: 1938. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-982-23-dezembro-1938-350702-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto-Lei Nº 6.155**, de 30 de Dezembro de 1943. Reorganiza o Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agronômicas, do Ministério da Agricultura. Rio de Janeiro, RJ: 1943. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6155-30-dezembro-1943-416361-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto-Lei Nº 16.787**, de 11 de Outubro de 1944. Aprova o Regimento do Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agronômicas, do Ministério da Agricultura. Rio de Janeiro, RJ: 1944. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1940-1949/decreto-16787-11-outubro-1944-327517-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto Nº 1.984**, de 10 de Janeiro de 1963. Aprova o Estatuto da Universidade Rural do Brasil. Brasília, DF: 1963. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DCM/dcm1984.htm>. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto Nº 200**, de 25 de Fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. Brasília, DF: 1967a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 24 mar. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto Nº 60.731**, de 19 de Maio de 1967. Transfere para o Ministério da Educação e Cultura os órgãos de ensino do Ministério da Agricultura. Brasília, DF: 1967b. Disponível

em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-60731-19-maio-1967-401466-norma-pe.html>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 24 mar. 2015.

_____. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF: 1995. Disponível em: <www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto Nº 5.378**, de 23 de Fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Brasília, DF: 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 23 mar. 2015.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto Nº 5.707**, de 23 de Fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal. Brasília, DF: 2006a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 07 nov. 2014.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Lei Nº 11.357**, de 19 de Outubro de 2006. Dispõe sobre a criação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE e do Plano Especial de Cargos do Ministério do Meio Ambiente e do IBAMA. Brasília, DF: 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Lei/L11357.htm>. Acesso em: 02 nov. 2015.

_____. Governo Federal, Ministério do Planejamento, Secretaria de Gestão. **O que é GesPública**. Brasília, DF: 2009a. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf>. Acesso em: 23 Mar. 2015.

_____. Governo Federal, Ministério do Planejamento, Secretaria de Gestão Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF: **Documento de referência**. Fórum Nacional 2008/2009. Brasília: MP, SEGES, 2009b.

_____. Presidência da República, Casa Civil. **Decreto Nº 6.932**, de 11 de Agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão. Brasília, DF: 2009c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em: 25 mar. 2015.

_____. Governo Federal, Ministério do Planejamento. **Guia de gestão de processos de Governo**. Brasília, DF: 2011. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

_____. Governo Federal, Ministério do Planejamento, Portal Sipec. **Guia de referência prático: mapeamento e avaliação de competências**. Brasília, DF: 2013a. Disponível em: <<https://portalsipec.planejamento.gov.br/arquivos/dialogos-setoriais-sobre-gestao-por-competencias-no-sistema-de-pessoal-civil-da-administracao-federal/arquivo.2013-12-03.1582580473>>. Acesso em: 23 mar. 2015.

_____. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília, DF: MPF/PGR, 2013b.

_____. Governo Federal, Ministério do Planejamento. **GesPública**. Brasília, DF: 2015a. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp>. Acesso em: 23 mar. 2015.

_____. Governo Federal, Ministério do Planejamento. **Gestão de pessoas**. Brasília, DF: 2015b. Disponível em: <<https://gestaodepessoas.planejamento.gov.br/web/segep/portal-gestao-pessoas-gestao-por-processos>>. Acesso em: 23 abr. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Democracia, estado social e reforma gerencial. RAE – **Revista Administração de Empresas** [online]. vol. 50, n. 1, p. 112-116. 2010.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CARDOSO, Vinícius C.; MORETO, Daniel da Silva; SILVA, Leandra Ribeiro Oliveira e. Mapeamento de conhecimentos através de uma abordagem por processos como alternativa para a formulação de programas de capacitação. In: ENEGEP, 2001, Salvador-BA. **Anais eletrônicos...** Bahia: ABEPRO, 2001. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR94_0781.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2015.

CARDOSO, Vinícius Carvalho. **Gestão de competências por processos: um método para a gestão do conhecimento tácito da organização**. Rio de Janeiro, 2004. 289f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: COPPE, 2004. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/images/Publicacoes/Cardoso%20-%20Gestao%20de%20Competencias%20por%20Processos%20-%20DSc%20COPPE-UFRJ%20-%202004.pdf>>. Acesso em: 01 fev 2015.

CARDOSO, Gilson da Silva. **Mapeamento das competências funcionais: estudo de caso em uma empresa de celulose e papel.** Ponta Grossa, 2006. 171f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa: UTFPR, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/40/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 01 fev 2015.

CARNAGHAN, Carla. Business Process Modeling Approaches in the Context of Process Level Audit Risk-Assessment: An Analysis and Comparison. **International Journal of Accounting Information Systems**, Vol.7 (2), p.208-211, 2006.

CASSANDRE, Marcio Pascoal; QUEROL, Marco Antonio Pereira. Metodologias intervencionistas: contribuição teórico-metodológica vigotskyanas para aprendizagem organizacional. **Revista Contemporânea em Administração – RPCA**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 17-34, 2014.

CHINOSI, Michele; TROMBETTA, Alberto. BPMN: An introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces**, Vol.34 (1), p.124 (11), 2012.

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

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais.** 2. ed., cap. 1-2, p. 17-63, São Paulo: Edusc, 2002.

DUARTE, Michelle; FERREIRA, Sandra Alberta; LOPES, Suely Pereira. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2009.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard & LOWE, Andy. **Pesquisa gerencial em administração.** Um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

FADUL, Élvia; SILVA, Lindomar Pinto da. Cultura organizacional: diversidade de interpretações e possibilidades de estudo no contexto das organizações públicas. In: XXXIII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS437.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

FALCONI, Vicente. TQC – **Controle da qualidade total** (no estilo japonês). Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

FERNÁNDEZ, H. Fernández; PALACIOS-GONZÁLEZ, Elías; GARCÍA-DÍAZ, Vicente; PELAYO G-BUSTELO, B. Cristina; SANJUÁN MARTÍNEZ, Osca; CUEVA LOVELLE, Juan Manuel. SBPMN – An easier business process modeling notation for business users. **Computer Standards & Interfaces**, Vol.32 (1), p.18-28, 2010.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.** [online], vol.5, p. 183-196, 2001.

FOUAD, Nadya A.; GRUS, Catherine L.; HATCHER, Robert L.; KASLOW, Nadine J.; HUTCHINGS, Philinda Smith; MADSON, Michael B.; COLLINS, Frank L.; CROSSMAN, Raymond E. Competency Benchmarks: A Model for Understanding and Measuring Competence in Professional Psychology Across Training Levels. **Training and Education in Professional Psychology**, Vol.3 (4S), p.S5-S26, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Coleção debates em administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

GARVIN, David A. Gerenciamento a qualidade: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**: São Paulo, vol. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOLANDA, Lucielma Santos Passos de; SOUZA, Maísle Alves Moraes de. Processo de implantação da gestão por competências em organizações públicas federais: principais desafios. In: VIII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. 2011. **Anais eletrônicos...** [S.l.]: Convibra. 2011. Disponível em: <www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3112.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2015.

ISO. International Organization for Standardization. **The ISO story**. Geneva, Switzerland: ISO, 2015a. Disponível em: <http://www.iso.org/iso/home/about/the_iso_story.htm>. Acesso em: 15 out. 2015.

_____. **ISO 9000:2015**. Geneva Geneva, Switzerland: ISO, 2015b. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>>. Acesso em: 15 out. 2015.

_____. **ISO 9001:2015**. Geneva, Switzerland: ISO, 2015c. Disponível em: <<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>>. Acesso em: 15 out. 2015.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto**: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KASLOW, Nadine; DUNN, Sarah; SMITH, Chaundrissa. Competencies for Psychologists in Academic Health Centers (AHCs). **Journal of Clinical Psychology in Medical Settings**, Vol.15 (1), p.18-27, 2008.

LAUE, Ralf; AWAD, Ahmed. Visual suggestions for improvements in business process diagrams. **Journal of Visual Languages and Computing**, Vol.22 (5), p.385-399, 2011.

LEOPOLD, Henrik; MENDLING, Jan; REIJERS, Halo A.; ROSA, Marcello La. Simplifying process model abstraction: techniques for generating model names. **Information Systems**, vol. 39, p. 134-151, 2014.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; QUINTELLA, Odair Mesquita. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. **ISO 9001:2008**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

MICHAELIS. Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa. **Dicionário de português online**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>. Acesso em: 20 abr 2015.

MILTON, Simon K.; JOHNSON, Lester W. Service blueprinting and BPMN: a comparison. **Managing Service Quality**, Vol.22 (6), p.606-621, 2012.

MONTEIRO, Wanderley Rossi. **Implementação da reengenharia de processos de negócios**: estudo de casos de organizações no Brasil. São Paulo, 2003. 292f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, USP, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20122004-142617/pt-br.php>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Ed. Executiva, 2. ed., cap. 5, p. 136-176. São Paulo: Atlas, 2006.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de; CASTRO, André Luís de; ZAGUI, Cristiane. Modelos de gestão de competências versus processo de validação: um ponto cego? **R.Adm.**, São Paulo, v.46, n.2, p.107-121, 2011.

NEWMAN, Cory F. Competency in conducting cognitive – behavioral therapy: foundational, functional, and supervisory aspects. **Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training**, Vol.47 (1), p.12-19, 2010.

NOBRE, Farley Simon; WALKER, David S. An ability-based view of the organization; Strategic-resource and contingency domains. **The Learning Organization**, Vol.18 (4), p.333-345, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. As ferramentas tecnológicas da gestão de processos: conceitos, facilidades e recursos. In: BARBARÁ, Saulo; FREITAS, Sydney (orgs). **Design – gestão, métodos, projetos, processos**. p. 1-24. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2007.

OLIVEIRA, Altemar Sales de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; OLIVEIRA, Saulo Barbará de; CUNHA, Gerson Gomes da. A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas. In: V Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT. 2008, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: AEDB, 2008a. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/270_A_gestao_por_processos_e_a_interface_humana_identificando,_descrevendo_e_classificando_os_processos_de_gestao_de_pessoas.versao.envio.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2014.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; OLIVEIRA, Altemar Sales de. Os processos de gestão de pessoas e o padrão PCF aplicados a um estudo de caso. In: XV Simpósio de Engenharia de Produção – SIMPEP, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2008b. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2ª. ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012a.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Insights para a formulação de questões de pesquisa. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. p. 251-259. São Paulo: Atlas, 2012b.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; ALMEIDA NETO, Mario de Araujo. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Orgs). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. p. 37-51. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Instrumentos de gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2015.

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

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, 2008.

PASCAL, Amandine; THOMAS, Catherine; ROMME, A. Georges L. Developing a Human-centred and Science based Approach to Design: The Knowledge Management Platform Project. **British Journal of Management**, Vol.24 (2), p.264-280, 2013.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; MCGRATH, Michael R.; CLAIR, Lynda S. St. **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RECKER, Jan. Opportunities and constraints: the current struggle with BPMN. **Business Process Management Journal**, Vol. 16 (1), p.181-201. 2010.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. In: XXXVII Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1947.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Ivonilda Carneiro dos; RODRIGUEZ, Rodriguez y. Evolução do modelo de Gestão. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão – CENEG, Rio de Janeiro, 2008. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: CENEG, 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0105_0418.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2015.

SCHMIDT, Alberto Souza; MELO, Pedro Antônio de; SILVEIRA, Elisabeth F. Gomes da; BELTRAME, Thiago F. Programa brasileiro de qualidade e produtividade: o caso do GesPública. In: VII Congresso Virtual Brasileiro – Administração. 2010. **Anais eletrônicos...** [S.l.]: Convibra, 2010. Disponível em: <http://www.convibra.org/upload/paper/2013/40/2013_40_8319.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2015.

SGANDERLA, Kelly. Planejando a implementação de melhorias com base no ciclo de gestão de processos. In: OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre Cultura Organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 5, p. 651-669, 2010.

SILVA, Francielle Molon da; MELLO, Simone Portella Teixeira de. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**. vol. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

SOLAIMANI, Sam; BOUWMAN, Harry. A framework for the alignment of business model and business processes; A generic model for trans-sector innovation. **Business Process Management Journal**, Vol.18 (4), p.655-679, 2012.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

UFRRJ. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Prefeitura universitária**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2008. Disponível em: <<http://www.ufrrj.br/pu/index.html>>. Acesso em: 06 dez. 2014.

_____. **Estrutura Organizacional da UFRRJ**. Rio de Janeiro: UFRRJ, 2012. Disponível em: <<http://r1.ufrrj.br/wp/acessoainformacao/files/2012/05/EstruturaOrganizacional.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

_____. **Organizador mensal do estudante 2014**. Seropédica/RJ: Pró-reitoria de Graduação, 2014.

_____. **Relatório do Mapeamento da Força de Trabalho da PU**. Seropédica/RJ: PROAD, 2015.

VALLE, Rogério (Org.). **O conhecimento em ação: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

VANHATALO, Jussi; VÖLZER, Hagen; KOEHLER, Jana. The refined process structure tree. **Data & Knowledge Engineering**, Vol. 68 (9), p.793-818, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WAHEED, Zehra; FERNIE, Scott. Knowledge based facilities management. **Facilities**, Vol. 27 (7/8), p.258-266, 2009.

WORLEY, J.H.; CHATHA, K.A.; WESTON, R.H.; AGUIRRE, O.; GRABOT, B. Implementation and optimisation of ERP systems: A better integration of processes, roles, knowledge and user competencies. **Computers in Industry**, Vol.56 (6), p.620-638, 2005.

WYNN, M.T.; VERBEEK, H.M.W.; VAN DER AALST, W.M.P.; TER HOFSTEDE, A.H.M.; EDMOND, D. Business process verification – finally a reality! **Business Process Management Journal**, Vol.15 (1), p.74-92, 2009.

GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

Na área de Gestão, na administração privada ou pública, são utilizados diversos termos técnicos, jargões, siglas, expressões e palavras estrangeiras. Pensando nisso, esta seção define os principais termos desta dissertação.

Verbetes/Termo	Significado
5W1H	Ferramenta utilizada na elaboração de planos de ação. O plano de ação 5w1h representa as iniciais das palavras, em inglês, <i>what</i> (o que), <i>why</i> (por que), <i>where</i> (onde), <i>who</i> (quem), <i>when</i> (quando), <i>how</i> (como).
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas é o foro nacional da normatização.
Abordagem de Processo	Permite a uma organização planejar seus processos e suas interações.
Administração Pública	É o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da sociedade, como educação, saúde, cultura, etc.
As is (como é)	Levantamento do processo como ele é na realidade.
Avaliação do Processo	Aferir o desempenho na execução do processo, com intuito de demonstrar sua eficiência e eficácia.
BPM (<i>Business Processes Management</i> – Gestão de Processos)	Abordagem que visa à administração do ciclo de vida completo dos processos organizacionais.
BPMN (<i>Business Process Modeling Notation</i> – Modelagem de Processos)	Padrão desenvolvido para modelagem de processos, sendo uma técnica voltada para a definição e documentação de processos organizacionais com padrões de notação bem definidos.
Capacitação	Processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (Decreto 5.707/2006).
Cargo	Posição que uma determinada pessoa ocupa em uma instituição.
CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)	É uma tipologia difundida amplamente nas organizações, inclusive nos órgãos públicos, para descrever as competências individuais ou profissionais ou de equipes.
Cliente	Pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos pela organização. Clientes podem ser internos ou externos à instituição. Na gestão pública, cliente pode ser entendido como usuário interno ou externo; ou cidadão-usuário; ou usuário-aluno.

Competências	Significa capacidade, aptidão, atribuições, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. No âmbito organizacional, é utilizado usualmente para qualificar a capacidade de um indivíduo em desempenhar eficientemente determinada atividade.
Competências de Equipes ou Unidades	Referem-se a atributos ou capacidades das equipes ou unidades produtivas.
Competências Evidenciadas	Dados que apoiam a existência ou a veracidade de uma competência. A evidência da competência pode ser obtida através de observação, entrevista, e outros meios.
Competências Existentes	Existência comprovada de uma competência, como uma característica permanente.
Competências Funcionais	Competências requeridas pelo seu trabalho ou pelas situações que se defronta no exercício da função. São competências específicas do trabalho e são muitas vezes geridas em nível de grupo de trabalho.
Competências Individuais	Estão relacionadas a expectativa em relação ao desempenho do indivíduo em seu trabalho.
Competências Necessárias	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar um trabalho de forma eficaz e eficiente.
Competências Organizacionais	Referem-se a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade.
Competências Requeridas	São as competências requeridas pela atividade ou pelas situações que se defronta no exercício da função.
Cultura organizacional	São as atitudes; visões; paradigmas; imagens; ideologias; crenças e significados comuns que sustentam a realidade da organização.
Desempenho	É um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma equipe ou organização, de serviço, de produtos, sistemas, competências ou processos, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidos.
Diagrama de Processo	Descrevem como as atividades são realizadas, podem ser decompostos para fornecer mais ou menos detalhes sobre os processos.
Efetividade	Foco na contribuição proporcionada à organização e a sociedade.
Eficácia	Foco no alcance dos objetivos estabelecidos em um espaço de tempo pré-determinado.
Eficiência	Refere-se a desempenhar a tarefa com boa qualidade, em curto prazo, com racionalização dos recursos e com menor número de erros.
Feedback	Realimentação. Retorno da informação.
Fluxograma (flowchart)	Técnica utilizada para descrever os processos. Representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo.

Força de Trabalho	São as pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas.
Fornecedor	Pessoa física ou jurídica que fornece produtos, serviços ou informação. Pode ser interno ou externo à organização. Em uma situação contratual, um fornecedor é algumas vezes chamado de "contratado".
Framework	Estrutura. Composição.
Função	Atribuições que o indivíduo exerce no trabalho. Conjunto de tarefas e responsabilidades atribuídas ao funcionário para execução da atividade.
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, cuja finalidade é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.
Gestão de/por Competências (base legalista e base gerencial)	A partícula "de" sinaliza implantação ou implementação. Já a partícula "por", indica fim, propósito, esforços organizacionais. Gestão por Competências (base legalista): Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (Decreto 5.707/2006). Gestão de/por Competências (base gerencial): modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar, identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais.
Gestão de/por Processos	Modelo de gerenciamento utilizado para identificar, representar, e implementar processos, dentro e entre organizações. Visualiza as funções com base nas sequências de atividades que percorrem a organização. No âmbito da Administração Pública, a gestão de processos é o instrumento que orienta ao alcance de resultados. Um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos.
Gestão Pública	Planejamento, organização, coordenação, controle, implantação e gerenciamento de sistemas, programas e projetos da administração pública.
Grupo de Análise	Grupo de pessoas que se reúnem, tendo como foco analisar um determinado assunto.
Grupo Focal (<i>Focus Group</i>)	Técnica de coleta de dados, que consiste na realização de reuniões em grupo, conduzidas por um moderador.
Indicadores	Consistem em um conjunto de construtos que fornecem informações numéricas para quantificar os recursos, insumos, produtos e desempenho dos processos.

Inputs (Insumo ou Entrada)	Início de um determinado processo.
ISO (<i>International Organization for Standardization</i>)	Organização Internacional de Normatização. Organização não governamental, com sede em Genebra/Suíça, que tem como propósito desenvolver e promover normas e padrões mundiais que traduzam o consenso dos diferentes países do mundo, onde relações comerciais são mantidas.
Know-how (saber como)	Expressa o conhecimento e a experiência específicos sobre algo ou algum assunto.
Layout	Significa desenho, plano, esquema, exposição, amostra, arranjo físico. É o estudo da disposição e alocação das pessoas, móveis, ferramentas, maquinários ou áreas, dentro de uma metodologia aplicada, utilizada nas organizações com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis, ganhando agilidade, facilitando as atividades e diminuindo os custos nos processos.
Macroprocessos	Grandes conjuntos de processos pelos quais a organização ou a unidade organizacional cumpre o seu objetivo.
Mapa Conceitual	Representação gráfica em duas ou mais dimensões de um conjunto de conceitos construídos de tal forma que as relações entre eles sejam evidentes.
Mapeamento de Competências	Etapa da gestão de competências. Norteia as ações organizacionais para captar e/ou desenvolver as competências identificadas. Na gestão pública, o mapeamento de competências significa identificar as lacunas (<i>gaps</i>) entre as competências requeridas e as competências existentes.
Mapeamento de Processos	Consiste em identificar como os processos da organização são realizados e desenhar um fluxograma.
Melhoria Contínua	É ação contínua que visa aumentar a capacidade de atender requisitos.
Modelagem de Processos	É forma de representar os processos executados dentro de uma organização, podendo representar tanto a situação atual quanto a situação futura.
Modelo	É uma representação simplificada que provê suporte ao estudo e desenho de algum aspecto, conceito ou atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, ou narrativos na sua forma ou alguma combinação desses aspectos.
Modelos de Gestão	Gerir através de um exemplo. Refere-se à como as organização administram suas atividades e seus recursos com a aplicação de procedimentos, normas e regras.
Moderador	Pessoa(s) que administra(m) / conduz(em) as reuniões focalizadas em um determinado assunto.
Mudança organizacional	Qualquer alteração planejada ou não na relação entre a organização e o ambiente.

Negócios	Na gestão pública, negócio trata-se da ocupação, do trabalho, ou da atividade que a instituição realiza. Na gestão empresarial, negócio pode ser entendido como atividade econômica com o objetivo de gerar lucro.
Notação	Código de controle de distribuição e atualização, comumente utilizado por fábrica de <i>software</i> .
Organizações Públicas	Instituições de natureza econômica, com personalidade jurídica, patrimônio próprio e capital exclusivo do poder público no âmbito da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.
Output (Saída)	Saída de um determinado processo. Entregar um resultado pretendido.
Papéis Funcionais	Conjunto de dados e informações que tem por objetivo descrever a responsabilidade atribuída a quem executa uma atividade.
PDCA (Plan, Do, Check e Act)	<i>Plan</i> (Planejar), <i>Do</i> (Fazer), <i>Check</i> (Checar), <i>Act</i> (Agir). É um ciclo dinâmico que pode ser desdobrado dentro de cada processo da organização e para o sistema de processos em sua totalidade.
Plano de Ação	Plano que estabelece o conjunto de ações, a partir de um planejamento, a serem desenvolvidas em um determinado período, de modo a permitir o adequado acompanhamento.
Processos	Processo possui diferentes conotações na gestão pública, como o andamento de um documento ou um procedimento praticado por um órgão. Entretanto, aqui entende-se como processo organizacionais, referentes a execução de atividades. Sequencia de atividades inter-relacionadas ou interativas que recebe entradas, agrega-lhes valor e as transforma em resultados.
Produto/Serviço	É o resultado de um processo, ou seja, resultados de várias atividades interligadas que transformam entradas (<i>inputs</i>) em saídas (<i>outputs</i>).
Qualidade	Adequação ao uso, as características do serviço ou produto, e a ausência de deficiências.
Redesenho dos Processos	Redesenho do fluxo tendo como base o mapeamento da situação atual (<i>as is</i>), incluindo as melhorias identificadas com a finalidade de eliminar problemas e aumentar a eficiência.
Reengenharia	Método usado para reprojeter e reformular sistematicamente toda a organização, função e processo.
Responsável pelo Processo	Pessoa ou equipe responsável pelo desenho e desempenho final do processo e pela realimentação de sua execução.
Satisfação do Usuário/Cliente	Percepção do cliente/usuário quanto ao atendimento de suas expectativas.
Sistema de Gestão da Qualidade	Conjunto de elementos inter-relacionados ou interativos para estabelecer política e objetivos, e dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade.

Software Bizagi	Ferramenta informatizada para modelagem de processos, criação de fluxos de mapeamento e redesenho dos processos.
Subprocessos	São processos que estão incluídos em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.
Tarefa	Nível mais detalhado das atividades. É um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado.
To be (como será)	Criação ou melhoria do processo existente.
Validação	Comprovação do alcance dos objetivos por meio de evidência objetiva.

APÊNDICE A – TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Ilmo Sr. Pró-Reitor Prof. Dr. Pedro Paulo de Oliveira Silva

Solicitamos autorização ao Pró-Reitor de Assuntos Administrativos da UFRRJ para realização da pesquisa intitulada Modelagem de Processos Orientada para o Mapeamento das Competências Funcionais: Construção de um Modelo, a ser realizada em conjunto com o CODEP - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas e com o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho, pela aluna Natalia Daher Jaques do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da UFRRJ (MPGE), sob orientação do Prof. Dr. Saulo Barbará de Oliveira, visando ter acesso aos dados a serem colhidos no CODEP, no Projeto de Mapeamento e na Prefeitura Universitária. Ao mesmo tempo, solicitamos autorização para que o nome desta Instituição possa constar na dissertação, bem como em futuras publicações na forma de artigo científico.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados somente para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho desta Pró-reitoria, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessário.

Seropédica – RJ, 18 de Março de 2015.

Prof. Dr. Saulo de Oliveira Barbará
Responsável pela Pesquisa - MPGE - UFRRJ

Natalia Daher Jaques
Mestranda - MPGE - UFRRJ

Concordamos com a solicitação

Não concordamos com a solicitação

Prof. Dr. Pedro Paulo de Oliveira Silva
Pró-Reitor de Assuntos Administrativos - UFRRJ

APÊNDICE B – RELATÓRIO FINAL DSG



PROJETO DE MAPEAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Pesquisa:

Modelagem de Processos Orientada para o Mapeamento de
Competências Funcionais

RELATÓRIO

Prefeitura Universitária
Divisão de Serviços Gerais
DSG-PU

Pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia: **Natalia Daher**;
Professor Doutor do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia: **Saulo Barbará**;
Coordenação do Projeto Mapeamento da Força de Trabalho: **Lucimere Antunes**.

Seropédica-RJ

Outubro/2015

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	151
2. MACROPROCESSOS DSG	152
2.1. Refrigeração.....	152
2.2. Multas	153
2.3. Requisição de Materiais para PU	153
2.4. Concessão de Diárias e Passagens	154
2.5. Documentação para Auditoria Interna	154
2.6. MaxFrota	155
2.7. Controle de Combustível	156
2.8. Controle de Almoxarifado Interno	156
2.9. Leilão de Veículos e Máquinas Leves e Pesadas.....	157
2.10. Licenciamento Anual de Veículos.....	157
2.11. Aquisição de Veículos Novos	158
3. COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E LACUNAS DSG.....	159
4. PLANO DE RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS DSG	161
5. PROPOSTA DE NOVO ORGANOGRAMA – PU	167

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste relatório é apresentar os dados levantados e validados, através da utilização do modelo Órion - Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais, nas suas três fases:

- 1) Modelagem dos processos de trabalho;
- 2) Mapeamento das competências funcionais e apontamento de lacunas de competências atreladas aos processos de trabalho;
- 3) Plano de recomendações de melhorias.

Na 1ª fase do modelo Órion, foram mapeados na Divisão de Serviços Gerais, 11 macroprocessos.

Na 2ª fase do modelo Órion, foram levantadas as competências funcionais requeridas para realização dos processos da Unidade. As competências funcionais evidenciadas com as competências funcionais requeridas para a função foram interligadas, gerando as lacunas de competências. Foram também sugeridas capacitações, interligada com as lacunas levantadas.

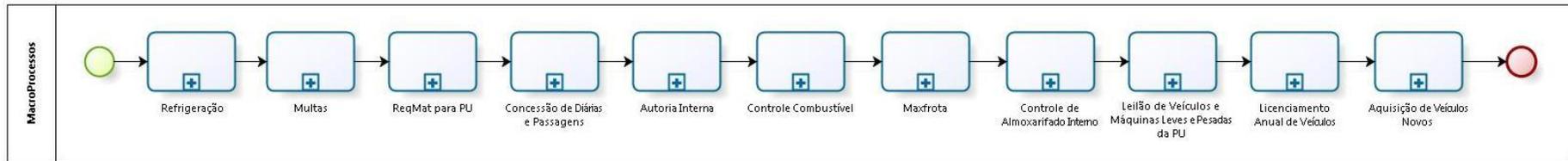
Através do levantamento e análise da 1ª e 2ª fase do modelo Órion, foi elaborado um plano de recomendações para melhorias para o setor, na 3ª fase do modelo.

Os dados foram levantados entre os meses de Março a Agosto de 2015, através de reuniões no setor, com a presença do Diretor da Divisão e dos funcionários chaves da unidade (indivíduos que conhecem os macroprocessos e o funcionamento da Unidade).

A 1ª fase do modelo foi validada junto ao Diretor da DSG. A validação da 2ª fase foi realizada junto a Coordenadora do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho. A 3ª fase foi validada com o Prefeito Universitário e com o Assessor de Infraestrutura da UFRRJ.

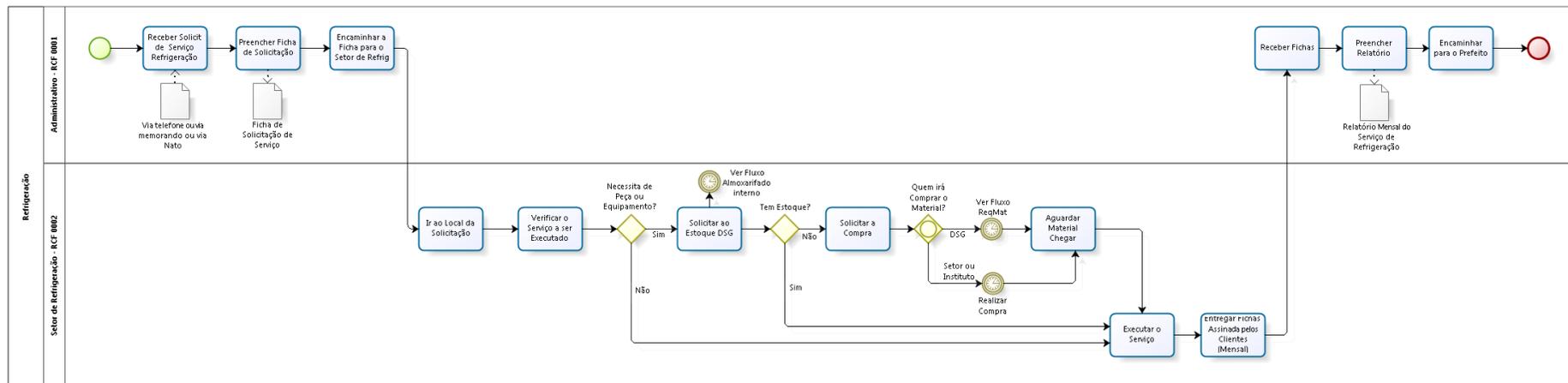
Os fluxogramas dos processos de trabalho, a planilha de competências funcionais e a planilha de melhorias são apresentados a seguir.

2. MACROPROCESSOS DSG



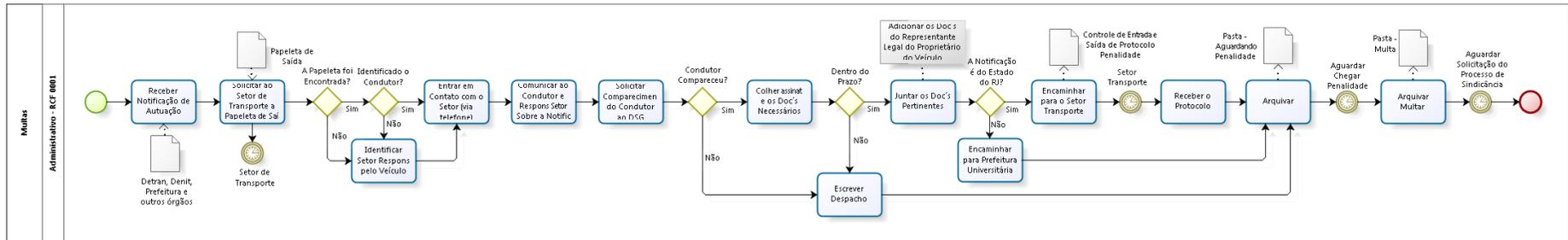
Powered by
bizagi
Modeler

2.1. Refrigeração



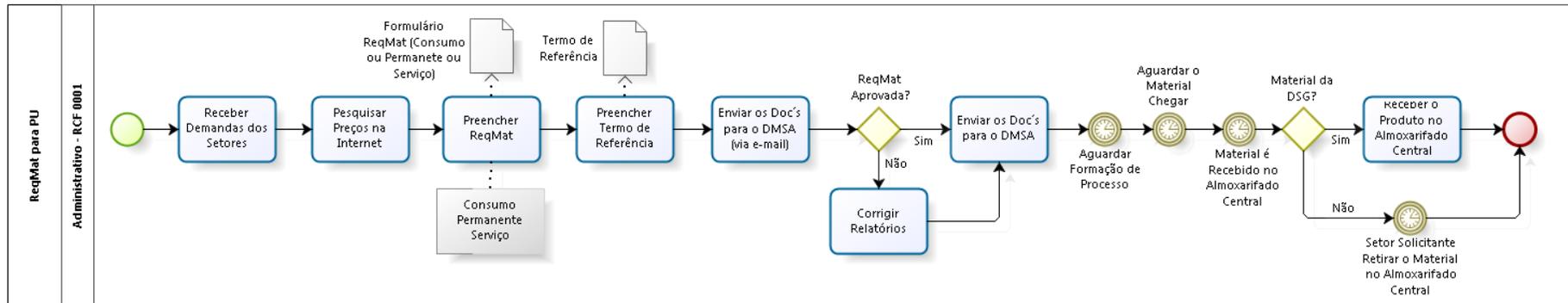
Powered by
bizagi
Modeler

2.2. Multas



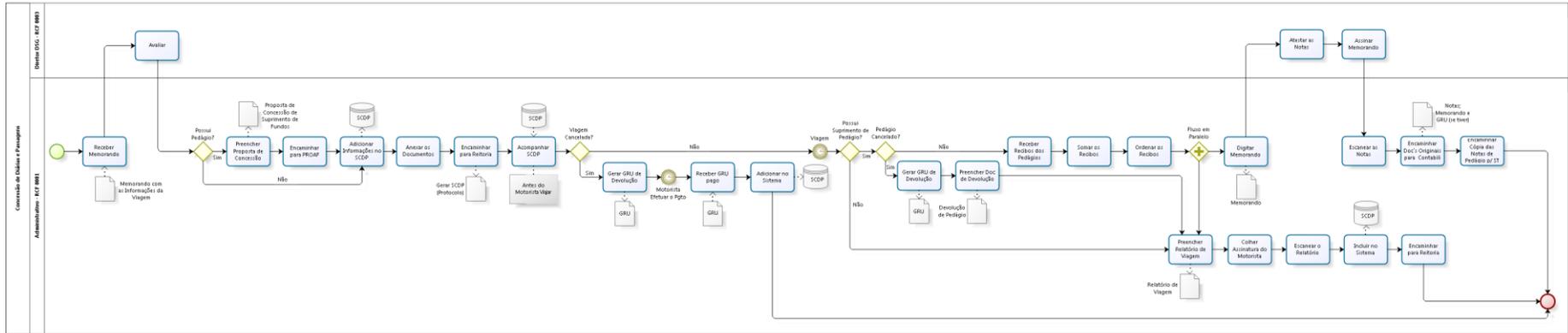
Powered by
bizagi
Modeler

2.3. Requisição de Materiais para PU



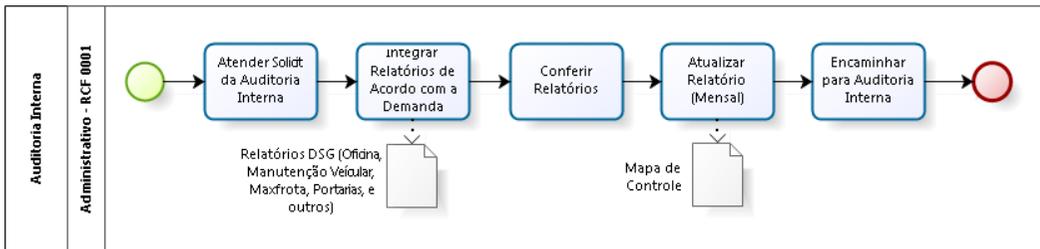
Powered by
bizagi
Modeler

2.4. Concessão de Diárias e Passagens



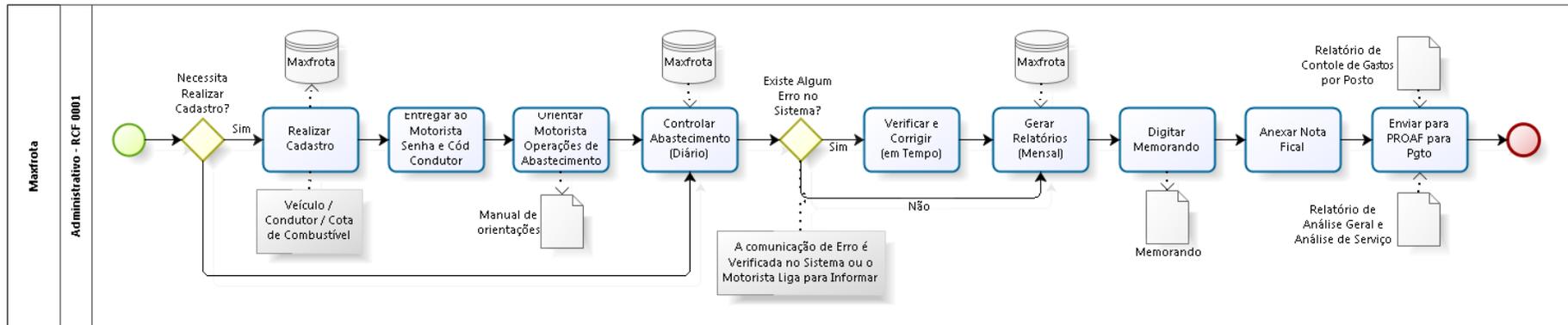
Powered by
bizagi
Modeler

2.5. Documentação para Auditoria Interna

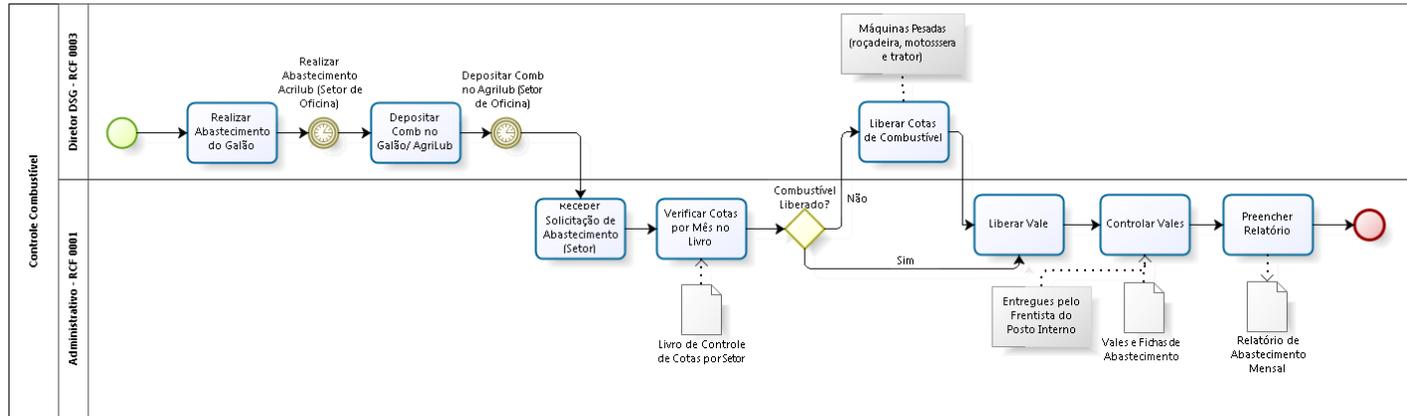


Powered by
bizagi
Modeler

2.6. MaxFrota

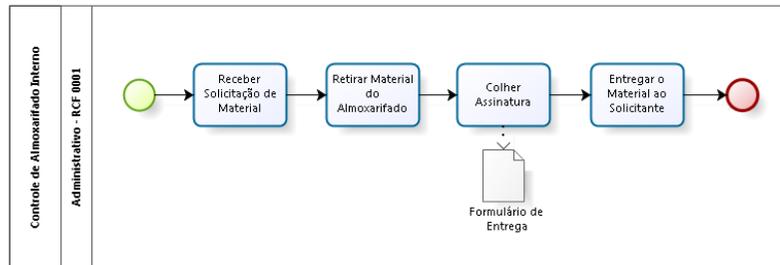


2.7. Controle de Combustível



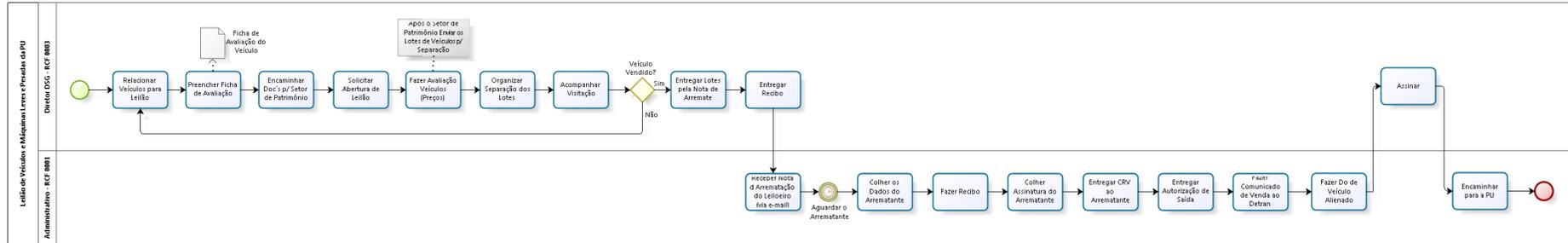
Powered by
bizagi
Modeler

2.8. Controle de Almoxxarifado Interno



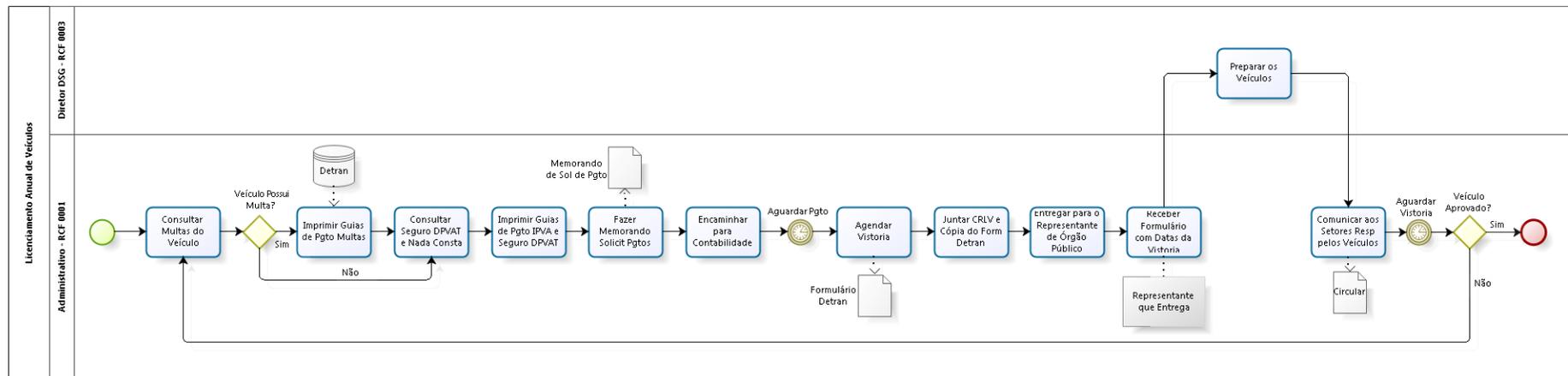
Powered by
bizagi
Modeler

2.9. Leilão de Veículos e Máquinas Leves e Pesadas



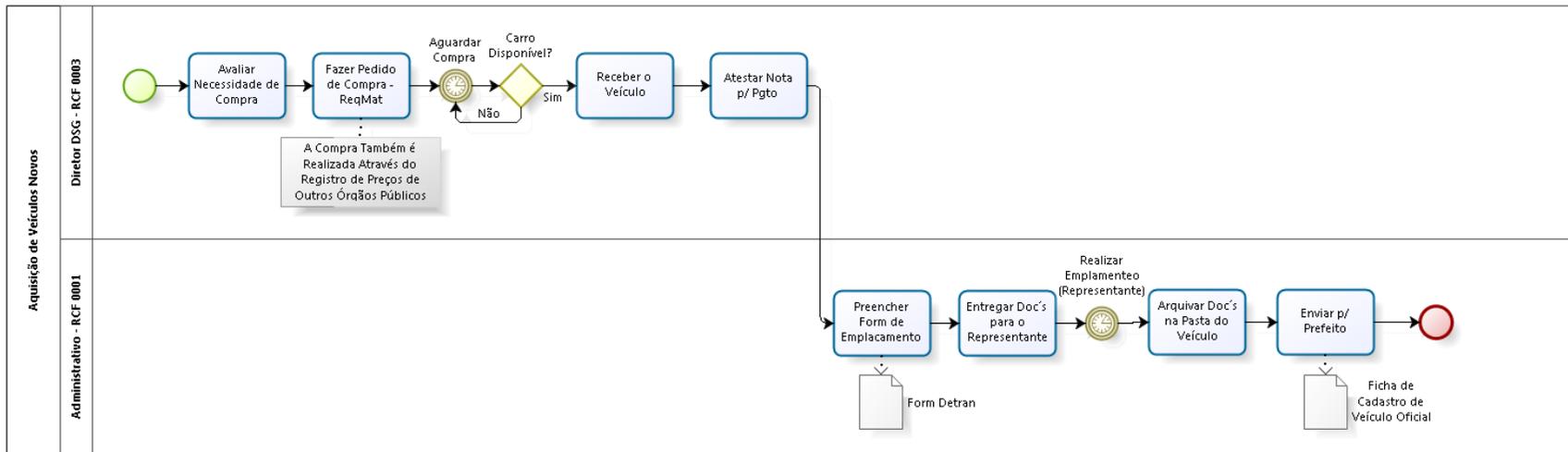
Powered by bizagi Modeler

2.10. Licenciamento Anual de Veículos



Powered by bizagi Modeler

2.11. Aquisição de Veículos Novos



3. COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E LACUNAS DSG

Processos			Competências Funcionais Requeridas	Competências Funcionais Evidenciadas x Competências Funcionais Requeridas			Sugestões de Temáticas p/ Capacitações* Correlacionadas com as Lacunas
Área	Função	Processos		Competências Evidenciadas	Comp. Não Evidenciadas	Lacunas de Competências Levantadas	
Gestão	Diretor	Gerenciar todos os processos da DSG: Refrigeração; multas; relatórios; almoxarifado interno; SCDP; combustível de máquinas pesadas; sistema MaxFrota; requisição de materiais; leilão de veículos e máquinas leves e pesadas da PU; licenciamento anual de veículos; e aquisição de veículos novos.	Planejar estrategicamente; Gerenciar pessoas com eficiência e eficácia; Conhecer e aplicar legislação de pessoal no serviço público; Conhecer e aplicar legislação referente a aquisição de material e serviço em órgãos públicos; Monitorar as atividades do setor; Analisar os processos e procedimentos do setor; Possuir experiência como líder; Falar com desenvoltura; Designar tarefas; Solucionar problemas com eficácia; Propor melhorias; Mediar conflitos; Ter liderança; Ser organizado; Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar sistemas informatizados de forma básica (Word, Excel, Internet); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.	Acompanhar as atividade do setor; Possuir experiência como líder; Falar com desenvoltura; Designar tarefas; Ser organizado; Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar sistemas informatizados de forma básica (Word, Excel, Internet); Ter liderança**.	-	Planejar estrategicamente (1); Gerenciar pessoas com eficiência e eficácia (2); Conhecer e aplicar legislação de pessoal no serviço público (3); Conhecer e aplicar legislação referente a aquisição de material e serviço em órgãos públicos (4); Analisar os processos e procedimentos do setor (5); Solucionar problemas com eficácia (6); Propor melhorias (7); Mediar conflitos (8); Ter liderança**(9); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (10).	Planejamento Estratégico (1, 5, 6, 7), Gestão Pública (1, 6); Gestão de Pessoas (2, 6); Gestão por Competência (2, 6); Legislação de Pessoal no Serviço Público (3); Legislação Referente a Aquisição de Material e Serviço em Órgãos Públicos (4); Normas e Utilização dos Veículos Públicos (5); Noções Básicas de Processos de Trabalho com Foco UFRRJ (5, 6); Gestão de Conflitos (6, 8); Liderança (9); Logística Básica (10).

Administrativo	Administrativo	<p>Refrigeração: Receber solicitação de refrigeração, preencher ficha e preencher relatório mensal; Multas: Receber notificação de penalidade, buscar condutor, acompanhar; Preencher ReqMat; Preencher SCDP; Auditoria Interna: Atualizar relatórios; Controle de Abastecimento: Verificar cotas de abastecimento de máquinas pesadas; Controlar abastecimento no sistema Maxfrota; Controlar Almoxarifado do DSG; Auxiliar Leilão de Veículos e Máquinas Leves e Pesadas da PU; Auxiliar nos documentos de Licenciamento Anual de Veículos e na Aquisições de veículos novos.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Redigir documentos de acordo com as normas do setor público; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária; Operar sistema de Internet; Operar Sistema SCDP; Operar sistema Maxfrota; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar sistema de Internet; Operar Sistema SCDP; Operar sistema Maxfrota; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos.</p>	-	<p>Redigir documentos de acordo com as normas do setor público (1); Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária (2); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (3); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (4).</p>	<p>Gestão de Documentos no Serviço Público (1); Excel Intermediário (2); Atendimento ao usuário (3); Logística Básica (4).</p>
Técnica	Refrigeração	<p>Refrigeração: Consertar Ar Condicionado, bebedouro, geladeira, câmara frigorífica.</p>	<p>Operar as funções de matemática; Conhecer as técnicas de manutenção corretiva e preventiva de refrigeração; Realizar manutenção preventiva e corretiva nos aparelhos de refrigeração; Conhecer técnicas de manutenção corretiva e preventiva de novos (lançamentos) equipamentos de refrigeração; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Solucionar problemas; Ser organizado; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Operar as funções de matemática; Conhecer as técnicas de manutenção corretiva e preventiva de refrigeração; Realizar manutenção preventiva e corretiva nos aparelhos de refrigeração; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Solucionar problemas; Ser organizado.</p>	-	<p>Conhecer técnicas de manutenção corretiva e preventiva de novos (lançamentos) equipamentos de refrigeração (1); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**(2); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (3).</p>	<p>Manutenção de Aparelhos - Lançamentos (1); Manutenção de BDO (1); Atendimento ao usuário (2); Logística Básica (3).</p>

*As capacitações podem ser: cursos rápidos ou de longa duração; palestras; seminários; congressos; capacitação em serviço; etc.

**A evidência da competência foi verificada de forma parcial, não em sua plenitude.

4. PLANO DE RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS DSG

DSG									
Processo	Item	Ação O que (What)	Justificativa Porque (Why)	Procedimento Como (How)	Local Onde (Where)	Responsável Quem (Who)	Prazo Previsto Quando (When)	Status	Obs
Multas	1	Verificar multas para os motoristas cedidos (anistiados)	Não existe critério para o tratamento de multas para estes funcionários	1) Definir critérios para tratamento de multas para motoristas cedidos (anistiados).	DSG / PU	1) DSG e PROAF	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
ReqMat para PU	2	Planejar solicitação de materiais (ver item 19 da Secretaria Administrativa)	As solicitações de materiais são realizadas sem planejamento. A maioria dos setores não encaminham seus pedidos.	1) Reestruturar o processo. O processo passará a ser realizado pela Secretaria Administrativa da PU.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Concessão de Diárias e Passagens	3	Elaborar procedimento para os serviços de transporte (ver item 1 da planilha de Transporte)	Deve ser institucionalizado um manual com os procedimentos dos serviços de transporte	1) Elaborar manual com o procedimento do setor de transporte; 2) Reunir os motoristas e informar sobre o procedimento.	ST / PU	1) DSG, ST, Prefeito; 3) Prefeito.	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		

Controle Combustível	4	Elaborar procedimento de abastecimento do galão de combustível com segurança	O procedimento adotado para realizar o abastecimento do galão não é aconselhável.	1) Analisar para o próximo contrato a possibilidade de abastecimento de máquinas agrícolas.	DSG / PU	1) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, e PROAF	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Controle de Almoarifado Interno	5	Centralizar o almoarifado da PU em local específico	O almoarifado da PU encontra-se localizado em uma sala pequena dentro da DSG.	1) Reestruturar o processo. O processo passará a ser realizado pela Secretaria Administrativa da PU.	DSG / PU	1) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, e Secretaria Administrativa.	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	6	Controlar almoarifado interno da PU	Não existe funcionário responsável pelo controle do almoarifado interno. O controle é realizado pelo Diretor da DSG. A DSG não possui instrumento de controle de entrada e saída de material. O controle está na "memória" do Diretor da DSG.	1) Solicitar funcionário especializado; 2) Solicitar <i>software</i> de controle de almoarifado.	DSG / PU	1) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, e Secretaria Administrativa.	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		

Leilão de Veículos e Máquinas Leves e Pesadas da PU	7	Capacitar funcionário	Este processo é realizado pelo Diretor da DSG.	1) Credenciar servidor como despachante.	DSG / PU	1) Prefeito, CODEP	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Licenciamento Anual de Veículos	8	Capacitar funcionário	Este processo é realizado pelo Diretor da DSG.	1) Credenciar servidor como despachante.	DSG / PU	1) Prefeito, CODEP	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Aquisição de Veículos Novos	9	Gerenciar aquisições de veículos e máquinas agrícolas	A DSG gerencia somente os veículos adquiridos pela PU.	1) Gerenciar toda aquisição de todas as UORGs; 2) Redigir memorando para as UORGs.	DSG / PU	1) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, e DSG	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Refrigeração	10	Adicionar ordens de serviço no sistema NATO (ver item 15 e 18 da planilha da Secretaria Administrativa)	Atualmente poucas ordens de serviço passam pelo sistema NATO, a maioria são realizadas de forma manual em um formulário.	Ver item 15 e 18 da planilha da Secretaria Administrativa.	Secretaria Administrativa PU	Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	11	Levantar equipamentos de refrigeração existentes na Universidade	O setor de refrigeração não sabe ao certo quantos e onde encontram-se os equipamentos de refrigeração da UFRRJ Seropédica.	1) Solicitar ao setor de patrimônio todos os equipamentos de refrigeração do Campus Seropédica	PU	1) Prefeito	Imediato		

	12	Inspeccionar equipamentos de refrigeração	Inexistência de equipe de inspeção para realizar manutenção preventiva nos equipamentos de refrigeração. Sendo realizado apenas manutenção corretiva.	1) Licitar empresa de manutenção e prevenção de equipamentos de refrigeração.	PU	1) Prefeito	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	13	Acomodar em espaço adequado o setor de refrigeração	O espaço existente para o setor é muito apertado e inadequado.	1) Providenciar espaço adequado para os serviços de refrigeração.	PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	14	Remanejar setor de refrigeração	O setor de refrigeração encontra-se dentro da Divisão de Serviços Gerais.	1) Remanejar o setor de refrigeração para o Coordenação de Serviços Comunitários, para o setor de telefonia, elétrica e refrigeração (após reestruturação do organograma da PU).	PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Geral	15	Melhorar a seleção de pessoas (cedidos)	Os cedidos (anistiados) que estão sendo enviados para os setores subordinados a DSG, na maioria das vezes, encontram-se impossibilitados de executar serviços que demandam maior esforço físico.	1) Identificar perfis; 2) Fazer nova triagem para avaliação das competências dos cedidos para capacitação ou remanejamento.	DSG / PU	1 e 2) PROAD	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		

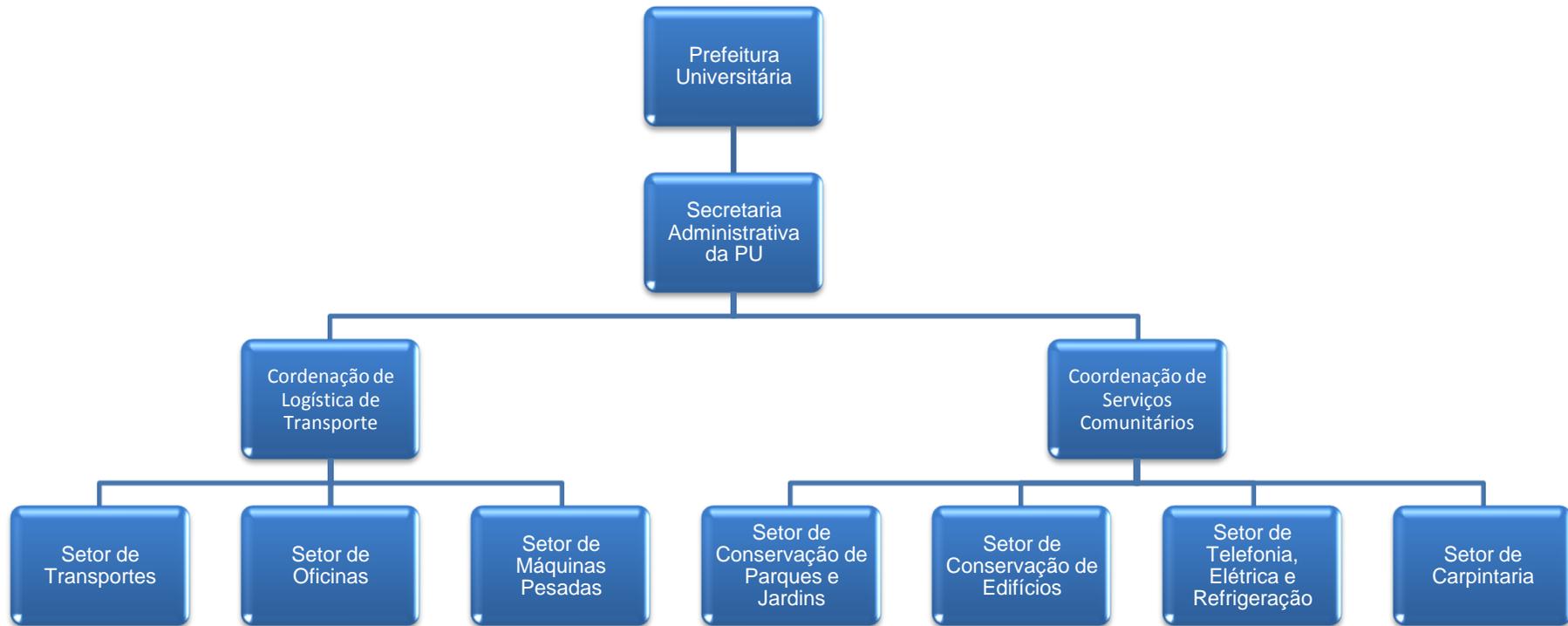
	16	Redesenhar organograma da DSG	Atualmente a DSG administra apenas três setores de base, dos sete existentes na PU. Gerencia: Setor de Transporte; Setor de Oficina; Setor de Máquinas Pesadas. Não gerencia: Setor de Conservação de Parques e Jardins; Setor de Conservação de Edifícios; Setor de Serviços Comunitários; e Setor de Carpintaria.	1) Remodelar o organograma da PU; 2) Criar a CSC - Coordenação de serviços comunitários, contendo os setores: Conservação de Parques e Jardins, Conservação de Edifícios; Setor de Carpintaria, Serviços Comunitários (passará a ser setor de telefonia, elétrica e refrigeração); 3) Alterar o nome da DSG para CLT - Coordenação de logística de transporte, contendo os setores: Transporte, Oficina, e Máquinas Pesadas .	PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	17	Controlar tratores (ver item 11 da planilha de Transporte)	A DSG não tem informação sobre o número de tratores da UFRRJ, bem como não sabe onde estão localizado cada um deles.	1) Levantar todos os veículos e máquinas agrícolas da UFRRJ Seropédica; 2) Monitorar todos veículos e máquinas agrícolas.	PU / ST / DSG	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura; 2) DSG e ST	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	18	Realizar reuniões internas para alinhamento	Avaliação e planejamento do administrativo com os motoristas.	1) Realizar reuniões trimestrais.	DSG / PU	1) ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		

	19	Acompanhar relatório de competências funcionais	Em busca da melhoria contínua dos processos do setor	1) Verificar as lacunas de competências; 2) Monitorar e atualizar as capacitações sugeridas.	DSG / PU	1 e 2) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Imediato		
	20	Palestras Motivacionais	Estimular o trabalho em equipe e a integração do setor.	1) Realizar palestras motivacionais.	DSG / PU	1) Prefeito e CODEP	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	21	Acompanhar e atualizar este relatório de melhorias	Em busca da melhoria contínua dos processos do setor	1) Monitorar e atualizar o relatório de melhorias.	DSG / PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Imediato		

Obs.: Processos de trabalho que não apresentaram sugestões de melhorias: Auditoria Interna; e MaxFrota.

Validação: 30/09/2015

5. PROPOSTA DE NOVO ORGANOGRAMA – PU



APÊNDICE C – RELATÓRIO FINAL SECRETARIA ADMINISTRATIVA



PROJETO DE MAPEAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Pesquisa:

Modelagem de Processos Orientada para o Mapeamento de
Competências Funcionais

RELATÓRIO

Prefeitura Universitária
Secretaria Administrativa

Pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia: **Natalia Daher**;
Professor Doutor do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia: **Saulo Barbará**;
Coordenação do Projeto Mapeamento da Força de Trabalho: **Lucimere Antunes**.

Seropédica-RJ

Outubro/2015

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	170
2. MACROPROCESSOS SECRETARIA PU.....	171
2.1. Recepção (Demanda de Serviços)	172
2.2. Fiscalização de Contratos	173
2.3. Frequência Mensal – Servidores	174
2.4. Frequência Mensal – Cedidos	175
2.5. Férias - Servidores	176
2.6. Férias - Cedidos	177
2.7. Remessa de Correios.....	178
2.8. Arquivo Documentos	179
2.9. Patrimônio (Monitoramento e Transferência).....	180
2.10. Baixa de Patrimônio	181
2.11. NATO	182
2.12. Sindicância.....	183
2.13. Solicitação de Compra de Material	184
3. COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E LACUNAS SECRETARIA	185
4. PLANO DE RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS SECRETARIA.....	192

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste relatório é apresentar os dados levantados e validados, através da utilização do modelo Órion - Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais, nas suas três fases:

- 1) Modelagem dos processos de trabalho;
- 2) Mapeamento das competências funcionais e apontamento de lacunas de competências atreladas aos processos de trabalho;
- 3) Plano de recomendações de melhorias.

Na 1ª fase do modelo Órion, foram mapeados na Secretaria Administrativa da PU, 13 macroprocessos.

Na 2ª fase do modelo Órion, foram levantadas as competências funcionais requeridas para realização dos processos da Unidade. As competências funcionais evidenciadas com as competências funcionais requeridas para a função foram interligadas, gerando as lacunas de competências. Foram também sugeridas capacitações, interligada com as lacunas levantadas.

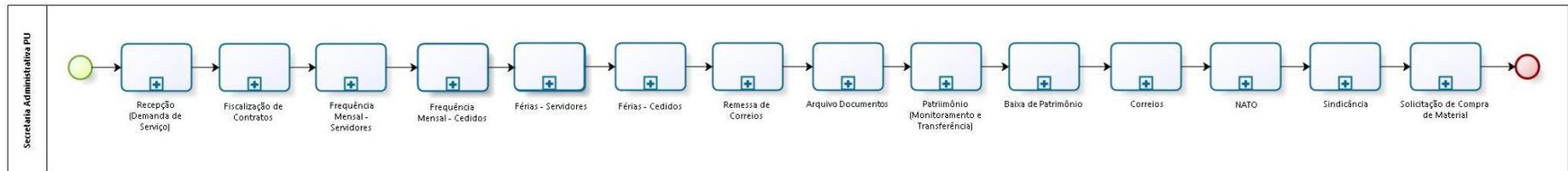
Através do levantamento e análise da 1ª e 2ª fase do modelo Órion, foi elaborado um plano de recomendações para melhorias para o setor, na 3ª fase do modelo.

Os dados foram levantados entre os meses de Maio a Agosto de 2015, através de reuniões no setor, com a presença da Secretária Administrativa e dos funcionários chaves da unidade (indivíduos que conhecem os macroprocessos e o funcionamento da Unidade).

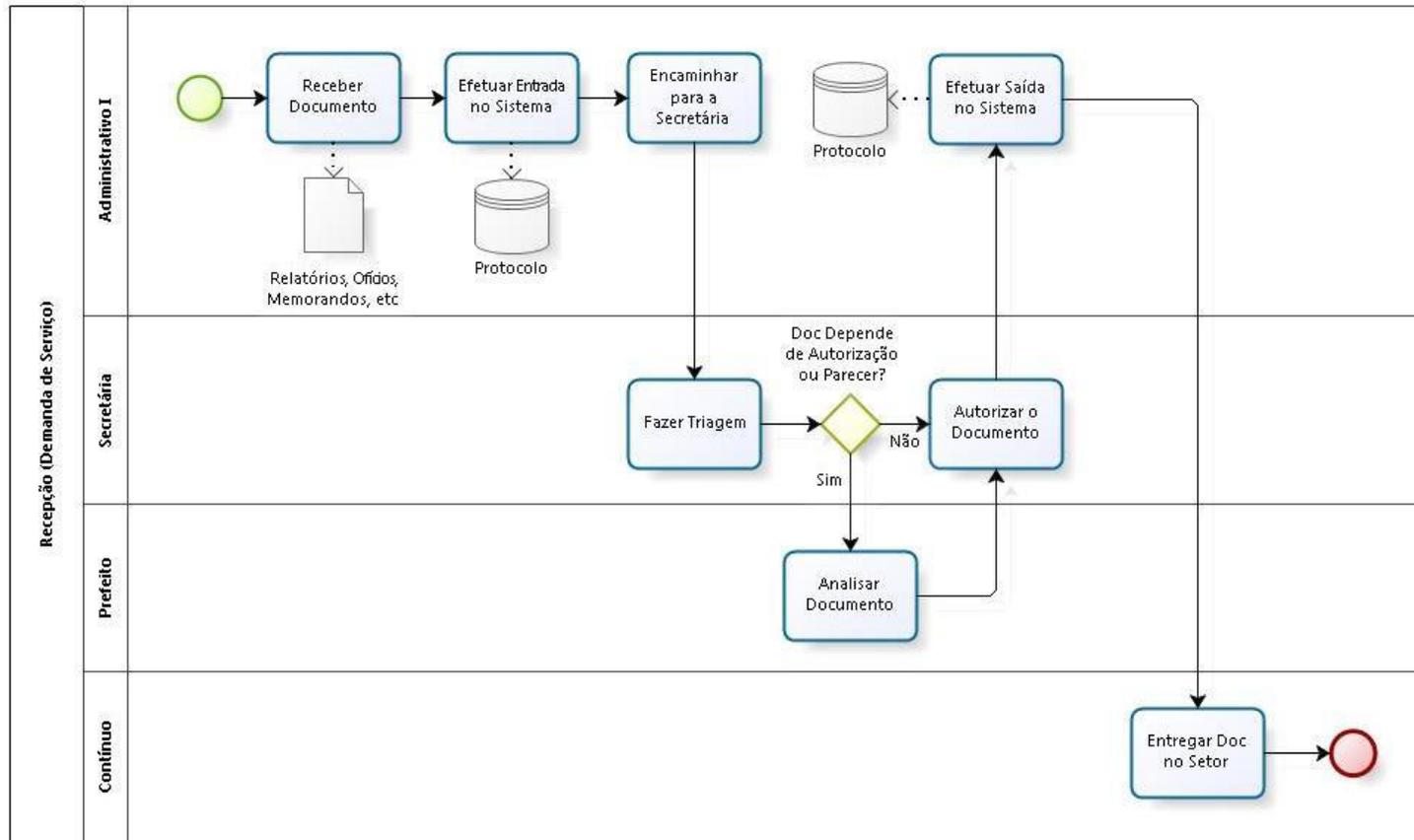
A 1ª fase do modelo foi validada junto a Secretária Administrativa. A validação da 2ª fase foi realizada junto a Coordenadora do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho. A 3ª fase foi validada com o Prefeito Universitário e com o Assessor de Infraestrutura da UFRRJ.

Os fluxogramas dos processos de trabalho, a planilha de competências funcionais e a planilha de melhorias são apresentados a seguir.

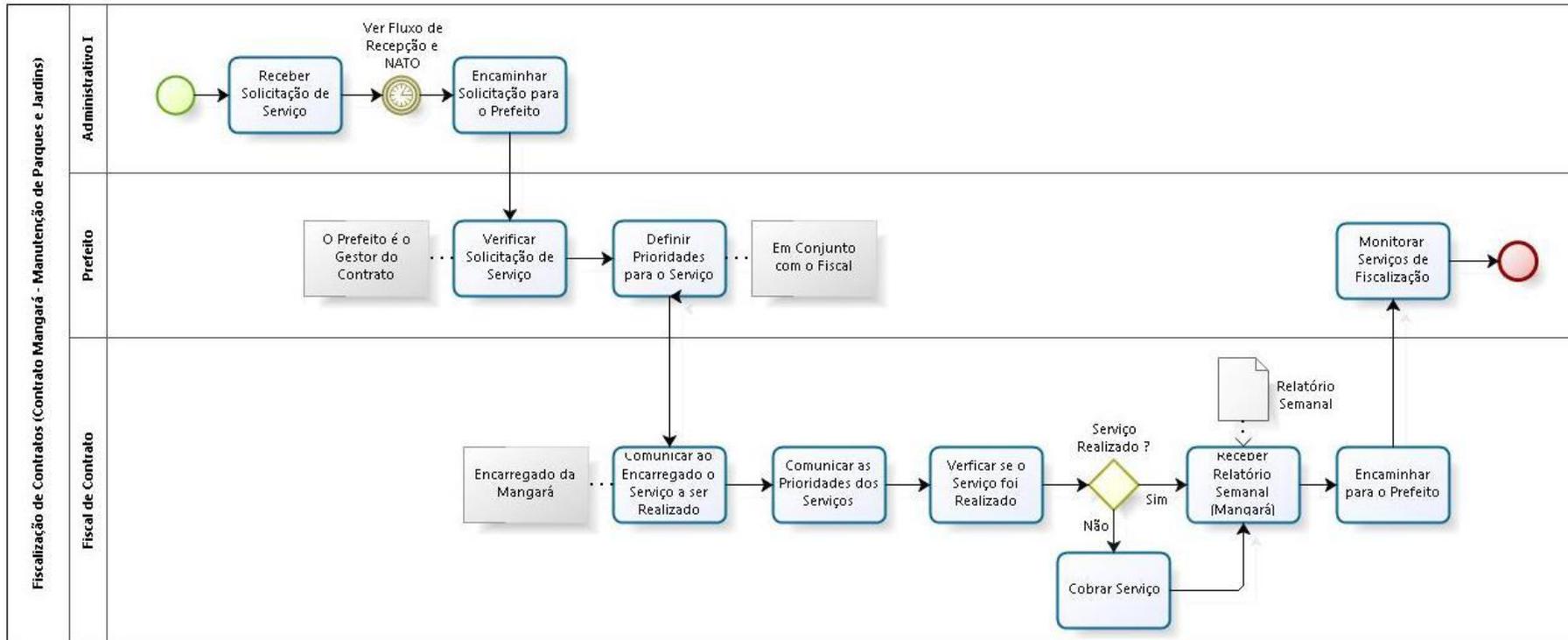
2. MACROPROCESSOS SECRETARIA PU



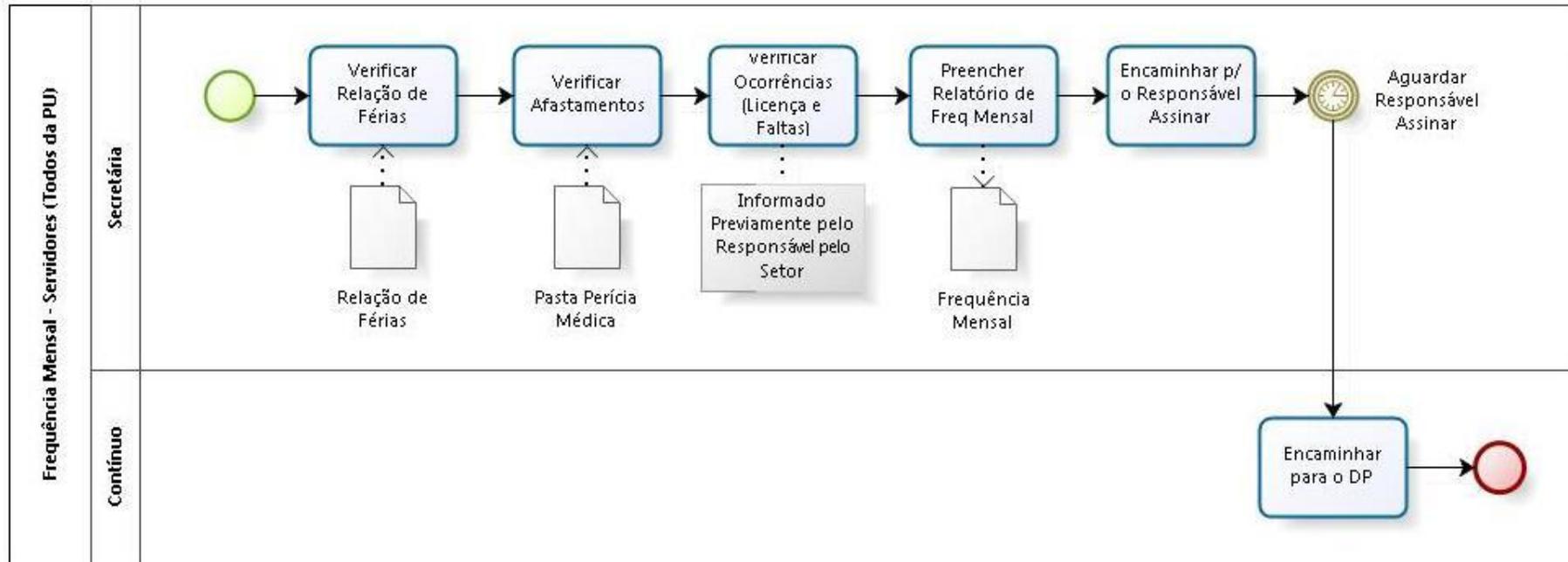
2.1. Recepção (Demanda de Serviços)



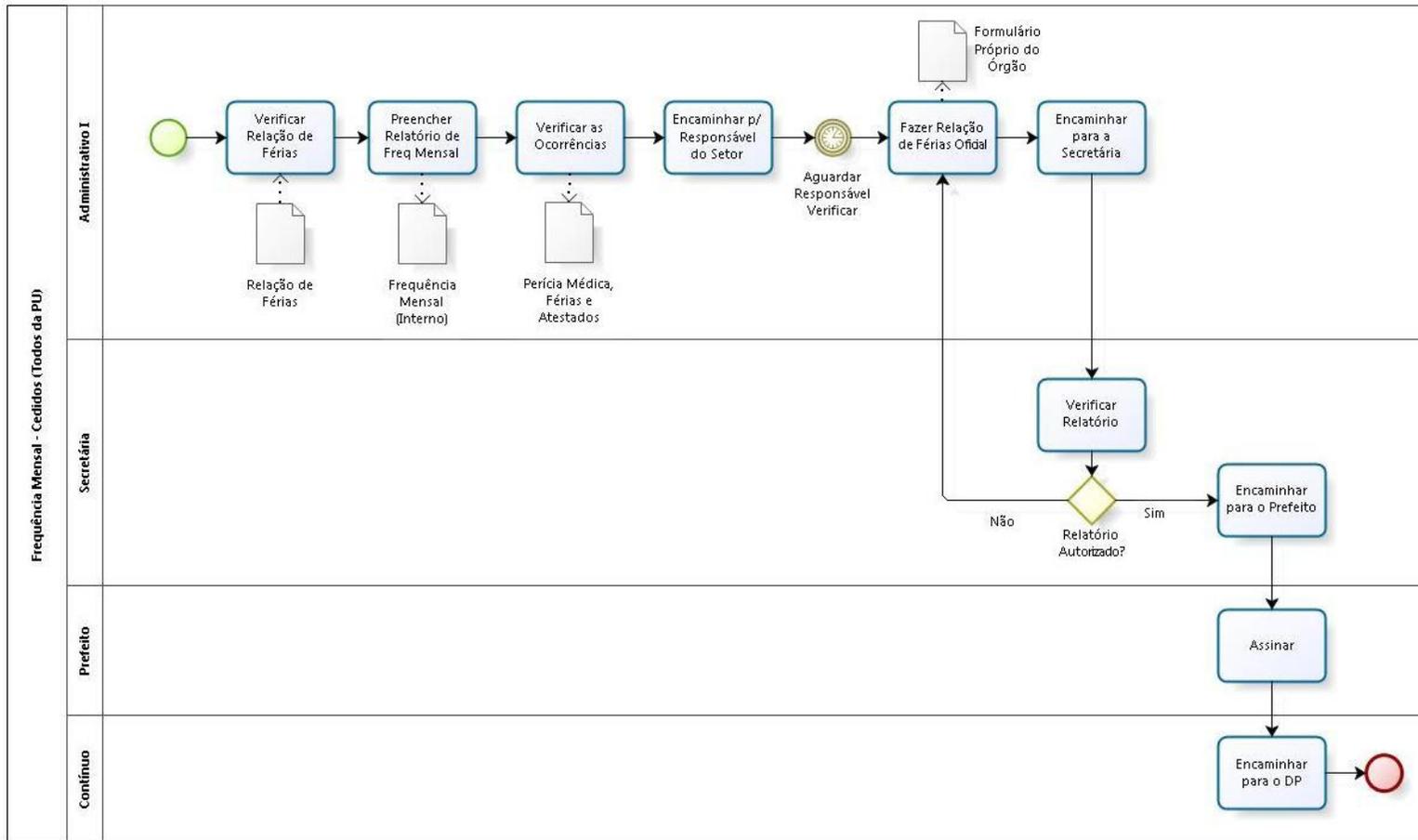
2.2. Fiscalização de Contratos



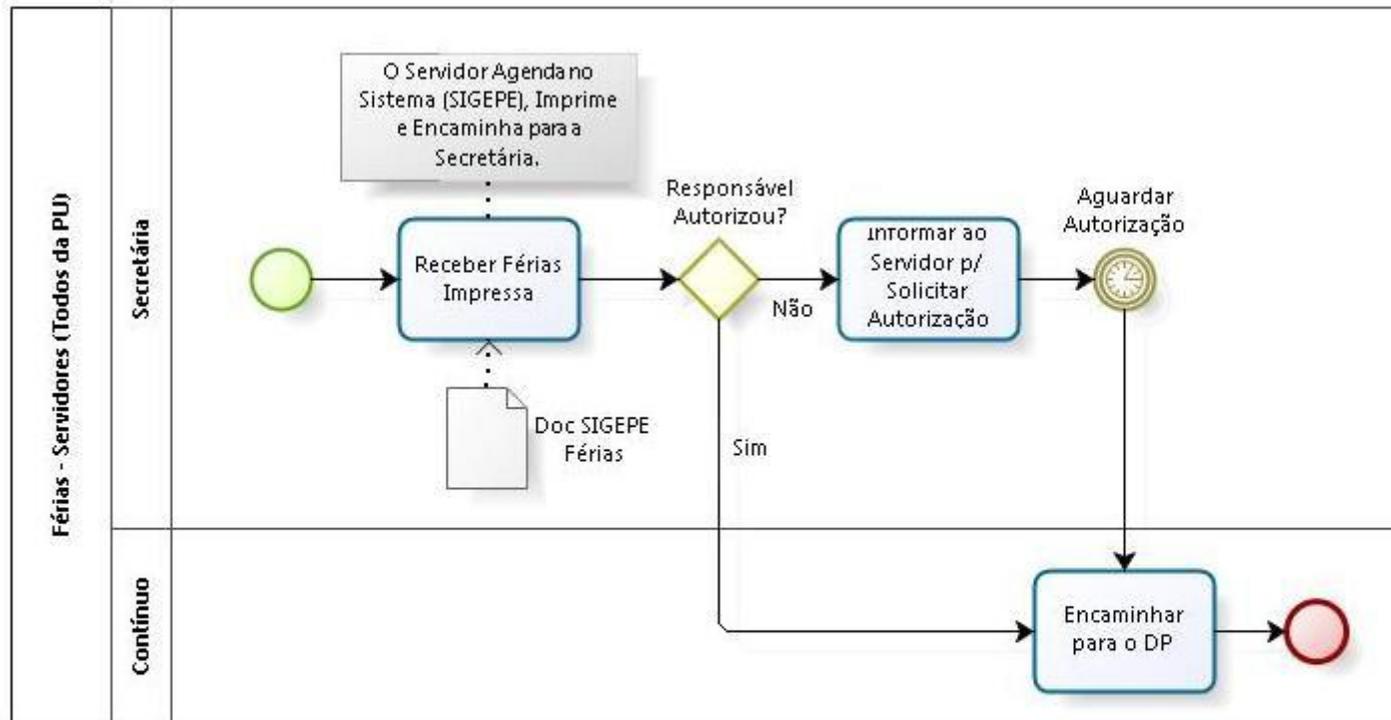
2.3. Frequência Mensal – Servidores



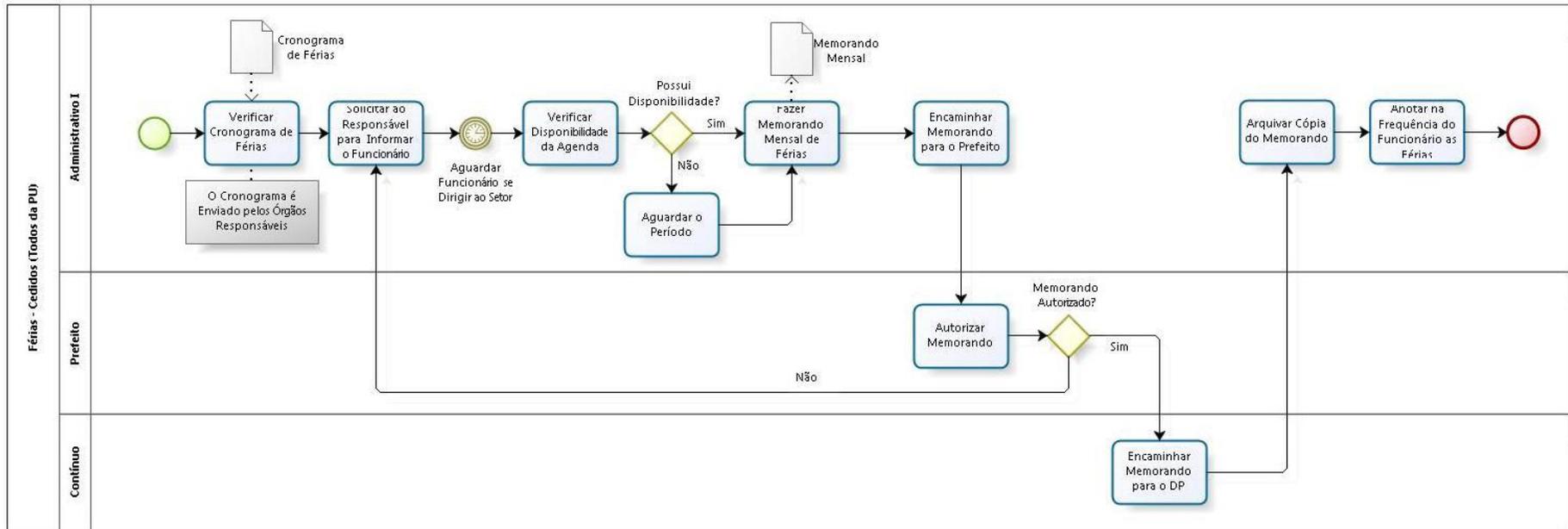
2.4. Frequência Mensal – Cedidos



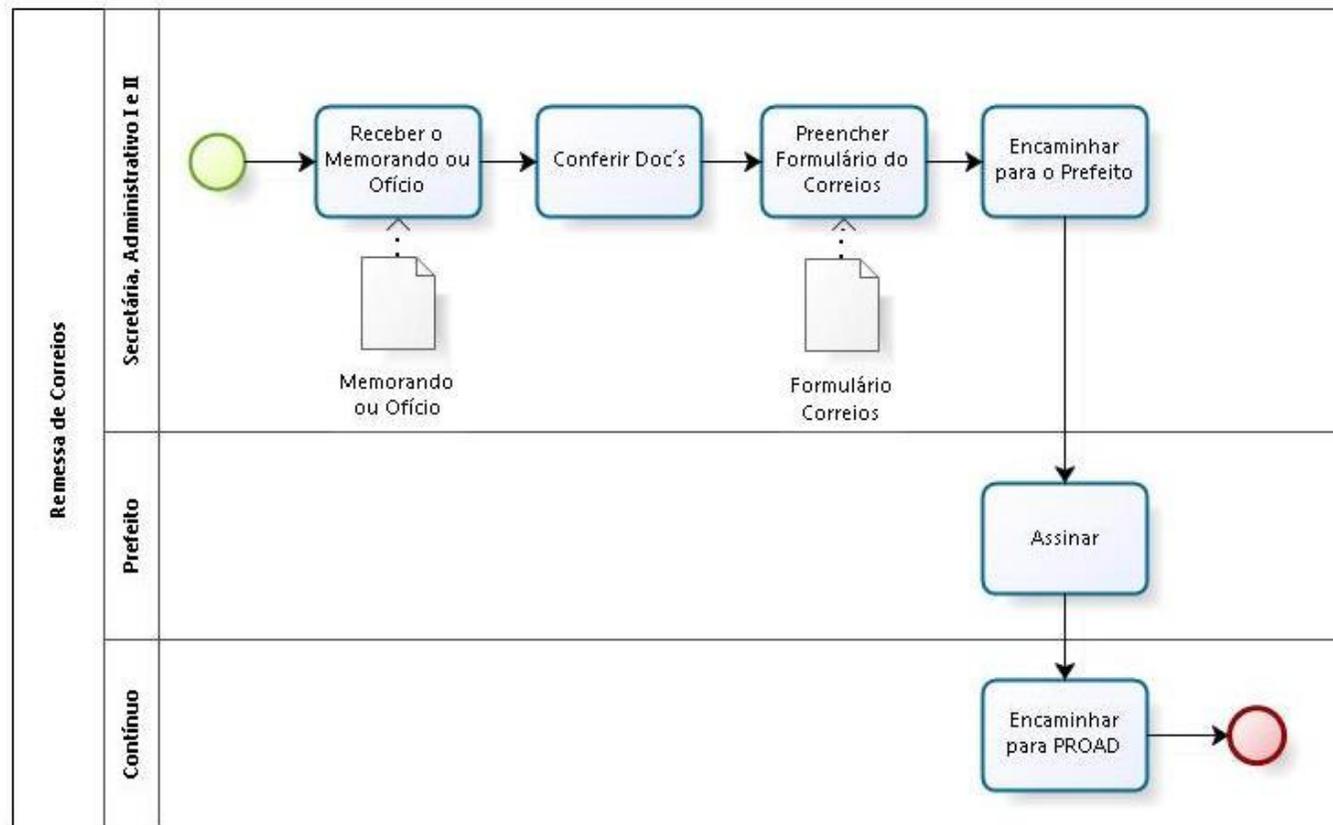
2.5. Férias - Servidores



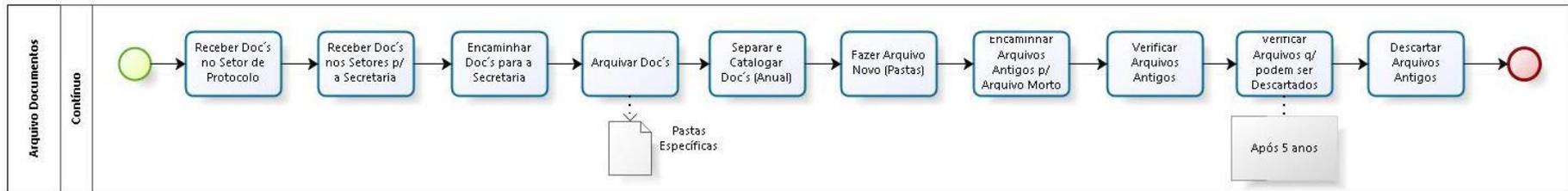
2.6. Férias - Cedidos



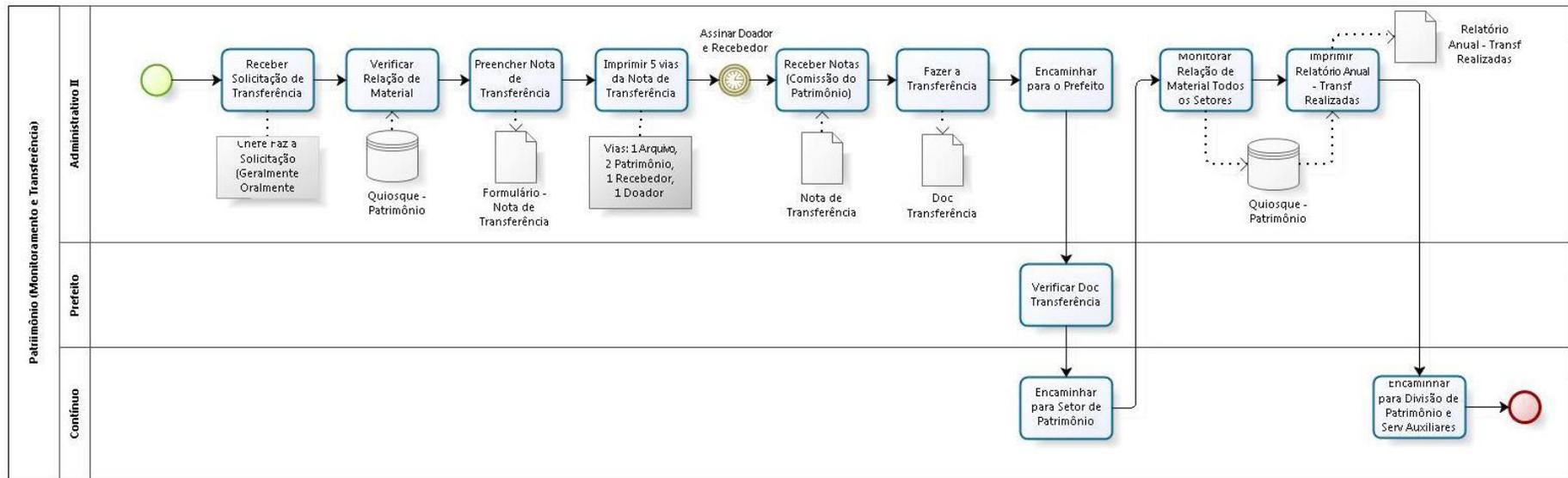
2.7. Remessa de Correios



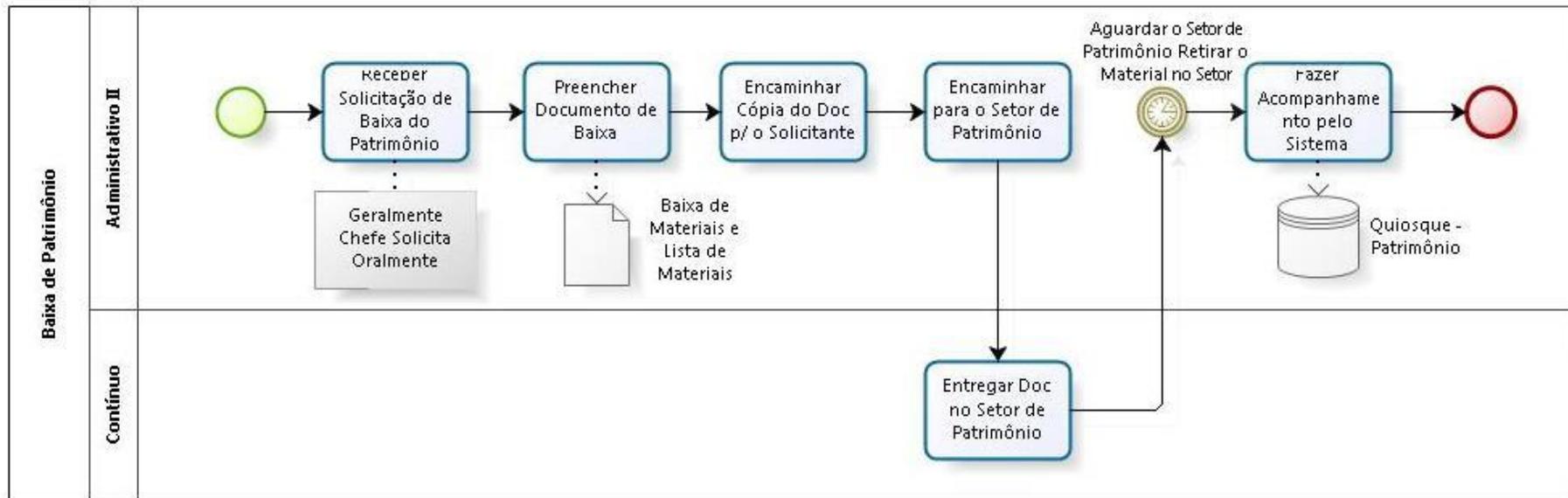
2.8. Arquivo Documentos



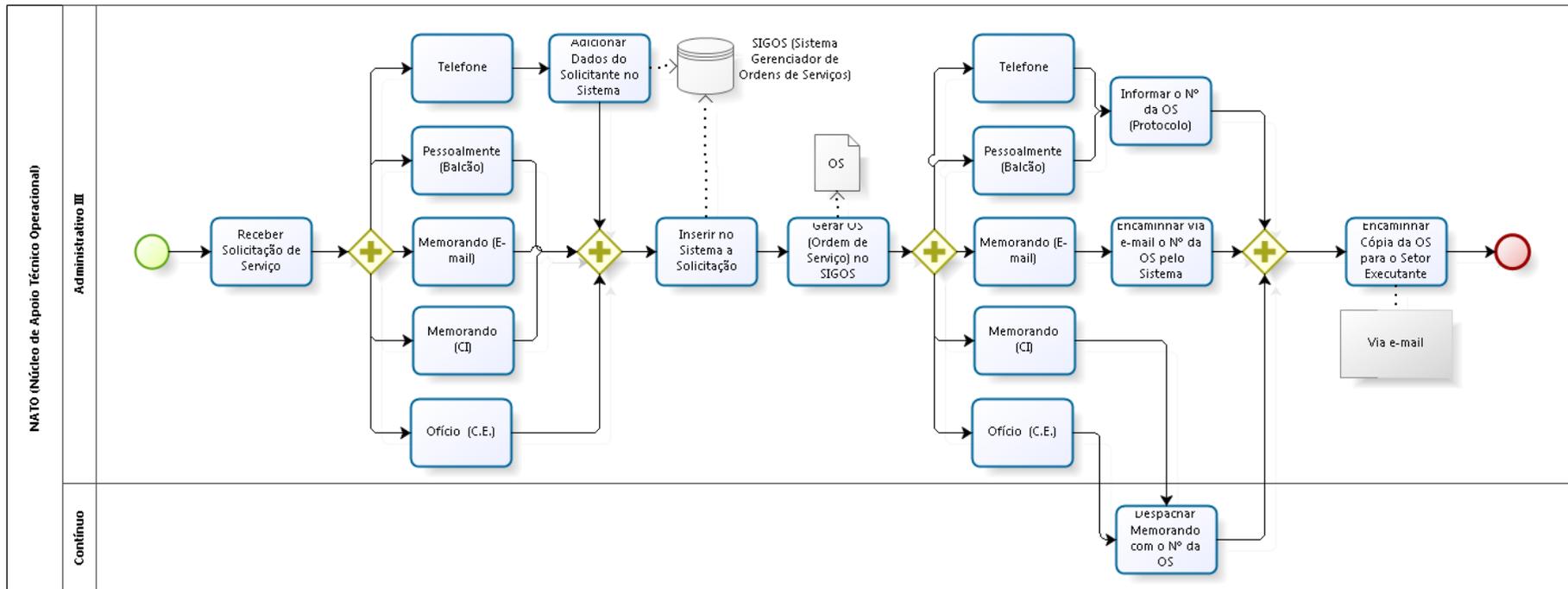
2.9. Patrimônio (Monitoramento e Transferência)



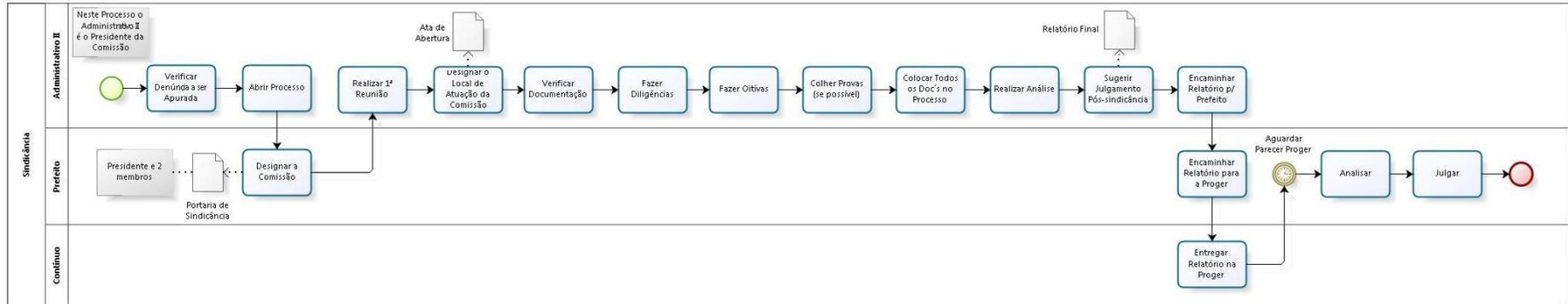
2.10. Baixa de Patrimônio



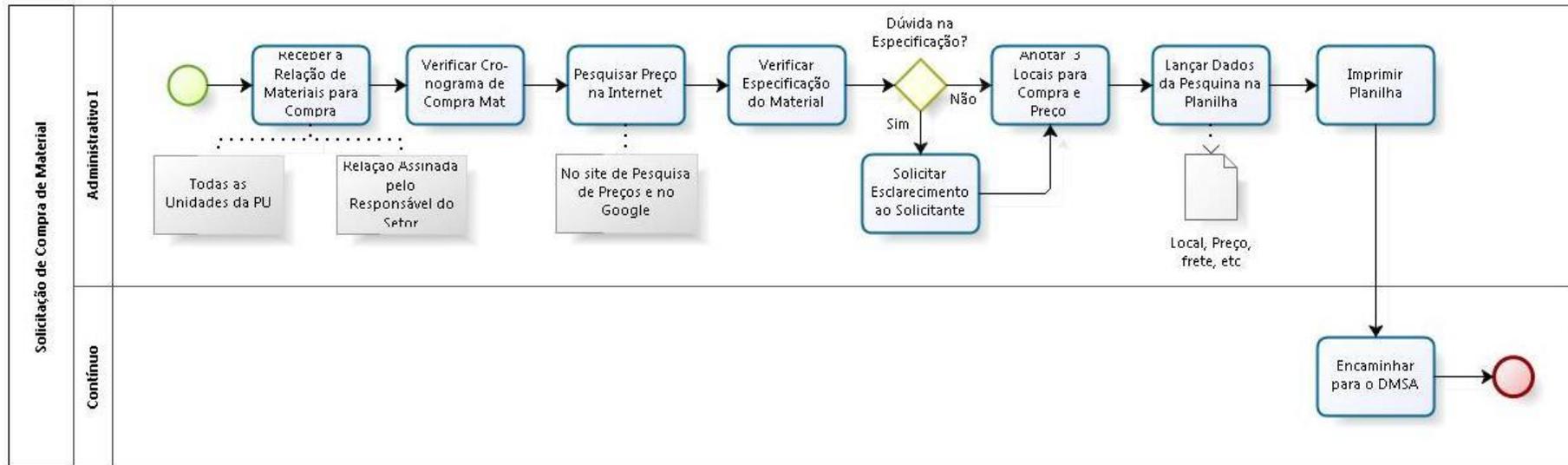
2.11. NATO



2.12. Sindicância



2.13. Solicitação de Compra de Material



3. COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E LACUNAS SECRETARIA

Processos			Competências Funcionais Requeridas	Competências Funcionais Evidenciadas x Competências Funcionais Requeridas			Sugestões de Temáticas p/ Capacitações* Correlacionadas com as Lacunas
Área	Função	Processos		Competências Evidenciadas	Comp. Não Evidenciadas	Lacunas de Competências Levantadas	
Gestão	Prefeito	<p>Recepção: Analisar documento;</p> <p>Fiscalização de Contrato: Verificar Solicitação de Serviço, Definir Prioridades para o Serviço, Monitorar Serviços de Fiscalização; Frequência Mensal - Cedidos (Todos da PU): Assinar; Férias - Cedidos (Todos da PU): Autorizar Memorando; Patriimônio (Monitoramento e Transferência): Verificar Doc Transferência; Remessa de Correios: Assinar; Sindicância: Designar a Comissão, Encaminhar Relatório para a Proger, Analisar, Julgar.</p>	<p>Planejar estrategicamente; Gerenciar pessoas com eficiência e eficácia; Monitorar as atividades da Prefeitura; Analisar os processos e procedimentos da Prefeitura; Possuir experiência como líder; Falar com desenvoltura; Designar tarefas; Solucionar problemas; Propor melhorias; Mediar conflitos; Ter liderança; Ser organizado; Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar sistemas informatizados de forma básica (Word, Excel, Internet); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Possuir experiência como líder**; Falar com desenvoltura; Solucionar problemas; Ter liderança**; Ser organizado; Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar sistemas informatizados de forma básica (Word, Excel, Internet); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho**; Gerir contratos**.</p>	<p>Monitorar as atividades da Prefeitura; Designar tarefas; Propor melhorias; Mediar conflitos.</p>	<p>Planejar estrategicamente (1); Gerenciar pessoas com eficiência e eficácia (2); Possuir experiência como líder** (3); Ter liderança** (4); Analisar os processos e procedimentos da Prefeitura (5); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho**(6); Gerir contratos**(7).</p>	<p>Planejamento Estratégico (1, 5); Gestão de Pessoas (2); Gestão por Competência (2); Legislação de Pessoal no Serviço Público (2); Gestão de Conflitos (2); Gestão por Competência (2); Liderança (3,4); Noções Básicas de Processos de Trabalho com Foco UFRRJ (5); Normas e Utilização dos Veículos Públicos (5); Logística Básica (6); Gestão de Contratos (7).</p>

	Secretária e Secretária Substituta	<p>Recepção: Fazer triagem, Autorizar ou não o documento;</p> <p>Frequência Mensal - Servidores (Todos da PU): Verificar Relação de Férias, Verificar Afastamentos, Verificar Ocorrências (Licença e Faltas), Preencher Relatório de Freq Mensal, Encaminhar p/ o Responsável Assinar;</p> <p>Frequência Mensal - Cedidos (Todos da PU): Verificar Relatório, Encaminhar para o Prefeito; Férias - Servidores (Todos da PU): Receber Férias Impressa, Informar ao Servidor p/ Solicitar Autorização (se necessário).</p>	Gerenciar pessoas com eficiência e eficácia; Conhecer e aplicar legislação de pessoal no serviço público; Conhecer e aplicar legislação referente a aquisição de material e serviço em órgãos públicos; Monitorar as atividades do setor; Analisar os processos e procedimentos do setor; Falar com desenvoltura; Designar tarefas; Solucionar problemas; Propor melhorias; Mediar conflitos; Ter liderança; Ser organizado; Redigir com clareza documentos de acordo com as normas do setor público; Operar as funções básicas da matemática; Operar sistemas informatizados de forma básica (Word, Excel, Internet); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.	Gerenciar pessoas com eficiência e eficácia**; Monitorar as atividades do setor**; Falar com desenvoltura; Designar tarefas; Propor melhorias; Ter liderança; Ser organizado; Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar sistemas informatizados de forma básica (Word, Excel, Internet); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**.	Solucionar problemas; Mediar conflitos.	Gerenciar pessoas com eficiência e eficácia** (1); Conhecer e aplicar legislação de pessoal no serviço público (2); Monitorar as atividades do setor** (3); Analisar os processos e procedimentos do setor (4); Redigir documentos de acordo com as normas do setor público (5); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (6); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (7); Conhecer e aplicar legislação referente a aquisição de material e serviço em órgãos públicos (8).	Legislação de Pessoal no Serviço Público (1,2); Gestão por Competência (2); Monitoramento e Avaliação de Atividade (3); Noções Básicas de Processos de Trabalho com Foco UFRRJ (4); Gestão de Documentos no Serviço Público (5); Atendimento ao usuário (6); Logística Básica (7); Legislação Referente a Aquisição de Material e Serviço em Órgãos Públicos (8).
--	------------------------------------	--	---	--	---	---	---

Administrativa	Administrativo I	<p>Recepção: Receber Documento, Efetuar Entrada no Sistema (protocolo), Encaminhar para a Secretária, Efetuar Saída no Sistema (protocolo); Fiscalização de Contrato: Receber Solicitação de Serviço, Encaminhar para o Prefeito; Frequência Mensal - Cedidos (Todos da PU): Verificar Relação de Férias, Preencher Relatório de Freq Mensal, Verificar as Ocorrências, Encaminhar p/ Responsável do Setor, Fazer Relação de Férias Oficial, Encaminhar para a Secretária; Férias - Cedidos (Todos da PU): Verificar Cronograma de Férias, Solicitar ao Responsável para Informar o Funcionário, Verificar Disponibilidade da Agenda, Fazer Memorando Mensal de Férias, Encaminhar Memorando para o Prefeito, Arquivar Cópia do Memorando, Anotar na Frequência do Funcionário as Férias; Remessa de Correios: Receber o Memorando ou Ofício, Conferir Doc's, Preencher Formulário do Correios, Encaminhar para o Prefeito; Solicitação de Compra de Material: Receber a Relação de Materiais para Compra, Verificar Cronograma de Compra Mat, Pesquisar Preço na Internet, Verificar Especificação do Material, Solicitar Esclarecimento ao Solicitante (se necessário), Anotar 3 Locais para Compra e Preço, Lançar Dados da Pesquisa na Planilha, Imprimir Planilha.</p>	<p>Conhecer e aplicar legislação de pessoal no serviço público; Conhecer e aplicar legislação referente a aquisição de material e serviço em órgãos públicos; Redigir com clareza documentos; Redigir documentos de acordo com as normas do setor público; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária; Operar sistema de Internet; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar sistema de Internet; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade*; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos.</p>	-	<p>Conhecer e aplicar legislação de pessoal no serviço público (1); Conhecer e aplicar legislação referente a aquisição de material e serviço em órgãos públicos (2); Redigir documentos de acordo com as normas do setor público (3); Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária (4); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade (5); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (6).</p>	<p>Legislação de Pessoal no Serviço Público (1); Legislação Referente a Aquisição de Material e Serviço em Órgãos Públicos (2); Gestão de Documentos no Serviço Público (3); Excel Intermediário (4); Atendimento ao usuário (5); Logística Básica (6).</p>
----------------	------------------	---	---	--	---	--	---

	Administrativo II	<p>Recepção: Receber Documento, Efetuar Entrada no Sistema (protocolo), Encaminhar para a Secretária, Efetuar Saída no Sistema (protocolo);</p> <p>Fiscalização de Contrato: Receber Solicitação de Serviço, Encaminhar para o Prefeito;</p> <p>Patrimônio (Monitoramento e Transferência): Receber Solicitação de Transferência, Verificar Relação de Material, Preencher Nota de Transferência, Imprimir 5 vias da Nota de Transferência, Receber Notas (Comissão do Patrimônio), Fazer a Transferência, Encaminhar para o Prefeito, Monitorar Relação de Material Todos os Setores, imprimir Relatório Anual - Transf Realizadas; Baixa de Patrimônio: Receber Solicitação de Baixa do Patrimônio, Preencher Documento de Baixa, Encaminhar Cópia do Doc p/ o Solicitante, Encaminhar para o Setor de Patrimônio, Fazer Acompanhamento pelo Sistema (Quiosque - Patrimônio);</p> <p>Remessa de Correios: Receber o Memorando ou Ofício, Conferir Doc's, Preencher Formulário do Correios, Encaminhar para o Prefeito.</p>	Redigir com clareza documentos; Redigir documentos de acordo com as normas do setor público; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma básica; Operar sistema de Internet; Operar Sistema de Patrimônio (quiosque); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.	Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma básica; Operar sistema de Internet; Operar Sistema de Patrimônio (quiosque); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade*; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho**.	-	Redigir documentos de acordo com as normas do setor público (1); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (2); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho**(3).	Gestão de Documentos no Serviço Público (1); Atendimento ao usuário (2); Logística Básica (3) .
--	-------------------	---	---	---	---	--	---

	Administrativo III	<p>Recepção: Receber Documento, Efetuar Entrada no Sistema (protocolo), Encaminhar para a Secretária, Efetuar Saída no Sistema (protocolo);</p> <p>Fiscalização de Contrato: Receber Solicitação de Serviço, Encaminhar para o Prefeito;</p> <p>Remessa de Correios: Receber o Memorando ou Ofício, Conferir Doc's, Preencher Formulário do Correios, Encaminhar para o Prefeito; NATO (Núcleo de Apoio Técnico Operacional): Receber Solicitação de Serviço via Telefone (Adicionar Dados do Solicitante no Sistema) ou Pessoalmente (Balcão) ou Memorando (E-mail) ou Memorando (CI) ou Ofício (C.E.), Inserir no Sistema a Solicitação (SIGOS - Sistema Gerenciador de Ordens de Serviços), Gerar OS (Ordem de Serviço) no SIGOS, Informar o Nº da OS (Protocolo), Encaminhar Cópia da OS para o Setor Executante; Sindicância: Verificar Denúncia a ser Apurada, Abrir Processo, Realizar 1ª Reunião, Designar o Local de Atuação da Comissão, Verificar Documentação, Fazer Diligências, Fazer Oitivas, Colher Provas (se possível), Colocar Todos os Doc's no Processo, Realizar Análise, Sugerir Julgamento Pós-sindicância, Encaminhar Relatório p/ Prefeito.</p>	Redigir com clareza documentos; Redigir documentos de acordo com as normas do setor público; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma básica; Operar sistema de Internet; Operar Sistema NATO E SIGOS; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.	Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma Intermediária**; Operar sistema de Internet; Operar Sistema NATO E SIGOS; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**; Falar com desenvoltura; Analisar documentos.	Ser organizado.	Redigir documentos de acordo com as normas do setor público (1); Operar <i>software</i> Excel de forma Intermediária** (2); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (3); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho(4).	Gestão de Documentos no Serviço Público (1); Excel Intermediário (2); Atendimento ao usuário (3); Logística Básica (4).
--	--------------------	--	---	--	-----------------	---	---

	Contínuo	<p>Recepção: Entregar documentos nos setores; Frequência Mensal - Servidores (Todos da PU): Encaminhar Doc para o DP; Frequência Mensal - Cedidos (Todos da PU): Encaminhar Doc para o DP; Férias - Servidores (Todos da PU): Encaminhar Doc para o DP; Férias - Cedidos (Todos da PU): Encaminhar Memorando para o DP; Arquivo Documentos: Receber Doc's no Setor de Protocolo, Receber Doc's nos Setores p/ a Secretaria, Encaminhar Doc's para a Secretaria, Arquivar Doc's, Separar e Catalogar Doc's (Anual), Fazer Arquivo Novo (Pastas), Encaminhar Arquivos Antigos p/ Arquivo Morto, Verificar Arquivos Antigos, Verificar Arquivos q/ podem ser Descartados, Descartar Arquivos Antigos; Patrimônio (Monitoramento e Transferência): Encaminhar Doc para Setor de Patrimônio, Encaminhar Doc para Divisão de Patrimônio e Serv Auxiliares; Baixa de Patrimônio: Entregar Doc no Setor de Patrimônio; Remessa de Correios: Encaminhar Doc para PROAD; NATO (Núcleo de Apoio Técnico Operacional): Despachar Memorando com o N° da OS; Sindicância: Entregar Relatório na Proger; Solicitação de Compra de Material: Encaminhar planilha para o DMSA.</p>	Falar com desenvoltura; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Ser organizado; Conhecer a estrutura organizacional e a localização dos setores.	Falar com desenvoltura; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**;; Conhecer a estrutura organizacional e a localização dos setores.	Ser organizado.	Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**(1).	Atendimento ao usuário (1).
--	----------	---	--	---	-----------------	--	-----------------------------

	Fiscal de Contrato	Fiscalização de Contrato: Comunicar ao Encarregado o Serviço a ser Realizado, Comunicar as Prioridades dos Serviços, Verificar se o Serviço foi Realizado, Cobrar Serviço, Receber Relatório Semanal (Mangará), Encaminhar para o Prefeito.	Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Operar <i>software</i> Word e Excel de forma básica; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho; Fiscalizar contrato; Monitorar as atividades dos terceirizados.	Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**; Falar com desenvoltura; Fiscalizar contrato**; Monitorar as atividades dos terceirizados**.	Ser organizado.	Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (1); Operar <i>softwares</i> Word e Excel de forma básica (2); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (3); Fiscalizar contrato** (4); Monitorar as atividades dos terceirizados** (5) .	Atendimento ao usuário (1); Informática Básica (2); Logística Básica (3); Fiscalização de Contratos (4); Monitoramento e Avaliação de Atividade (5).
--	--------------------	---	---	---	-----------------	---	--

*As capacitações podem ser: cursos rápidos ou de longa duração; palestras; seminários; congressos; capacitação em serviço; etc.

**A evidência da competência foi verificada de forma parcial, não em sua plenitude.

4. PLANO DE RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS SECRETARIA

Secretaria Administrativa PU									
Processo	Item	Ação O que (What)	Justificativa Porque (Why)	Procedimento Como (How)	Local Onde (Where)	Responsável Quem (Who)	Prazo Previsto Quando (When)	Status	Obs
Fiscalização de Contratos	1	Disponibilizar veículo para fiscalização do serviço.	O fiscal do contrato não fiscaliza todo o percurso que o serviço está sendo executado, pois não possui veículo a disposição para realizar a fiscalização.	1) Adquirir ou remanejar veículo para fiscalização.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	2	Remanejar processo de Fiscalização de Contratos	Este processo deverá estar subordinado a Coordenação de Serviços Comunitários.	1) Remanejar a Fiscalização de Contratos para o Coordenação de Serviços Comunitários, para o setor de parques e jardins (após reestruturação do organograma da PU).	PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	3	Verificar contrato	Faz-se necessário realizar verificação nos tópicos do contrato, como: área, transporte para pessoas, homem/hora.	1) Realizar planejamento detalhado antes de contratar (próximo contrato).	PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	4	Definir procedimento para gestão de contratos na PU	Não tem procedimento detalhado.	1) Elaborar procedimento para gestão de contratos.	PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		

Frequência Mensal - Servidores	5	Reestruturar processo	A frequência é realizada pela Secretaria e não pelos setores.	1) Alterar o procedimento para que a frequência seja realizada pelos setor e depois encaminhada para a Secretaria; 2) Redigir circular sobre o procedimento e encaminhar para os setores.	Secretaria Administrativa PU	1 e 2) Prefeito	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	6	Montar cronograma	Inexistência de um cronograma para os chefes entregarem a frequência.	1) Montar cronograma e encaminhar para os chefes.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Secretaria Administrativa	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
Frequência Mensal - Cedidos	7	Reestruturar processo	A frequência é realizada pela Secretaria e não pelos setores.	1) Alterar o procedimento para que a frequência seja realizada pelos setor e depois encaminhada para a Secretaria; 2) Redigir circular sobre o procedimento e encaminhar para os setores.	Secretaria Administrativa PU	1 e 2) Prefeito	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	8	Montar cronograma	Inexistência de um cronograma para os chefes entregarem a frequência.	1) Montar cronograma e encaminhar para os chefes.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Secretaria Administrativa	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		

Férias - Cedidos	9	Montar cronograma	Inexistência de um cronograma para os chefes entregarem as férias dos cedidos (anistiados).	1) Montar cronograma; 2) Encaminhar cronograma para os chefes; 2) Receber cronograma preenchido pelos setores.	Secretaria Adm PU e Setores	1,2,3) Prefeito e Secretaria Administrativa	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
Arquivo Documentos	10	Organizar arquivo de documentos	Falta de espaço para guardar todo o arquivo de documentos.	1) Definir espaço para arquivo morto; 2) Definir critérios para os arquivos que necessitam ser guardados.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Secretaria Administrativa	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	11	Organizar espaço físico da Secretaria Administrativa	Existência de arquivos e equipamentos de outros setores alocados na Secretaria.	1) Organizar espaço físico interno da Secretaria.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Secretaria Administrativa	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Patrimônio (Monitoramento e Transferência)	12	Inventariar o patrimônio	Cada setor possui um responsável pelo patrimônio, porém não é realizado inventário físico do patrimônio da PU.	1) Descentralizar a elaboração do inventário patrimonial; 2) Criar cronograma de inventário; 3) Realizar inventário anual físico e encaminhar dados para a secretaria.	Secretaria Adm e Setores PU	1,2) Prefeito e Secretaria Administrativa; 3) Setores PU	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		

Baixa de Patrimônio	13	Formalizar a solicitação de baixa de patrimônio	As baixas são geralmente solicitadas oralmente pelos chefes.	1) Solicitar as baixas através de memorando.	Secretaria Administrativa PU	1) Secretaria Administrativa PU	Imediato	Concluído	Durante o desenho dos processos, a responsável pela atividade identificou a necessidade de realizar essa solicitação via memorando.
	14	Informar aos chefes sobre o procedimento de baixa	Divulgação do procedimento de baixa de patrimônio.	1) Comunicar aos chefes, via circular, memorando ou reunião, o procedimento de baixa.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Secretaria Administrativa	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
NATO	15	Controlar ordem de serviço em sua plenitude	Somente algumas OS's passam pelo sistema NATO, outras são realizadas de forma informal e outras são feitas por formulário. O sistema do NATO está restrito aos setores de serviços comunitários e conservação de edifícios.	1) Institucionalizar as demandas de serviços darem entrada, primeiramente, pelo NATO; 2) Comunicar todos os setores, via memorando e reunião, as mudanças do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1 e 2) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	16	Ampliar o sistema NATO	Servir como monitoramento de todos os serviços e processos contidos na PU.	3) Dar robustez ao sistema NATO, para gerir todos os processos da PU.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, e COTIC	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		

	17	Baixar Ordem de Serviço	O retorno da execução do serviço geralmente não é informado pelo executor ou pelo requisitante.	1) Monitorar e controlar todas as demandas de serviços, via sistema do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	18	Equipar os setores da PU	Alguns setores da PU não possuem infraestrutura (computadores e telefones) para utilizar o sistema NATO. Assim como pessoal qualificado para operacionalizar o sistema.	1) Estruturar os setores (computadores, internet, telefones, pessoas, etc) para adicionar as demandas de serviços no sistema do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, COTIC, CODEP	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Solicitação de Compra de Material	19	Estruturar processo de solicitação de compra de materiais (ver item 2 da planilha da DSG)	Processo em processo de reestruturação.	1) Definir um núcleo de gestão de material para a PU; 2) Definir cronograma de solicitação de material; 2) Reformular o procedimento de solicitação; 3) Eleger uma pessoa responsável pelo processo.	Secretaria Administrativa PU	1, 2, 3) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
Geral	20	Realizar reuniões internas para alinhamento	Avaliação e planejamento do administrativo com os motoristas.	1) Realizar reuniões trimestrais.	Secretaria Administrativa PU	1) ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	21	Acompanhar relatório de competências funcionais	Em busca da melhoria contínua dos processos do setor	1) Verificar as lacunas de competências; 2) Monitorar e atualizar as capacitações sugeridas.	Secretaria Administrativa PU	1 e 2) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Imediato		

	22	Palestras Motivacionais	Estimular o trabalho em equipe e a integração do setor.	1) Realizar palestras motivacionais.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e CODEP	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	23	Acompanhar e atualizar este relatório de melhorias	Em busca da melhoria contínua dos processos do setor	1) Monitorar e atualizar o relatório de melhorias.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Imediato		

Obs.: Processos de trabalho que não apresentaram sugestões de melhorias: Recepção; Férias Servidores; Remessa de Correios; e Sindicância.

Validação: 30/09/2015

APÊNDICE D – RELATÓRIO FINAL SETOR DE TRANSPORTE



PROJETO DE MAPEAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Pesquisa:

Modelagem de Processos Orientada para o Mapeamento de
Competências Funcionais

RELATÓRIO

Prefeitura Universitária
Setor de Transporte

Pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia: **Natalia Daher**;
Professor Doutor do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia: **Saulo Barbará**;
Coordenação do Projeto Mapeamento da Força de Trabalho: **Lucimere Antunes**.

Seropédica-RJ

Outubro/2015

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	200
2. MACROPROCESSOS SETOR DE TRANSPORTE	201
2.1. Atendimento de Serviço de Transporte	202
2.2. Manutenção de Veículo.....	202
2.3. Multas	203
2.4. Solicitação de Suprimentos para Despesas	204
2.5. Transporte Circular.....	205
2.6. Controle de Horas Extras	206
3. COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E LACUNAS TRANSPORTE	207
4. PLANO DE RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS TRANSPORTE	210

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste relatório é apresentar os dados levantados e validados, através da utilização do modelo Órion - Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais, nas suas três fases:

- 1) Modelagem dos processos de trabalho;
- 2) Mapeamento das competências funcionais e apontamento de lacunas de competências atreladas aos processos de trabalho;
- 3) Plano de recomendações de melhorias.

Na 1ª fase do modelo Órion, foram mapeados no Setor de Transporte, 06 macroprocessos.

Na 2ª fase do modelo Órion, foram levantadas as competências funcionais requeridas para realização dos processos da Unidade. As competências funcionais evidenciadas com as competências funcionais requeridas para a função foram interligadas, gerando as lacunas de competências. Foram também sugeridas capacitações, interligada com as lacunas levantadas.

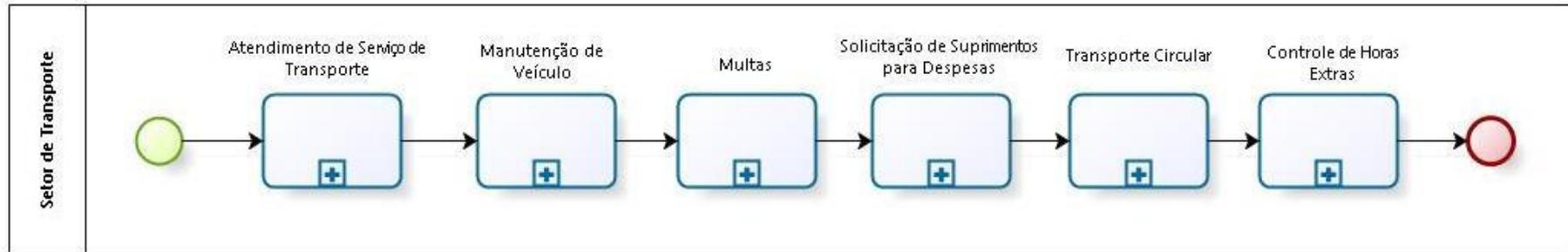
Através do levantamento e análise da 1ª e 2ª fase do modelo Órion, foi elaborado um plano de recomendações para melhorias para o setor, na 3ª fase do modelo.

Os dados foram levantados entre os meses de Agosto a Setembro de 2015, através de reuniões no setor, com a presença do Chefe do Setor e dos funcionários chaves da unidade (indivíduos que conhecem os macroprocessos e o funcionamento da Unidade).

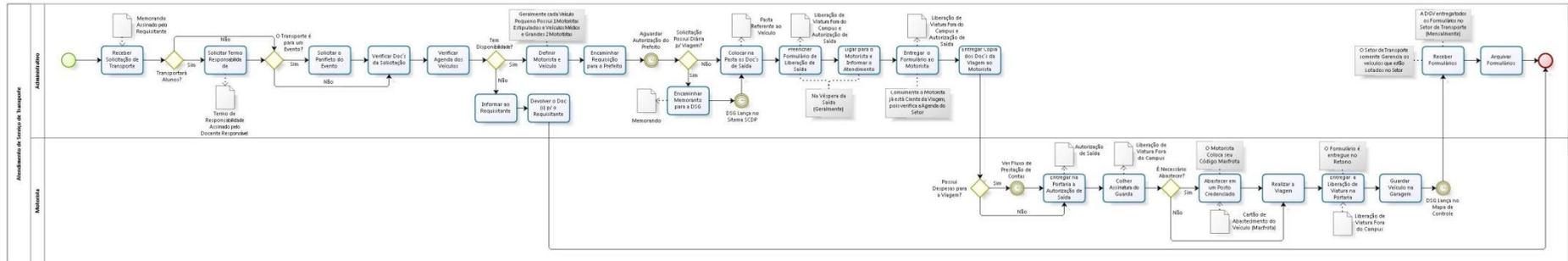
A 1ª fase do modelo foi validada junto ao Chefe do Setor. A validação da 2ª fase foi realizada junto a Coordenadora do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho. A 3ª fase foi validada com o Prefeito Universitário e com o Assessor de Infraestrutura da UFRRJ.

Os fluxogramas dos processos de trabalho, a planilha de competências funcionais e a planilha de melhorias são apresentados a seguir.

2. MACROPROCESSOS SETOR DE TRANSPORTE

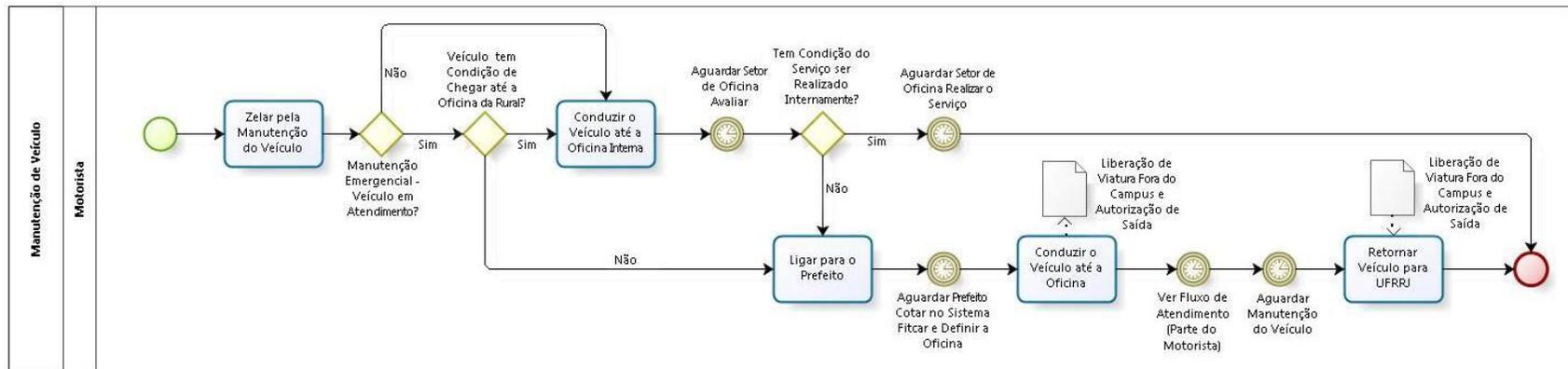


2.1. Atendimento de Serviço de Transporte



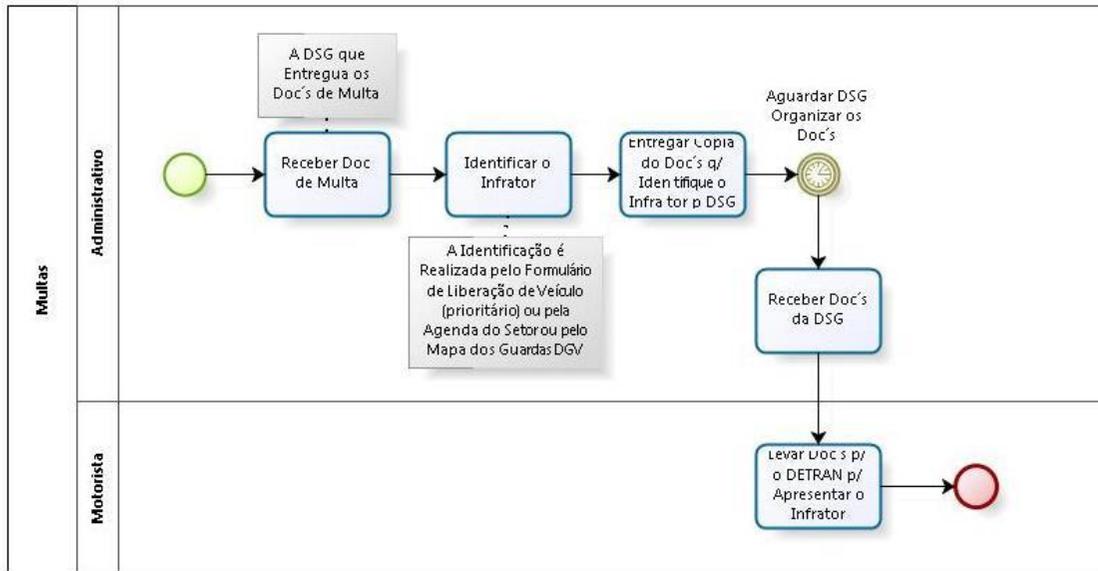
Powered by bizagi Modeler

2.2. Manutenção de Veículo

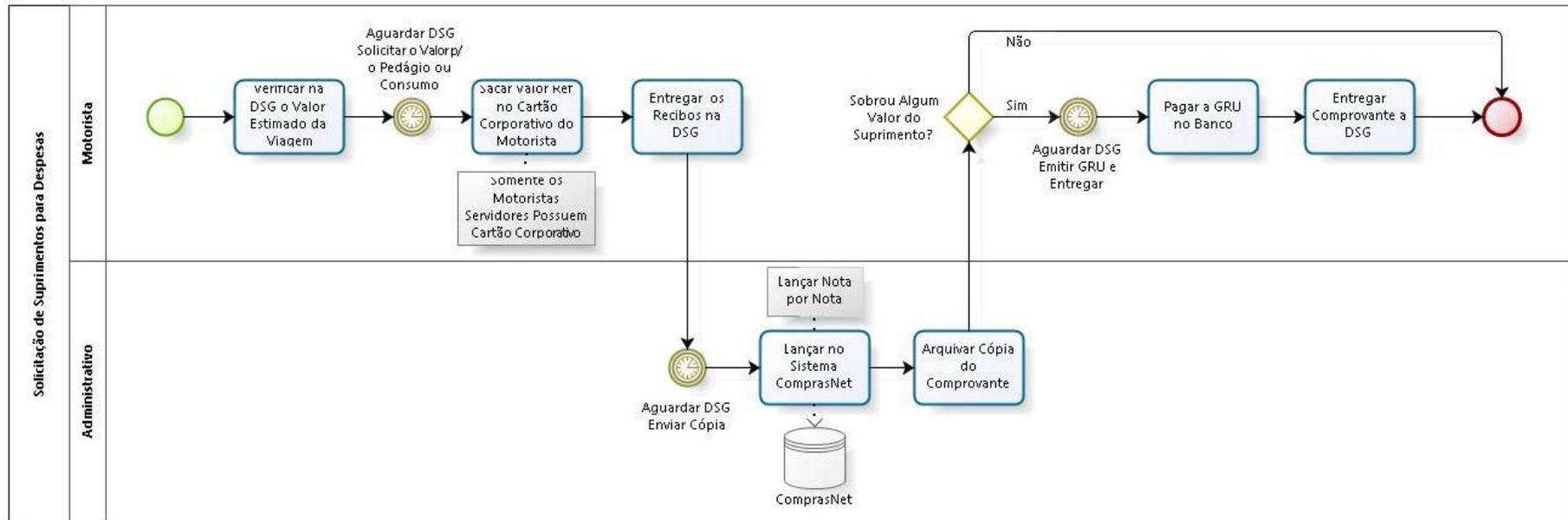


Powered by bizagi Modeler

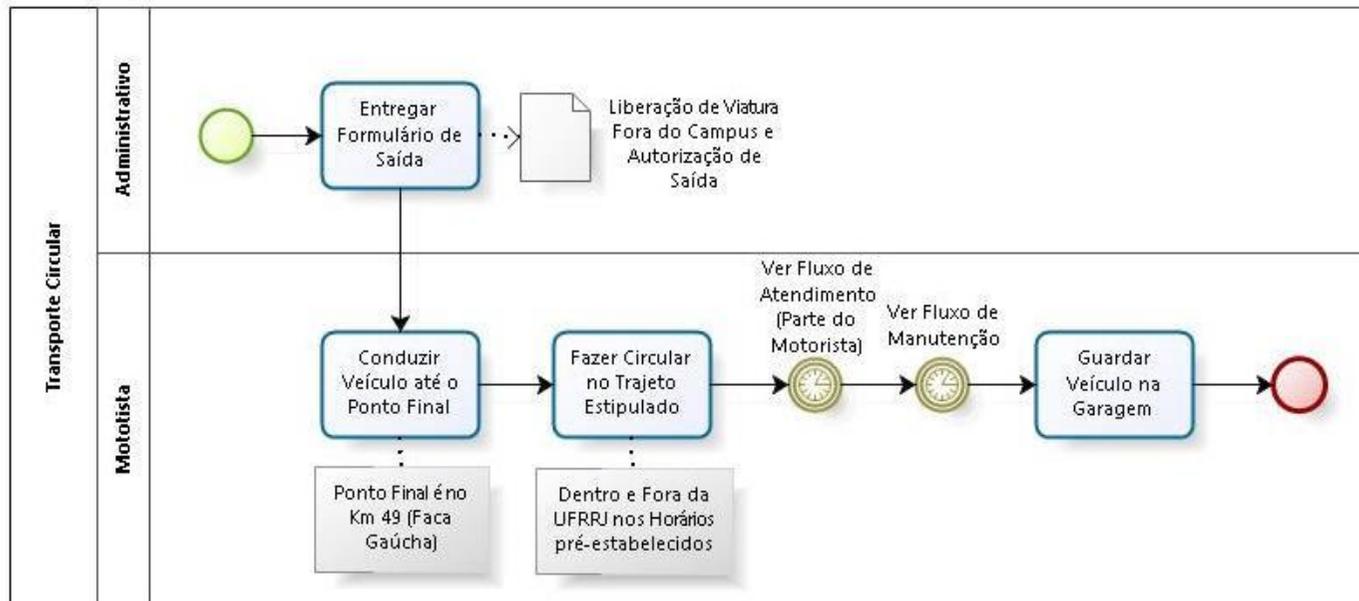
2.3. Multas



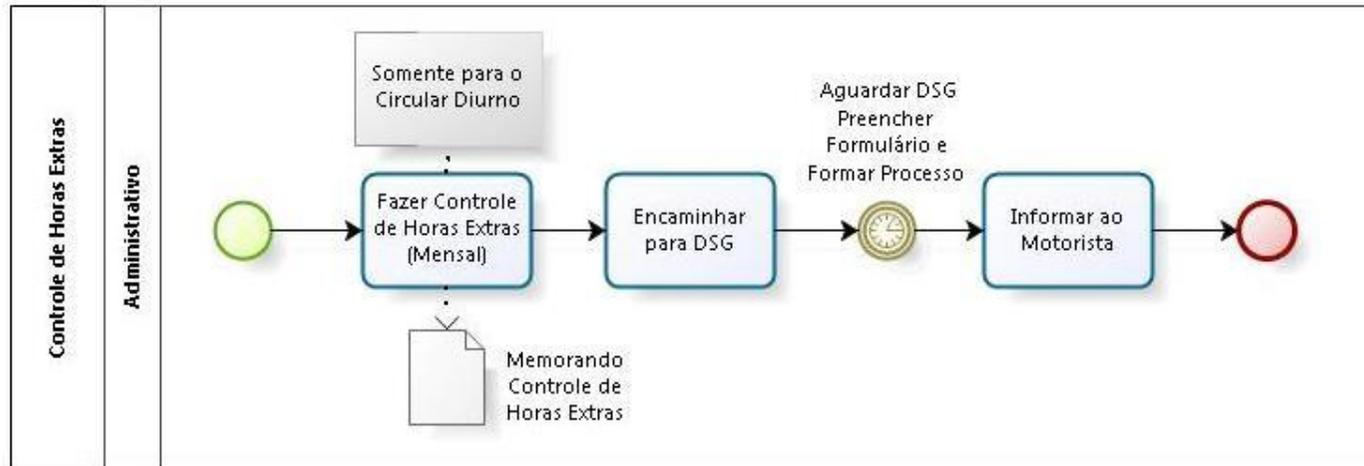
2.4. Solicitação de Suprimentos para Despesas



2.5. Transporte Circular



2.6. Controle de Horas Extras



3. COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS E LACUNAS TRANSPORTE

Processos			Competências Funcionais Requeridas	Competências Funcionais Evidenciadas x Competências Funcionais Requeridas			Sugestões de Temáticas p/ Capacitações* Correlacionadas com as Lacunas
Área	Função	Processos		Competências Evidenciadas	Comp. Não Evidenciadas	Lacunas de Competências Levantadas	
Gestão	Chefe	Coordenar os processo do Setor de Transporte: Atendimento de Serviço de Transporte; Manutenção de Veículo; Multas; Solicitação de Suprimentos para Despesas; Transporte Circular; Controle de Horas Extras.	Coordenar pessoas com eficiência e eficácia; Conhecer e aplicar legislação de pessoal no serviço público; Conhecer e aplicar legislação referente a aquisição de material e serviço em órgãos públicos; Monitorar as atividades do setor; Analisar os processos e procedimentos do setor; Possuir experiência como líder; Falar com desenvoltura; Designar Tarefas; Solucionar problemas com eficácia; Propor melhorias; Mediar conflitos; Ter liderança; Ser organizado; Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar sistemas informatizados de forma básica (Word, Excel, Internet); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.	Falar com desenvoltura; Designar Tarefas; Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática.	Mediar conflitos; Ser organizado.	Coordenar pessoas com eficiência e eficácia (1); Conhecer e aplicar legislação de pessoal no serviço público (2); Conhecer e aplicar legislação referente a aquisição de material e serviço em órgãos públicos (3); Monitorar as atividade do setor (4); Analisar os processos e procedimentos do setor (5); Possuir experiência como líder (6); Ter liderança (7); Solucionar problemas com eficácia (8); Propor melhorias (9); Operar sistemas informatizados de forma básica (Word, Excel, Internet) (10); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (11).	Gestão Pública (básico); Gestão de Pessoas (2); Gestão por Competência (2); Legislação de Pessoal no Serviço Público (2); Legislação Referente a Aquisição de Material e Serviço em Órgãos Públicos (8); Monitoramento e Avaliação de Atividade (3); Gestão de Conflitos; Relações Interpessoais; Liderança; Logística Básica; Normas e Utilização dos Veículos Públicos; Noções Básicas de Processos de Trabalho com Foco UFRRJ; Informática Básica.

Administrativo	Administrativo	<p>Atendimento de Serviço de Transporte: Receber Solicitação de Transporte, Solicitar Termo Responsabilidade, Solicitar o Panfleto do Evento, Verificar Doc's da Solicitação, Verificar Agenda dos Veículos, Informar ao Requiritante, Devolver o Doc(s) p/ o Requiritante, Definir Motorista e Veículo, Encaminhar Requisição para o Prefeito, Encaminhar Memorando para a DSG, Colocar na Pasta os Doc's de Saída, Preencher Formulário de Liberação de Saída, Ligar para o Motorista e Informar o Atendimento, Entregar o Formulário ao Motorista, Entregar Cópia dos Doc's da Viagem ao Motorista, Receber Formulários, Arquivar Formulários; Multas: Receber Doc de Multa, Identificar o Infrator, Entregar Cópia do Doc's q/ Identifique o Infrator p DSG, Receber Doc's da DSG; Solicitação de Suprimentos para Despesas: Lançar no Sistema ComprasNet, Arquivar Cópia do Comprovante; Transporte Circular: Entregar Formulário de Saída; Controle de Horas Extras: Fazer Controle de Horas Extras (Mensal), Encaminhar para DSG, Informar ao Motorista.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Redigir documentos de acordo com as normas do setor público; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária; Operar sistema de Internet; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar sistema de Internet; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos.</p>	-	<p>Redigir documentos de acordo com as normas do setor público (1); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (2); Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária (3); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (4).</p>	<p>Gestão de Documentos no Serviço Público (1); Atendimento ao Usuário (2); Relações Interpessoais (2); Excel Intermediário (3); Logística Básica (4).</p>
----------------	----------------	---	--	---	---	---	--

Técnica	Motorista	<p>Atendimento de Serviço de Transporte: Entregar na Portaria a Autorização de Saída, Colher Assinatura do Guarda, Abastecer em um Posto Credenciado, Realizar a Viagem, Entregar a Liberação de Viatura na Portaria, Guardar Veículo na Garagem;</p> <p>Manutenção de Veículo: Zelar pela Manutenção do Veículo, Conduzir o Veículo até a Oficina Interna, Ligar para o Prefeito, Conduzir o Veículo até a Oficina, Retornar Veículo para UFRRJ; Multas: Levar Doc's p/ o DETRAN p/ Apresentar o Infrator; Solicitação de Suprimentos para Despesas: Verificar na DSG o Valor Estimado da Viagem, Sacar Valor Ref no Cartão Corporativo do Motorista, Entregar os Recibos na DSG, Pagar a GRU no Banco, Entregar Comprovante a DSG;</p> <p>Transporte Circular: Conduzir Veículo até o Ponto Final, Fazer Circular no Trajeto Estipulado, Guardar Veículo na Garagem.</p>	<p>Conhecer técnicas básicas de manutenção corretiva e preventiva de veículos; Zelar pelo veículo de trabalho; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Dirigir com atenção; Ser pontual nos horários; Utilizar conhecimento de roteirização no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Conhecer técnicas básicas de manutenção corretiva e preventiva de veículos**; Zelar pelo veículo de trabalho**; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**; Dirigir com atenção**; Ser pontual nos horários; Utilizar conhecimento de roteirização no dia a dia de trabalho**.</p>	-	<p>Conhecer técnicas básicas de manutenção corretiva e preventiva de veículos** (1); Zelar pelo veículo de trabalho** (2); Dirigir com atenção** (3); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (4); Utilizar conhecimento de roteirização no dia a dia de trabalho** (5).</p>	<p>Conhecimentos Básicos de Mecânica Automotiva (1); Utilização e Manutenção de Veículos Novos, adquiridos pela UFRRJ que não são de conhecimento comum (curso administrado pelo Fabricante) (2); Normas e Utilização dos Veículos Públicos (2); Direção Defensiva (3); Atendimento ao Usuário (4); Relações Interpessoais (4); Primeiros socorros (4); Logística Básica com Foco em Roteirização (5).</p>
---------	-----------	---	---	---	---	---	--

*As capacitações podem ser: cursos rápidos ou de longa duração; palestras; seminários; congressos; capacitação em serviço; etc.

**A evidência da competência foi verificada de forma parcial, não em sua plenitude.

4. PLANO DE RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS TRANSPORTE

Setor de Transporte									
Processo	Item	Ação O que (What)	Justificativa Porque (Why)	Procedimento Como (How)	Local Onde (Where)	Responsável Quem (Who)	Prazo Previsto Quando (When)	Status	Obs
Atendimento de Serviço de Transporte	1	Elaborar procedimento de solicitação de serviços de transporte (ver item 3 da planilha da DSG)	Os solicitantes devem conhecer o procedimento de solicitação de serviços de transporte, para evitar transtornos, tanto para o motorista, quanto para o usuário.	1) Elaborar manual com o procedimento de solicitação; 2) Redigir circular sobre o procedimento e encaminhar para todas as UORGs; 3) Disponibilizar procedimento no <i>site</i> da UFRRJ.	ST / PU	1 e 2) DSG, ST, Prefeito; 3) Prefeito.	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	2	Analisar a viabilidade dos motoristas possuírem telefone institucional	Quando ocorre algum imprevisto na viagem o motorista faz uso de seu próprio telefone celular, utilizando seus créditos para efetuar ligação para o setor. Assim como, quando está fora da área do seu DDD, ele paga <i>roaming</i> para atender ligações do setor.	1) Adquirir sistema de serviço de rádio e/ou telefone celular; 2) Elaborar formulário de utilização.	PU / ST	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura; 2) DSG.	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	3	Adquirir uniforme e crachá para os motoristas	Melhorar a identificação dos motoristas.	1) Solicitar uniforme; 2) Solicitar crachá.	PU / ST	1 e 2) DSG e Prefeito	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		

	4	Elaborar critério de rotatividade de motoristas para viagens	Inexistência de rotatividade de motoristas para realização das viagens.	1) Definir sistema de fila para rotatividade de motoristas.	PU / ST	DSG e ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	5	Criar ficha de avaliação do motorista e do requisitante	Mensurar a satisfação do usuário, as observações do motorista e do ST.	1) Elaborar ficha de avaliação de serviço.	PU / ST	DSG e ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	6	Elaborar controle de entrada e saída do veículo na garagem	O guarda possui um mapa de controle, entretanto o ideal seria o guarda preencher um registro da entrada e saída do veículo e entregar ao motorista, e o motorista entregar no setor de transporte.	1) Elaborar controle de entrada e saída de veículo na garagem, contendo <i>checklist</i> do veículo, com cópia para o motorista e para o guarda.	PU / ST / Oficina	DSG e ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	7	Monitorar entrada e saída de veículos na UFRRJ Seropédica	O controle da papeleta de entrada e saída de veículos é do setor de transporte, entretanto não existe monitoramento dos veículos.	1) Reestruturar o processo. O controle passará a ser realizado pela DSG; 2) Numerar papeletas; 3) Elaborar relatório que cruze os dados do sistema Maxfrota, com o controle de entrada e saída de veículos.	PU / DSG / ST	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura; 2) DSG; 3)DSG	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		

Manutenção de Veículo	8	Realizar manutenção preventiva nos veículos	A manutenção somente ocorre de forma corretiva.	1) Instituir procedimento para realização de manutenção preventiva; 2) Divulgar para os motoristas.	PU / ST	1) DSG e Prefeito; 2) ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
Solicitação de Suprimentos para Despesas	9	Definir critérios para despesas extras	Não está definido o procedimento para despesas extras, como estacionamento e manutenção corretiva de emergência.	1) Discutir procedimento / critérios para o crédito extra; 2) Acrescentar no cartão corporativo crédito extra; 3) Divulgar procedimento para os motoristas.	PU / ST	1) Prefeito, DSG, ST; 2) DSG; 3) ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
Controle de Horas Extras	10	Instituir banco de horas	Atualmente somente é preenchido um relatório de horas extras para o circular diurno e entregue a DSG, mesmo assim não é realizado acompanhamento do processo formado. Não existe relatório para horas extras trabalhadas para os demais serviços.	1) Criar critérios para o banco de horas; 2) Elaborar relatório de controle.	PU / ST	1) Prefeito, DSG, ST; 2) DSG	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
Geral	11	Gerenciar toda a frota (ver item 17 da planilha da DSG)	O transporte só tem gerência nos veículos que estão lotados no setor de transporte. Assim mesmo, não possui controle da frota.	Ver item 11 da planilha de Transporte.	PU / ST / DSG	Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		

12	Melhorar infraestrutura para os motoristas	A sala dos motoristas não está sendo utilizada.	1) Reativar sala dos motoristas.	PU / ST	1) ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
13	Informatizar portão de entrada e garagem	O portão de entrada não encontra-se informatizado.	1) Alocar computador e internet no portão de entrada e na entrada da garagem.	PU / Oficina	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
14	Verificar saúde do trabalhador periodicamente	Existência de funcionários que necessitam cuidados especiais de saúde (motoristas).	1) Propor visita do DAST anualmente ao setor de transporte.	PU / ST	1) PROAD, Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
15	Verificar seguro para acidente de trabalho dos motoristas	Inexistência de seguro para os motoristas.	1) Verificar se a UFRRJ possui esse tipo de seguro; 2) Analisar proposta de contrato de seguro.	PU / ST	1 e 2) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, DSG	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
16	Realizar reuniões internas para alinhamento	Avaliação e planejamento do administrativo com os motoristas.	1) Realizar reuniões trimestrais.	PU / ST	1) ST	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
17	Acompanhar relatório de competências funcionais	Em busca da melhoria contínua dos processos do setor	1) Verificar as lacunas de competências; 2) Monitorar e atualizar as capacitações sugeridas.	PU / ST	1 e 2) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Imediato		
18	Palestras Motivacionais	Estimular o trabalho em equipe e a integração do setor.	1) Realizar palestras motivacionais.	PU / ST	1) Prefeito e CODEP	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		

	19	Acompanhar e atualizar este relatório de melhorias	Em busca da melhoria contínua dos processos do setor	1) Monitorar e atualizar o relatório de melhorias.	PU / ST	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Imediato		
--	----	--	--	--	---------	--	----------	--	--

Obs.: Processos de trabalho que não apresentaram sugestões de melhorias: Multas; e Transporte Circular.

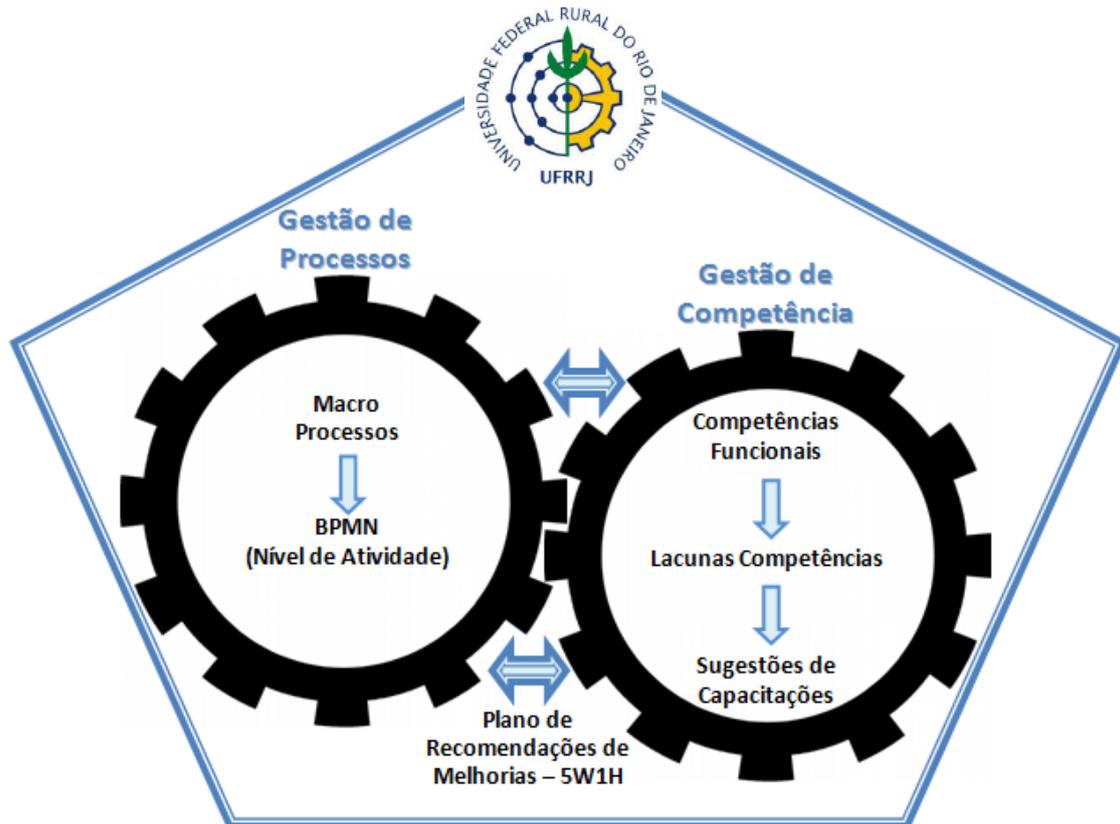
Validação: 30/09/2015



MANUAL DE PROCEDIMENTO



MODELAGEM DE PROCESSOS ORIENTADA PARA O MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS



Autores:
Natalia Daher Jaques
Lucimere dos Santos Antunes
Saulo Barbará de Oliveira

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	217
ETAPA PRELIMINAR	218
APLICAÇÃO DA 1ª FASE DO ÓRION	218
APLICAÇÃO DA 2ª FASE DO ÓRION	220
APLICAÇÃO DA 3ª FASE DO ÓRION	221
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL COM FOCO NOS PROCESSOS DE TRABALHO.....	223
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL COM FOCO NAS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS	224
APÊNDICE C – EXEMPLO DA PLANILHA DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS.....	225
APÊNDICE D – EXEMPLO DA PLANILHA DO PLANO DE RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIAS	226

INTRODUÇÃO

A administração pública tem a necessidade latente de adoção de novos modelos de gestão, mais ágeis e integrados, visando a busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos processos de trabalho. Com isso, que as competências funcionais são essenciais para construir e operacionalizar os processos organizacionais, o que exige uma abordagem processual na gestão de competências em órgãos públicos.

O Órion¹⁴ – Modelador de Processos Orientado para o Mapeamento das Competências Funcionais – tem como objetivo mapear competências funcionais da força de trabalho da UFRRJ a partir dos processos de trabalho.

Órion é constituído de três fases:

- 1) Modelagem dos processos de trabalho;
- 2) Mapeamento das competências funcionais e apontamento de lacunas de competências atreladas aos processos de trabalho;
- 3) Plano de recomendações de melhorias.

Órion é de natureza qualitativa¹⁵, utiliza o método de pesquisa intervencionista¹⁶, com a técnica de grupo focal¹⁷.

Este manual de procedimento tem como objetivo auxiliar e orientar a aplicação do modelo Órion, em suas três fases, conforme a seguir.

¹⁴ Órion encontra-se registrado na Biblioteca Nacional, no Escritório de Direitos Autorais. Foi concebido na pesquisa da Dissertação de Mestrado: JAQUES, Natalia Daher. Modelagem de processos orientada para o mapeamento de competências funcionais: construção de um modelo. Seropédica: UFRRJ, 2015. 236 p., Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis.

Versão atual do Órion: V1.00.04.

¹⁵ Aprecia diferentes construções e significados através do processo de interação social.

¹⁶ A pesquisa intervencionista tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la.

¹⁷ Consiste na realização de entrevistas em grupo, conduzidas por um moderador.

ETAPA PRELIMINAR

Antes da aplicação da 1ª fase do modelo, faz-se necessário:

- 1) Definir a Unidade de Trabalho que o modelo será aplicado;
- 2) Definir o(s) moderador(es)¹⁸ do Grupo Focal;
- 3) Definir o Grupo de Análise (preferencialmente, uma pessoa com foco em gestão de processos e uma com foco em gestão de competências);
- 4) Definir os sujeitos da pesquisa (profissionais que exercem algum tipo de liderança): Responsável pela Unidade e/ou substituto; Pelo menos um representante de cada macroprocesso da Unidade de Trabalho, preferencialmente. Não ultrapassar 10 funcionários, se possível. O responsável pela Unidade selecionará os funcionários chaves da unidade para a reunião (indivíduos que conhecem os macroprocessos e o funcionamento da Unidade).

APLICAÇÃO DA 1ª FASE DO ÓRION

1. Analisar os questionários do Mapeamento da Força de Trabalho (foco nos processos de trabalho do setor);
 - 1.1. Solicitar via correio eletrônico ao Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho a planilha do Epidata do questionário, contendo todos os campos e todos os funcionários do setor que será aplicado o Órion;
 - 1.2. Analisar as respostas individuais dos funcionários nos campos: a1, a5, a7, a14, a 15, a16, i1, i2, i4, i5 e i6;
2. Mapear os macroprocessos das Unidades de Trabalho;
 - 2.1. Fazer um esboço com o panorama das atividades do setor;
 - 2.2. Agendar via correio eletrônico a reunião inicial com o grupo de análise para discussão (se necessário);
 - 2.3. Agendar via correio eletrônico a 1º reunião do grupo focal na Unidade (solicitar ao responsável pela a Unidade que sejam convocados para a

¹⁸ Pessoa(s) que administra(m) / conduz(em) as reuniões.

reunião todos os funcionários representantes de algum processo, isto é, todos os processos realizados pela Unidade deverão ter funcionários representados na reunião);

3. Desenhar os macroprocessos da Unidade de Trabalho através do levantamento dos questionários;
 - 3.1. Utilizar o *software* BPMN Bizagi Modeler para fazer o desenho dos macroprocessos;
4. Realizar reunião inicial com o grupo de análise para alinhamento (se necessário);
 - 4.1. Conversar sobre o setor foco de estudo;
 - 4.2. Definir cronograma para as reuniões do grupo focal;
5. Realizar a 1^o reunião do grupo focal na Unidade para mapeamento dos processos;
 - 5.1. Utilizar roteiros semiestruturados (ver Apêndice A). Caso haja necessidade poderão ocorrer outras reuniões nesta etapa (Dependerá da quantidade e complexidade dos processos existentes na Unidade estudada. Geralmente são necessárias pelo menos 2 reuniões);
 - 5.2. Apresentar a proposta do modelo Órion para a Unidade;
 - 5.3. Verificar se os funcionários listados no relatório da instituição (Epidata) estão corretos, ou seja, se são todos os funcionários listados estão ativos na Unidade, e também se está faltando algum funcionário;
 - 5.4. Conversar sobre os macroprocessos apurados pelos questionários;
 - 5.5. Fazer esboço de todos os macroprocessos informados pelos funcionários participantes, chegando ao nível de detalhamento de processos, e se possível ao nível de atividade;
 - 5.6. Atentar-se através do diálogo dos funcionários as evidências das competências funcionais requeridas para exercer o processo e anotá-las;
 - 5.7. Atentar-se através do diálogo dos funcionários as sugestões de capacitações e anotá-las;

- 5.8. Agendar a 2^o reunião do grupo focal na Unidade para mapeamento dos processos (se necessário, neste caso repetir os passos dos itens 5.1; 5.4; 5.5; 5.6; 5.7 e 5.8), ou agendar reunião para validação dos processos;
6. Analisar os dados coletados na reunião do grupo focal;
 - 6.1. Reunir o grupo de análise, se necessário;
7. Desenhar os processos apurados no *software* BPMN Bizagi Modeler;
8. Realizar reunião do grupo de análise para verificar os desenhos dos processos (se necessário);
9. Realizar reunião do grupo focal na Unidade para validação dos desenhos dos processos (importante a presença de um representante de cada processo);
 - 9.1. Verificar junto aos funcionários se os desenhos estão corretos;
 - 9.2. Verificar se todos os processos estão contemplados nos desenhos;
10. Redesenhar os processos no *software* BPMN Bizagi Modeler (caso haja necessidade de ajustes);
11. Encaminhar desenhos finais para Unidade (via correio eletrônico).

APLICAÇÃO DA 2ª FASE DO ÓRION

1. Analisar os questionários do Mapeamento da Força de Trabalho (foco nas competências);
 - 1.1. Analisar as respostas individuais dos funcionários nos campos: b3, b5, b10, b15, b20, b25, b30, b35, b40, c1, c7, c13, c19, d1, d4, d5, d8, d9, d12, i9, i10, i11, i12, i13, j1-18, j19, j20, m1, m2, m3;

2. Realizar reunião do grupo focal na Unidade para verificação das competências funcionais requeridas para realização dos processos da Unidade (importante a presença de um representante de cada processo e/ou o responsável pelo setor);
 - 2.1. Utilizar roteiros semiestruturados (ver Apêndice B).
 - 2.2. Evidenciar competências funcionais requeridas para execução dos processos da Unidade de Trabalho;
 - 2.3. Anotar apontamentos de sugestões de melhorias e dificuldades nos processos;

3. Interligar as competências funcionais evidenciadas com as competências funcionais requeridas para a função, objetivando identificar as discrepâncias entre elas e levantar as lacunas de competências funcionais;
 - 3.1. Elaborar planilha interligando os dados. Exemplo no Apêndice C.

4. Realizar reunião do grupo de análise para analisar as lacunas de competências;
 - 4.1. Analisar os dados da planilha;
 - 4.2. Analisar as competências funcionais evidenciadas com as competências funcionais requeridas;

5. Sugerir temáticas para capacitações;
 - 5.1. Adicionar sugestões na planilha, relacionando com as lacunas levantadas;

APLICAÇÃO DA 3ª FASE DO ÓRION

1. Elaborar um plano de recomendações para melhorias;
 - 1.1. Criar planilha com os dados coletados nas reuniões de grupo focal;
 - 1.2. Utilizar a ferramenta: 5w1h. Exemplo no Apêndice D.

2. Preparar relatório final;

- 2.1. Fazer dossiê para cada Unidade de Trabalho estudada, contendo:
desenho dos processos; planilha de competências funcionais requeridas, lacunas de competências, e sugestões de temática para capacitação; plano de recomendações para melhorias;
3. Validar o plano de recomendações para melhorias junto ao responsável pela Unidade de Trabalho, e se possível, com o dirigente ao qual o responsável da Unidade está subordinado;
4. Validar a planilha de competências funcionais requeridas, lacunas de competências, e sugestões de temática para capacitação junto a coordenação do Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho;
5. Encaminhar relatório final para o Projeto de Mapeamento da Força de Trabalho da UFRRJ, e para o responsável pela Unidade de Trabalho, e para o Assessor de Infraestrutura (se pertinente), para realização das ações necessárias e acompanhamentos.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL COM FOCO NOS PROCESSOS DE TRABALHO

- 1) Os processos da unidade estão mapeados? Se sim, estão desenhados em algum lugar?
- 2) Quais são os macroprocessos desta unidade/setor?
- 3) Os macroprocessos da unidade que foram desenhados a partir dos questionários de mapeamento estão desenhados corretamente?
- 4) Estão corretas as pessoas que executam, participam e decide sobre o processo?
- 5) Quantas pessoas executam o processo?
- 6) Que competências funcionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) são requeridas para executar os processos (formação, experiência, cursos, etc)?
- 7) Todas as pessoas responsáveis pela execução dos processos estão devidamente treinadas para executarem os processos? Ou seja, têm conhecimentos, estão habilitadas e têm atitudes para a execução?
- 8) Quando o processo deve ser executado?
- 9) Quais são as entradas do processo? Eles têm frequência definida ou são aleatórios?
- 10) Quais são as saídas ou resultados esperados do processo?
- 11) Que informações são utilizadas?
- 12) Quais ferramentas e outros recursos são utilizados?
- 13) Que tipo de análise são feitas?
- 14) Qual a subordinação do processo?
- 15) Quem são os usuários do processo (aluno, professores, institutos, fornecedores, etc.)?
- 16) O processo é realmente da unidade de trabalho? Se não, quem deveria executá-lo?
- 17) Existe algum “gargalo” no processo?
- 18) Este processo pode ser melhorado?

APÊNDICE B – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA REUNIÃO DO GRUPO FOCAL COM FOCO NAS COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS

Perguntar para cada processo levantado:

- 1) Houve mudanças neste processo? Se houve mudanças, quem propôs?
- 2) Existe algum “gargalo” no processo?
- 3) Quais atividades do processo têm mais problemas? Por quê?
- 4) Este processo pode ser melhorado? Como?
- 5) Este processo já gerou algum problema ou polêmica? Como ocorreu a resolução? Quem participou da(s) proposta(s) de solução?

APÊNDICE C – EXEMPLO DA PLANILHA DE COMPETÊNCIAS FUNCIONAIS

Processos			Competências Funcionais Requeridas	Competências Funcionais Evidenciadas x Competências Funcionais Requeridas			Sugestões de Temáticas p/ Capacitações* Correlacionadas com as Lacunas
Área	Função	Processos		Competências Evidenciadas	Competências Não Evidenciadas	Lacunas de Competências Levantadas	
Administrativo	Administrativo	<p>Refrigeração: Receber solicitação de refrigeração, preencher ficha e preencher relatório mensal; Multas: Receber notificação de penalidade, buscar condutor, acompanhar; Preencher ReqMat; Preencher SCDP; Auditoria Interna: Atualizar relatórios; Controle de Abastecimento: Verificar cotas de abastecimento de máquinas pesadas; Controlar abastecimento no sistema Maxfrota; Controlar Almoxarifado do DSG; Auxiliar Leilão de Veículos e Máquinas Leves e Pesadas da PU; Auxiliar nos documentos de Licenciamento Anual de Veículos e na Aquisições de veículos novos.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Redigir documentos de acordo com as normas do setor público; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária; Operar sistema de Internet; Operar Sistema SCDP; Operar sistema Maxfrota; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos; Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho.</p>	<p>Redigir com clareza documentos; Operar as funções básicas da matemática; Operar <i>software</i> Word de forma básica; Operar sistema de Internet; Operar Sistema SCDP; Operar sistema Maxfrota; Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade**; Falar com desenvoltura; Ser organizado; Analisar documentos.</p>	-	<p>Redigir documentos de acordo com as normas do setor público (1); Operar <i>software</i> Excel de forma intermediária (2); Atender o usuário com presteza, agilidade e cordialidade** (3); Utilizar conhecimento de logística no dia a dia de trabalho (4).</p>	<p>Gestão de Documentos no Serviço Público (1); Excel Intermediário (2); Atendimento ao usuário (3); Logística Básica (4).</p>

APÊNDICE D – EXEMPLO DA PLANILHA DO PLANO DE RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIAS

Secretaria Administrativa PU									
Processo	Item	Ação O que (What)	Justificativa Porque (Why)	Procedimento Como (How)	Local Onde (Where)	Responsável Quem (Who)	Prazo Previsto Quando (When)	Status	Obs
NATO	1	Controlar ordem de serviço em sua plenitude	Somente algumas OS's passam pelo sistema NATO, outras são realizadas de forma informal e outras são feitas por formulário. O sistema do NATO está restrito aos setores de serviços comunitários e conservação de edifícios.	1) Institucionalizar as demandas de serviços darem entrada, primeiramente, pelo NATO; 2) Comunicar todos os setores, via memorando e reunião, as mudanças do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1 e 2) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Curto Prazo - Menos de 1 Ano		
	2	Baixar Ordem de Serviço	O retorno da execução do serviço geralmente não é informado pelo executor ou pelo requisitante.	1) Monitorar e controlar todas as demandas de serviços, via sistema do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito e Assessor de Infraestrutura	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		
	3	Equipar os setores da PU	Alguns setores da PU não possuem infraestrutura (computadores e telefones) para utilizar o sistema NATO. Assim como pessoal qualificado para operacionalizar o sistema.	1) Estruturar os setores (computadores, internet, telefones, pessoas, etc) para adicionar as demandas de serviços no sistema do NATO.	Secretaria Administrativa PU	1) Prefeito, Assessor de Infraestrutura, COTIC, CODEP	Médio Prazo - De 1 a 5 Anos		

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO DE MAPEAMENTO DE CAPITAL HUMANO¹⁹

 <p>UFRRJ UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO <i>"Movendo a universidade através do conhecimento"</i></p>	
<p>PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>MAPEAMENTO DE CAPITAL HUMANO, CONFIGURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS</p>	
n.1. Nº DE IDENTIFICAÇÃO <input type="text"/>	
n.2. UNIDADE ORGANIZACIONAL: <input type="text"/>	
n.3. UNIDADE INTERMEDIÁRIA: <input type="text"/>	
n.4. UNIDADE DE TRABALHO: <input type="text"/>	

¹⁹ Algumas páginas e partes do questionário foram ocultadas, pois não estão contidas na análise desta pesquisa.

n.5. Horário de Início da entrevista: horas e minutos.

A IDENTIFICAÇÃO DO SERVIDOR

1. Nome do Servidor:

2. Idade:

3. Sexo:
1 Feminino 2 Masculino
99- NR

4. Apresenta algum tipo de deficiência física?
1 SIM 2 NÃO 99 NR

5. Tipo de Serviço:
0 Público 1 Terceirizado 2 Estagiário
3 Anistiado 99- NR

6. Matrícula (SIAPE):

0 Não tem

7. Lotação:

8. Tempo de serviço fora do serviço público Federal (averbado – em anos):

0 Não tem (Terceirizados e estagiários)

9. Este tempo de serviço foi cadastrado no DP (averbado)?

0 Não 1 Sim 77-NS 99-NR

10. Ano de Ingresso no Serviço Público:

11. Ano de Ingresso na UFRRJ:

13. Desde (ano):

12. Cargo:

14. Exerce função de Chefia:

1 Sim
2 Não
99- NR

15. Qual:

16. Desde (ano):

- Se for técnico-administrativo, siga para a pergunta 17.
- Se for docente, siga para a pergunta 20.
- Se não for nenhuma das opções acima, siga para pergunta 22.

17. Classe Técnico-Administrativo:

1A 2B 3C 4D 5E 99NR

18. Nível na carreira Técnico-Administrativo:

19. Nível de Capacitação:

Siga para as perguntas 22.

20. Classe Docente

1 Auxiliar
2 Assistente
3 Adjunto
4 Associado
5 Titular
99- NR

21. Nível na carreira Docente:

23. Quantos dias na semana:

22. Horário de Trabalho:

1 Integral
2 Plantão
3 Escala
4 Turno
99- NR

24. Descreva o horário:

25. Telefone do Setor (unidade):

26. Telefone Celular:

27. E-Mail 1: _____	28. E-Mail 2: _____
------------------------	------------------------

B NIVEL DE QUALIFICAÇÃO DO SERVIDOR

Define-se Qualificação como: A educação formal incluindo a que for superior à exigida para o cargo de que é titular (Lei N° 11.091 de 12/01/ 2005).

1. Você sabe ler ou escrever: 1 Sim 2 Não 99- NR	2. Atualmente, você está cursando alguma série da educação formal (educação básica ou curso da educação superior): 1 Sim → Siga para pergunta 3. 2 Não → Siga para o Bloco C. 99 NR
--	---

3. Qual foi a última série que você concluiu com aprovação:	
0 Nunca estudou / alfabetizado	10 Primeiro ano do Ensino Médio (2º Grau)
1 Primeira série do Ensino Fundamental (Primário)	11 Segundo ano do Ensino Médio
2 Segunda série do Ensino Fundamental	12 Terceiro ano do Ensino Médio
3 Terceira série do Ensino Fundamental	13 Quarto ano do Ensino Médio
4 Quarta série do Ensino Fundamental	14 Graduação
5 Quinta série do Ensino Fundamental (1º Grau/Ginásio)	15 Especialização
6 Sexta série do Ensino Fundamental	16 Mestrado
7 Sétima série do Ensino Fundamental	17 Doutorado
8 Oitava série do Ensino Fundamental	18 Pós-Doutorado
9 Nona série do Ensino Fundamental	99 NR

4. Ano de Conclusão: [][][][]	7777 NS	9999 NR
--	---------	---------

SIGA PARA O BLOCO C CASO O ENTREVISTADO SÓ TENHA ESTUDADO ATÉ O ENSINO FUNDAMENTAL OU ENSINO MÉDIO

5. Graduação - Curso 1:				
6. Nome da instituição:				
7. Ano de Conclusão: [][][][]				
5555 Ainda está cursando	6666 Interrompeu	8888 Não Fez/NA	7777 NS	9999 NR
8. A Instituição é : 1 Pública → Siga para pergunta 10		2 Privada	77 NS	99 NR
9. Foi financiada pela UFRRJ: 0 NÃO		1 SIM	99 NR	

10. Graduação - Curso 2:				
11. Nome da instituição:				
12. Ano de Conclusão: [][][][]				
5555 Ainda está cursando	6666 Interrompeu	8888 Não Fez/NA	7777 NS	9999 NR
13. A Instituição é : 1 Pública → Siga para pergunta 15		2 Privada	77 NS	99 NR
14. Foi financiada pela UFRRJ: 0 NÃO		1 SIM	99 NR	

15. Especialização - Curso 1:				
16. Nome da instituição:				
17. Ano de Conclusão: [][][][]				
5555 Ainda está cursando	6666 Interrompeu	8888 Não Fez/NA	7777 NS	9999 NR
18. A Instituição é : 1 Pública → Siga para pergunta 20		2 Privada	77 NS	99 NR

19. Foi financiada pela UFRRJ:	0 NÃO	1 SIM	99 NR
20. Especialização - Curso 2:			
21. Nome da instituição:			
22. Ano de Conclusão: [][][][]			
5555 Ainda está cursando	6666 Interrompeu	8888 Não Fez/NA	7777 NS 9999 NR
23. A Instituição é:	1 Pública → Siga para pergunta 25	2 Privada	77 NS 99 NR
24. Foi financiada pela UFRRJ:	0 NÃO	1 SIM	99 NR

25. Mestrado - Curso 1:			
26. Nome da instituição:			
27. Ano de Conclusão: [][][][]			
5555 Ainda está cursando	6666 Interrompeu	8888 Não Fez/NA	7777 NS 9999 NR
28. A Instituição é:	1 Pública → Siga para pergunta 30	2 Privada	77 NS 99 NR
29. Foi financiada pela UFRRJ:	0 NÃO	1 SIM	99 NR

30. Mestrado - Curso 2:			
31. Nome da instituição:			
32. Ano de Conclusão: [][][][]			
5555 Ainda está cursando	6666 Interrompeu	8888 Não Fez/NA	7777 NS 9999 NR
33. A Instituição é:	1 Pública → Siga para pergunta 35	2 Privada	77 NS 99 NR
34. Foi financiada pela UFRRJ:	0 NÃO	1 SIM	99 NR

35. Doutorado:			
36. Nome da instituição:			
37. Ano de Conclusão: [][][][]			
5555 Ainda está cursando	6666 Interrompeu	8888 Não Fez/NA	7777 NS 9999 NR
38. A Instituição é:	1 Pública → Siga para pergunta 40	2 Privada	77 NS 99 NR
39. Foi financiada pela UFRRJ:	0 NÃO	1 SIM	99 NR

40. Pós-doutorado:			
41. Nome da instituição:			
42. Ano de Conclusão: [][][][]			
5555 Ainda está cursando	6666 Interrompeu	8888 Não Fez/NA	7777 NS 9999 NR
43. A Instituição é:	1 Pública → Siga para bloco C	2 Privada	77 NS 99 NR
44. Foi financiada pela UFRRJ:	0 NÃO	1 SIM	99 NR

C CAPACITAÇÕES REALIZADAS PELO SERVIDOR (A PARTIR DE 2005)

Consideram-se eventos de capacitação: os cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Decreto Nº 5.707 de 23/02/2006).

1. Capacitação 1 em:
2. Ministrada por (Instituição):
3. Ministrada por (Instrutor):
4. Financiada pela UFRRJ 0 NÃO 1 SIM 99 NR
5. Carga horária:
6. Ano de Conclusão:

7. Capacitação 2 em:
8. Ministrada por (Instituição):
9. Ministrada por (Instrutor):
10. Financiada pela UFRRJ 0 NÃO 1 SIM 99 NR
11. Carga horária:
12. Ano de Conclusão:

13. Capacitação 3 em:
14. Ministrada por (Instituição):
15. Ministrada por (Instrutor):
16. Financiada pela UFRRJ 0 NÃO 1 SIM 99 NR
17. Carga horária:
18. Ano de Conclusão:

19. Capacitação 4 em:
20. Ministrada por (Instituição):
21. Ministrada por (Instrutor):
22. Financiada pela UFRRJ 0 NÃO 1 SIM 99 NR
23. Carga horária:
24. Ano de Conclusão:

D QUAL (AIS) OUTRA (S) ATIVIDADES SE CONSIDERA CAPAZ DE FAZER NA SUA PRÓPRIA UNIDADE OU EM OUTRA? INDIQUE CADA UMA

1. Outra atividade 1: _____

2. Em que unidade?
1 Na mesma → Siga para pergunta 4
2 Em outra
3 Nas duas
99 NR

3. Qual unidade:

4. Por que:

5. Outra atividade 2: _____ SS NA (Nenhuma)

6. Em que unidade?
 1. Na mesma → Siga para pergunta 8
 2. Em outra
 3. Nas duas
 SS NA

7. Qual unidade: _____ SS NA

8. Por que: _____
 _____ SS NA

9. Outra atividade 3: _____ SS NA (Nenhuma)

10. Em que unidade?
 1. Na mesma → Siga para pergunta 12
 2. Em outra
 3. Nas duas
 SS NA

11. Qual unidade: _____ SS NA

12. Por que: _____
 _____ SS NA

I	ATIVIDADE
1. Nome da Atividade: _____	
2. Descrição da atividade: _____ _____ _____ _____	
3. Público alvo: 0 Interno (Unidade de Trabalho) 1 Externo (Fora da Unidade de Trabalho) 2 Interno/externo 99- NR	
4. Quem é o público alvo: _____	

5. Para realização desta atividade, você utiliza informações de que setor (unidade, pessoa, etc.)?

6. Para realização desta atividade, você necessita de material de que setor (unidade, pessoa, etc.)?

7. Qual é o tempo médio necessário para realização desta atividade?

(_____)

8. Qual a periodicidade de realização desta atividade?

1 Diária 2 Semanal 3 Mensal 4 Bimestral
5 Trimestral 6 Semestral 7 Anual 99 NR

Conhecimento: Relaciona-se à compreensão de conceitos e técnicas. O que precisam saber para desempenhar a atividade. Saber o que e por que fazer.

9. Que conhecimentos são necessários para realização desta atividade?

Habilidade: Representa aptidão e capacidade de realizar e estão associadas à experiência e ao aprimoramento progressivo. Demonstração de um talento particular na prática do conhecimento. Técnica, destreza, Saber como fazer.

10. Que habilidades são necessárias para realização desta atividade?

Atitude: Refere-se à postura e ao modo como as pessoas agem e procedem em relação a fatos, objetos e outras pessoas de seu ambiente. Comportamento. Querer fazer.

11. Que atitudes/comportamentos são necessárias para realização desta atividade?

12. O que dificulta a realização desta atividade?

13. O que você sugere para melhoria da realização desta atividade?

J LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

Irei mencionar algumas capacitações e gostaria que você me dissesse quais delas você possui interesse em realizar para aperfeiçoar a execução do seu trabalho.

Capacitação em Informática	NÃO	SIM	NS	NR
1 Inclusão Digital	0	1	77	99
2 Linux Básico	0	1	77	99
3 Calculo Avançado	0	1	77	99
Capacitação em Comunicação	NÃO	SIM	NS	NR
4 Relações Interpessoais no Trabalho e na Vida	0	1	77	99
5 Redação Técnica	0	1	77	99
6 Argumentação para o Trabalho	0	1	77	99
7 Inglês Instrumental: Leitura	0	1	77	99
8 Práticas de Redação Oficial	0	1	77	99
9 Língua Portuguesa e Reforma Ortográfica	0	1	77	99
10 Capacitação em Processos Administrativos e Protocolo	0	1	77	99
Capacitação em Desenvolvimento das habilidades e Técnicas para os Colaboradores dos Serviços de Alimentação	NÃO	SIM	NS	NR
11 Aspectos do Profissional em Alimentação	0	1	77	99
12 Higiene e Boas Práticas nos Serviços	0	1	77	99
Capacitação em Operação e Manutenção de Máquinas, Implementos Agrícolas e Veículos Condutores	NÃO	SIM	NS	NR
13 Relações Interpessoais no Trabalho e na Vida	0	1	77	99
14 Operação e Manutenção de Tratores Agrícolas	0	1	77	99
15 Noções Básicas de Motores Dieleis	0	1	77	99
16 Operação e Manutenção de Motosserras e Podadoras Telescópicas	0	1	77	99
17 Operação e Manutenção de Ceifadeiras Motorizadas	0	1	77	99
18 Capacitação em Gerenciamento de Projetos	0	1	77	99

19. Outras Capacitações::

20. Justificativa:

M	TRAJETÓRIA EDUCACIONAL
----------	-------------------------------

OBSERVAÇÕES:
Curso Técnico: Curso desvinculado da educação normal.
Curso Profissionalizante: Curso vinculado ao ensino médio, onde o certificado sai no mesmo documento da conclusão do ensino médio.

1. Seu curso no Ensino Médio é:			
88. Não Fez / NA 1. Profissionalizante 2. Formação Geral.			
2. Qual Curso: _____			
3. Ano de Conclusão: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
55 Ainda está Cursando	66 Interrompeu	88 Não Fez / NA	77 NS
4. A instituição é:		1 Pública	2 Privada
5. Foi financiada pela UFRRJ:		0 Não	1 Sim