

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Escola de Engenharia
Curso de Especialização em Construção Civil

Thiago de Oliveira Assunção Batista

**METODOLOGIA DE GESTÃO APLICADA EM EDIFÍCIO PÚBLICO:
Estudo de caso do Estádio Jornalista Felipe Drummond – Mineirinho**

Belo Horizonte
2024

Thiago de Oliveira Assunção Batista

**METODOLOGIA DE GESTÃO APLICADA EM EDIFÍCIO PÚBLICO:
Estudo de caso do Estádio Jornalista Felipe Drummond – Mineirinho**

Monografia de especialização apresentada
à Escola de Engenharia da Universidade
Federal de Minas Gerais, como requisito
parcial à obtenção do título de Especialista
em Construção Civil.

Área: Gestão e Avaliação nas Construções

Orientadora: Prof.^a Paula Bamberg

Belo Horizonte
2024

B333m

Batista, Thiago de Oliveira Assunção.

Metodologia de gestão aplicada em edifício público [recurso eletrônico] : estudo de caso do Estádio Jornalista Felipe Drummond – Mineirinho / Thiago de Oliveira Assunção Batista. – 2024.

1 recurso online (32 f. : il., color.) : pdf.

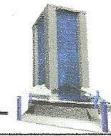
Orientadora: Paula Bamberg.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Construção Civil da Escola de Engenharia da UFMG.

Bibliografia: f. 32.

1. Construção civil. 2. Obras públicas. 3. Administração pública. 4. Edifícios públicos. 5. Projetos de engenharia. I. Bamberg, Paula. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Engenharia. III. Título.

CDU: 69



ATA DE DEFESA DE MONOGRAFIA

ALUNO: THIAGO DE OLIVEIRA ASSUNÇÃO BATISTA

MATRÍCULA: 2020725341

RESULTADO

Aos 11 dias do mês de abril de 2024 realizou-se a defesa da MONOGRAFIA de autoria do aluno acima mencionado sob o título:
"METODOLOGIA DE GESTÃO APLICADA EM EDIFÍCIO PÚBLICO: ESTUDO DE CASO DO ESTÁDIO JORNALISTA FELIPE DRUMMOND-MINEIRINHO"

Após análise, concluiu-se pela alternativa assinalada abaixo:

☒ APROVADO

☐

APROVADO COM CORREÇÕES

☐

REPROVADO

NOTA: 90

CONCEITO: A

BANCA EXAMINADORA:

Nome

Prof^ª. Dr^ª. Paula Bamberg

Assinatura



Documento assinado digitalmente
PAULA BAMBERG
Data: 23/04/2024 16:42:53-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Nome

Prof^ª. Dr^ª. Sidnea Eliane Campos Ribeiro

Assinatura



Documento assinado digitalmente
SIDNEA ELIANE CAMPOS RIBEIRO
Data: 23/04/2024 17:19:39-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

O candidato faz jus ao grau de "ESPECIALISTA EM CONSTRUÇÃO CIVIL: "GESTÃO E AVALIAÇÕES NAS CONSTRUÇÕES"

Belo Horizonte, 23 de abril de 2024

Antonio
Neves de
Carvalho Jr

Assinado de forma
digital por Antonio
Neves de Carvalho Jr
Data: 2024.10.31
00:05:59 -03'00'

Coordenador do Curso

*Dedico este trabalho à minha família,
especialmente àqueles que tornaram
minha educação possível: José de Lima
Assunção e Irany de Oliveira Assunção*

AGRADECIMENTOS

Chegou o momento de expressar toda a minha gratidão às pessoas que me acompanharam nessa jornada. É difícil encontrar palavras que possam descrever adequadamente a imensidão do meu sentimento.

Em primeiro lugar, dedico minha gratidão à minha família, que estiveram ao meu lado, apoiando e incentivando nos momentos mais difíceis. Sem eles, nada disso seria possível.

Agradeço também a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a conclusão deste trabalho. Sem a solicitude de todos, essa pesquisa não teria alcançado o resultado que consegui.

Por fim, gostaria de expressar minha gratidão a Deus e a vida. Cada desafio, cada obstáculo superado e cada aprendizado moldaram a pessoa que sou. Sou grato por todas as oportunidades que me foram concedidas.

Dedico este trabalho a todos vocês, com o mais profundo sentimento de gratidão. Que cada conquista alcançada aqui seja um lembrete que, juntos, podemos ir além e realizar o impossível.

"A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original." (EINSTEIN,1921).

RESUMO

A eficiência de uma gestão depende de inúmeros fatores, incluindo a priorização de tarefas identificadas como críticas e a celeridade de sua execução. Este estudo tem por objetivo identificar e analisar os processos críticos relacionados a administração de um edifício público nomeado como Estádio Jornalista Felipe Drummond, popularmente conhecido como “Mineirinho”, por meio da aplicação da ferramenta de gestão Matriz GUT. Deste modo, por meio da ferramenta supracitada, foram levantados os processos executados na unidade gestora do equipamento, realizada por meio do Governo de Minas Gerais, avaliando os aspectos da estrutura administrativa e gestão. Para isto, foi realizado um estudo exploratório-descritivo, complementado por um levantamento bibliográfico. A aplicabilidade da ferramenta nos processos administrativos relacionados à gestão do Equipamento, evidenciou adversidades em algumas atividades administrativas, enfatizando a necessidade de realizar alterações nos andamentos de gestão interna, a fim de otimizar procedimento relacionados ao funcionamento do Ginásio.

Palavras-chave: matriz GUT; ferramenta de gestão administrativa; análise de processos.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze critical processes related to the administration of a public building named Estádio Jornalista Felipe Drummond, popularly known as "Mineirinho," through the application of the management tool GUT Matrix. The efficiency of management depends on numerous factors, including prioritizing tasks identified as critical and the promptness of their execution. Thus, through the aforementioned tool, the processes carried out in the management unit of the facility, conducted by the Government of Minas Gerais, were surveyed, evaluating the aspects of administrative structure and management. To this end, an exploratory-descriptive study was conducted, complemented by an existing literature review, with the aim of analyzing determining factors and identifying priorities in strategic decision making. Consequently, the applicability of the tool in the administrative processes related to the management of the facility highlighted adversities in some administrative activities, emphasizing the need to make changes in internal management processes to optimize procedures related to the operation of the arena.

Keywords: GUT matrix; administrative management tool; process analysis.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 OBJETIVOS.....	10
2.1 OBJETIVO GERAL	10
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
3.1 MATRIZ GUT	11
3.2 UTILIZAÇÃO DA MATRIZ GUT	13
4 METODOLOGIA	15
5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁDIO JORNALISTA FELIPE DRUMMOND – O MINEIRINHO.....	17
5.1 A EDIFICAÇÃO.....	18
5.1.1 Gestão	20
5.1.2 Acessos	23
5.1.3 Limpeza	24
5.1.4 Gestão de resíduos	25
5.1.5 Alimentação	25
5.1.6 Gestão de Entregas.....	26
5.1.7 Gestão de Suprimentos e Recursos	26
5.1.8 Portaria, controle de acesso e segurança	27
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	28
7 CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

1 INTRODUÇÃO

A eficiência de uma organização é fundamental para seu sucesso. Ela se refere à capacidade de uma entidade de utilizar seus recursos de forma adequada, minimizando desperdícios e maximizando a produção de resultados desejados. Uma organização eficiente consegue otimizar seus processos internos, evitando gastos desnecessários e direcionando-os para atividades que geram valor.

Nesse contexto, a eficiência é influenciada por inúmeros fatores, incluindo o planejamento estratégico, conforme abordado por Mintzberg (1994), bem como a capacidade de tomada de decisões adequadas, como descrito por Simon (1977). Diante disto, a aplicação de ferramentas de gestão torna-se cada vez mais necessária, justificando-se pela necessidade de estabelecer um ambiente administrativo equilibrado, equalizando a necessidade da organização com sua produtividade.

Acredita-se que há diversos métodos e ferramentas que podem ser aplicados em uma administração, com o objetivo de obter uma visão abrangente de todos os processos envolvidos e, conseqüentemente, mapear desafios e reagir de forma eficaz a situações inesperadas. Autores como Slack *et al.* (2019) e Martins e Laugeni (2017) enfatizam a importância da utilização de ferramentas de gestão para alcançar eficiência e excelência operacional. Assim, com a identificação das atividades consideradas como prioritárias, gestores são auxiliados na tomada de decisões estratégicas.

Nesse contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar e identificar os processos críticos de um edifício público nomeado como Estádio Jornalista Felipe Drummond, popularmente conhecido como “Mineirinho”, e classificá-lo de acordo com a metodologia que estabelece prioridades em um processo, a Matriz GUT. A ferramenta é simples e eficaz na tomada de decisões, permitindo que os gestores e equipes identifiquem e resolvam problemas de forma organizada e estruturada, priorizando ações de acordo com sua relevância e impacto.

Ressalta-se que os procedimentos metodológicos a serem utilizados para esta pesquisa envolvem a revisão bibliográfica, bem como estudos do referencial teórico no que se trata a questão-problema, a análise de dados sobre o uso e ocupação da edificação, e análise dos dados. Por fim, serão propostas sugestões

que visem tornar o espaço mais eficiente no que se trata das demandas contemporâneas.

Este trabalho está estruturado em sete seções. A primeira seção contém a introdução, enquanto a segunda seção apresenta o objetivo geral e os específicos do trabalho. Na Seção 3, foi desenvolvida a fundamentação teórica, abordando os conceitos da matriz GUT e trabalhos relacionados ao tema. Na Seção 4 é descrita a metodologia da pesquisa. Na Seção 5, é feita a caracterização da edificação estudada. Em seguida, na Seção 6, são apresentados os resultados e feita sua análise. Por fim, na Seção 7, é apresentada a conclusão deste trabalho.

2 OBJETIVOS

Entendendo-se que, na gestão do edifício “Mineirinho”, a análise dos processos críticos pode revelar questões que precisam de atenção imediata e outras que podem ser tratadas a longo prazo, esta pesquisa tem como objetivos geral e específicos os apresentados nos subitens 2.1 e 2.2, respectivamente.

2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral identificar e analisar os processos operacionais do Estádio Jornalista Felipe Drummond de acordo com a Matriz GUT.

2.2 Objetivos específicos

Para se atingir o objetivo geral tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Levantar dados operacionais da edificação estudada relativos a acessos, limpeza, segurança, gestão de resíduos, entregas, dentre outros;
- Analisar e classificar os dados administrativos e operacionais do Equipamento;
- Endereçar os dados obtidos e classificá-los de acordo com a matriz GUT.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com base nos estudos de diversos autores, elaborou-se a fundamentação teórica que serve como trilha para a pesquisa atual. O objetivo desta pesquisa é explorar a aplicação do modelo da matriz Gut em um edifício público, com o propósito de caracterizá-lo de acordo com a mencionada ferramenta.

Este estudo busca contribuir para o desenvolvimento de estratégias de melhorias sustentáveis e eficazes em instalações públicas, promovendo um ambiente mais adequado para alcançar os objetivos institucionais.

3.1 Matriz GUT

A Matriz GUT, também chamada de técnica GUT, foi desenvolvida por volta da década de 1960, por um grupo de especialistas japoneses em gestão e qualidade (PARETO, 2012). No entanto, não há um único autor atribuído à criação dessa metodologia. Popularmente a ferramenta foi difundida por Charles H. Kepner e Brian Tracy Tregoe, reconhecidos por suas contribuições no campo da gestão e resolução de problemas, conforme citado no livro “O Administrador Racional” (1980).

A ferramenta é amplamente difundida e aplicada em diversas áreas, como engenharia, administração, qualidade e gestão de projetos (Brandão; Vasconcelos, 2016; Cotta; Sousa, 2018). Ela ajuda a identificar e priorizar as ações necessárias para lidar com os problemas mais relevantes e urgentes de determinado processo (Matos; Silva; Queiroz, 2014; Brandão; Vasconcelos, 2016; Cotta; Sousa, 2018). Ela foi desenvolvida com base na observação de que nem todos os problemas ou processos possuem a mesma importância ou urgência, sendo necessário estabelecer critérios para identificar aqueles que demandam atenção imediata, conforme relatado por Chiavenatto (1999).

Deste modo, para definir o nível de prioridade, deve-se qualificar determinado tipo de problema, classificando-o com base em três critérios principais: Gravidade, Urgência e Tendência, objetivando extingui-lo, conforme abordado por Daychoum (2011). No Quadro 1, verifica-se que a Gravidade se refere à importância do problema ou processo identificado, considerando o impacto negativo que ele pode causar (Brandão; Vasconcelos, 2016). A Urgência relaciona-se ao prazo em que o

problema deve ser resolvido, levando em conta a necessidade de ações imediatas para evitar prejuízos maiores (Cotta; Sousa, 2018). A Tendência diz respeito à evolução esperada do problema ao longo do tempo, considerando se ele tende a se agravar ou se manter estável (Brandão; Vasconcelos, 2016).

Quadro 1 – Conceitos da Matriz GUT

G	GRAVIDADE	IMPACTO DO PROBLEMA SOBRE AS COISAS, PESSOAS, RESULTADOS, PROCESSOS OU ORGANIZAÇÕES E EFEITOS QUE SURTIRÃO EM LONGO PRAZO, CASO O PROBLEMA NÃO SEJA RESOLVIDO
U	URGÊNCIA	RELAÇÃO COM O TEMPO DISPONÍVEL OU NECESSÁRIO PARA RESOLVER O PROBLEMA
T	TENDÊNCIA	POTENCIAL DE CRESCIMENTO DO PROBLEMA, AVALIAÇÃO DA TENDÊNCIA DE CRESCIMENTO, REDUÇÃO OU DESAPARECIMENTO DO PROBLEMA

Fonte: Daychoum (2007)

A partir desses conceitos, cada critério é avaliado individualmente nos fatores Gravidade, Urgência e Tendência, com base no descritivo do Quadro 2, atribuindo-se uma pontuação de 1 a 5, sendo 1 o menor valor e o 5 de maior valor (Matos; Silva; Queiroz, 2014).

Quadro 2 - Critérios de pontuação

PONTUAÇÃO	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	EXTREMAMENTE GRAVE	IMEDIATA	PIORAR RAPIDAMENTE
4	MUITO GRAVE	COM ALGUMA URGÊNCIA	PIORAR EM POUCO TEMPO
3	GRAVE	O MAIS CEDO POSSÍVEL	PIORAR EM MÉDIO PRAZO
2	POUCO GRAVE	PODE ESPERAR UM POUCO	PIORAR A LONGO PRAZO
1	SEM GRAVIDADE	NÃO TEM PRESSA	NÃO VAI PIORAR

Fonte: Klassman (2011)

Após a definição da pontuação de cada aspecto, ou seja, gravidade, urgência e tendência, o valor atribuído a cada um é multiplicado entre si e, como resultado, obtém-se uma pontuação geral. Quanto maior a pontuação geral, maior a prioridade atribuída àquele processo ou problema, conforme demonstrado no Quadro 3 de Daychoum (2011).

Quadro 3 - Critérios Geral - Matriz GUT

MATRIZ GUT				
Pontos	G	U	T	G x U x T
	Gravidade Consequência se nada for feito.	Urgência Prazo para tomada de decisão.	Tendência Proporção do problema no Futuro.	
5	Os prejuízos ou dificuldade são extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5x5x5 125
4	Muito Graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4x4x4 64
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo.	3x3x3 27

Fonte: Daychoum (2011)

A aplicação da Matriz GUT permite uma análise objetiva e sistematizada dos problemas ou processos, auxiliando na identificação daqueles que requerem atenção imediata. Ela é uma ferramenta valiosa para a gestão eficiente e eficaz de projetos, uma vez que auxilia na alocação adequada de recursos e na definição de ações prioritárias.

3.2 Utilização da Matriz GUT

A utilização da Matriz GUT tem sido objeto de estudo em diversos trabalhos científicos, demonstrando sua eficácia como ferramenta de gestão em diferentes contextos organizacionais. Um exemplo relevante é o estudo realizado por Silva *et al.* (2019), que analisou a aplicação da Matriz GUT na identificação e priorização de problemas em uma empresa do setor automobilístico.

Na pesquisa de Silva *et al.* (2019), a Matriz GUT foi empregada para avaliar a gravidade, urgência e tendência de diversos problemas enfrentados pela empresa, incluindo questões relacionadas à qualidade do produto, eficiência operacional e satisfação do cliente. Os resultados obtidos demonstraram que a Matriz GUT foi uma

ferramenta eficaz para ajudar a equipe de gestão a identificar os problemas mais críticos e priorizar suas ações de forma estratégica.

Além disso, um estudo conduzido por Santos *et al.* (2020) investigou a aplicação da Matriz GUT na gestão de projetos de construção civil. Os pesquisadores utilizaram a Matriz GUT para avaliar os riscos associados a diferentes aspectos dos projetos, como prazos de entrega, custos e qualidade da construção. Os resultados mostraram que a Matriz GUT foi útil para identificar os riscos mais significativos e orientar a alocação de recursos para mitigar esses riscos de forma eficiente.

Esses estudos destacam a relevância da Matriz GUT como uma ferramenta prática e eficaz para a gestão de problemas e riscos em diversas áreas organizacionais, fornecendo uma estrutura sistemática para a tomada de decisões estratégicas.

4 METODOLOGIA

O objeto de estudo de caso desta monografia trata-se de uma edificação pública, gerida pelo Governo de Minas Gerais através da Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade – SEINFRA até o ano de 2022. Vale esclarecer que o recorte temporal da pesquisa está compreendido entre os anos de 2021 e 2022, visto que atualmente o Equipamento Público encontra-se concedido à Iniciativa Privada.

A trajetória percorrida durante a pesquisa se deu por meio de dados coletados por meio de uma entrevista realizada pelo autor na Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade, em 22 de junho de 2022, através de visita técnica realizada no local de estudo em 02 de abril de 2023, através de levantamento do referencial teórico, bem como a consulta de documentos disponibilizados no site oficial da Secretaria.

O estudo abrangeu diversas variáveis relacionadas à gestão do equipamento em questão. Foram investigados aspectos que vão desde a estrutura da Secretaria responsável pelo equipamento até a operação do Ginásio. Além disso, foram analisadas etapas como acessos, limpeza, gestão de resíduos, alimentação, gestão de entregas, gestão de recursos e suprimentos, portaria e segurança.

Essas variáveis foram examinadas detalhadamente a fim de compreender como a gestão do equipamento é realizada. A pesquisa buscou obter informações sobre as práticas e procedimentos adotados, identificar possíveis áreas de melhoria e entender como cada aspecto impacta a eficiência geral da gestão do equipamento.

A combinação de entrevistas presenciais e análise documental proporcionou uma visão abrangente da situação, permitindo uma análise aprofundada e embasada sobre a gestão do equipamento em estudo.

A análise do Edifício em questão foi conduzida de maneira independente, permitindo a coleta de dados para classificação por meio da Matriz GUT. Com base nos dados coletados, foi elaborada uma planilha e aplicada a fórmula da Matriz GUT, a fim de determinar a classificação de urgência e necessidade de correção para cada aspecto abordado nesta pesquisa.

Essa abordagem permitiu uma avaliação criteriosa e sistemática dos diferentes aspectos do edifício, identificando quais demandam atenção urgente e correção prioritária. A aplicação da Matriz GUT possibilitou a priorização das ações a

serem tomadas, direcionando os esforços para os aspectos que apresentam maior gravidade, urgência e tendência de piora.

O resultado obtido por meio da Matriz GUT proporcionou uma classificação clara e objetiva, oferecendo diretrizes para a tomada de decisões quanto às medidas corretivas necessárias em cada aspecto analisado. Essa abordagem auxilia na gestão eficiente do edifício, permitindo a adoção de ações que atendam às demandas mais urgentes e contribuam para a melhoria geral da sua condição.

5 CARACTERIZAÇÃO DO ESTÁDIO JORNALISTA FELIPE DRUMMOND – O MINEIRINHO.

A edificação em estudo, nomeada como Estádio Jornalista Felipe Drummond, popularmente conhecido como Mineirinho, é um ginásio esportivo projetado em 1972 e inaugurado em 1980. Trata-se de um dos maiores ginásios poliesportivos do mundo, com capacidade atual para aproximadamente 19 mil pessoas (SEINFRA, 2023).

A construção do Ginásio Mineirinho começou em 1972 e foi concluída em 1980 e tinha por objetivo a criação de um espaço na capital Mineira para ofertar o estímulo e desenvolvimento a diferentes modalidades esportivas.

O projeto do ginásio foi desenvolvido pelo arquiteto da antiga Autarquia Administração de Estádios Minas Gerais (ADEMG), junto à sua equipe técnica e arquiteto Richard Lima. Sua construção foi financiada pelo governo de Minas Gerais, e é caracterizada pelo estilo arquitetônico brutalismo.

O termo "brutalismo" refere-se a um estilo que surgiu na década de 1950 e se estendeu até a década de 1970. Segundo o arquiteto britânico Reyner Banham (Banham, 1955), o brutalismo é caracterizado por uma estética com ênfase nas qualidades expressivas e nas texturas ásperas dos materiais de construção. Ele descreve o estilo como "uma estética do concreto".

Os arquitetos brutalistas geralmente projetam edifícios com formas geométricas simples e massivas. Eles priorizam a funcionalidade e a honestidade estrutural, exibindo as características construtivas de um edifício de forma clara e sem ornamentos desnecessários. Conforme afirma o arquiteto suíço Peter Zumthor, (Zumthor, 2006), o brutalismo busca revelar a verdade do edifício e expressar sua essência através da forma e dos materiais.

E, deste modo, foi pensado o Mineirinho, trazendo aspectos marcantes da arquitetura a época de sua Construção. Destaca-se a sua estrutura em concreto armado imponente, com linhas e formas geométrica simples, sem ornamentos desnecessários.

O nome "Jornalista Felipe Drummond" foi dado em homenagem a Felipe Tiago Gomes Drummond, um importante jornalista mineiro (SEINFRA, 2023). Ele foi

diretor do jornal "Estado de Minas" e contribuiu significativamente para a imprensa e a cultura em Minas Gerais.

Desde a sua inauguração, o Ginásio Mineirinho tem sido palco de inúmeros eventos importantes. Ele sediou competições esportivas de destaque, como partidas de vôlei, basquete, ginástica artística e lutas de artes marciais. Além disso, o local recebeu grandes shows de artistas nacionais e internacionais, contribuindo para o desenvolvimento cultural e do entretenimento em Belo Horizonte e região.

Por fim, com intuito de facilitar a compreensão acerca da edificação, este tópico foi dividido em subtópicos, de modo a transitar nos principais pontos a respeito da operação e administração do espaço.

5.1 A Edificação

O Mineirinho está localizado na região da Pampulha em Belo Horizonte, Minas Gerais. A região é considerada um dos maiores centros de lazer da cidade (SEINFRA 2023). Vale salientar que o conjunto Arquitetônico da Pampulha foi eleito Patrimônio Cultural da Humanidade em 2016, pela Organização das Nações Unidas para Educação Ciência e Cultura (UNESCO). E, desta maneira, o Mineirinho é tombado nas três esferas de patrimônio, municipal, estadual e federal.

O terreno é circundado pelas avenidas Otacílio Negrão de Limas, Chaffir Ferreira, Avenida das Palmeiras, Avenida Abrahão Caram e Avenida Coronel Oscar Paschoal.

A Edificação do Mineirinho encontra-se em um acentuado declive. Sua área externa conta com 87.189 m² e está dividida em três platôs, que oferecem acesso a área interna do Equipamento, conforme apresentado na Figura 01.

Além disto, existem oito portões de acesso ao terreno do Mineirinho, sendo 1, 7 e 8 alocados ao Platô I; 2 e 7 no Platô II e 3, 4, 5 e 6 no Platô III (SEINFRA, 2020).

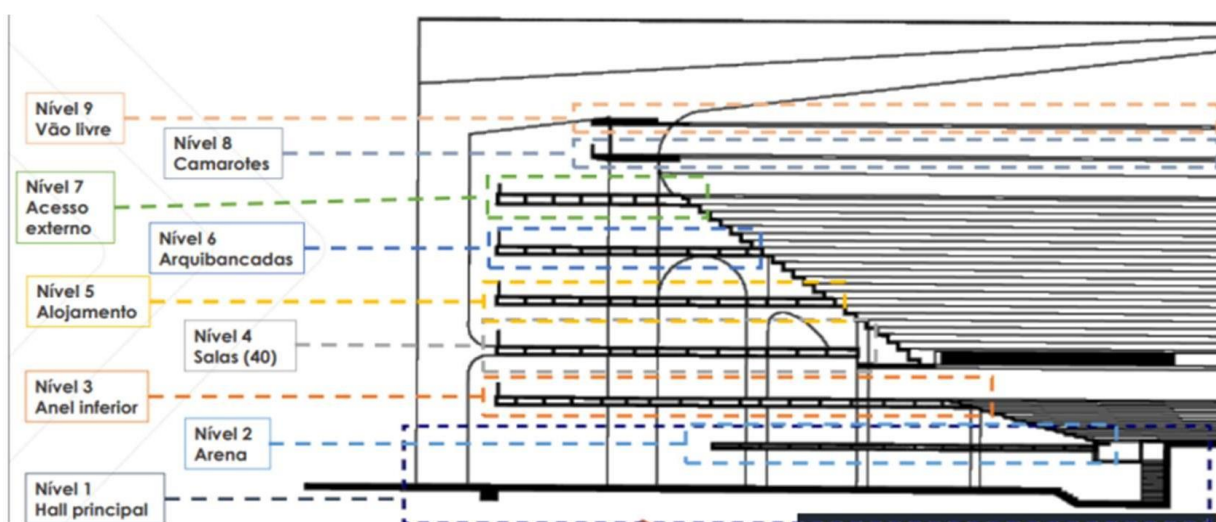
alojamento. No nível 5, ainda é encontrado espaço para a instalação de restaurante/lanchonete e cozinha.

O nível 6 possui inúmeros vãos livres inacabados que são localizados entre os pilares estruturais, além de uma área de circulação de aproximadamente 5.957 m².

No nível 7 há uma área de circulação circundada por bares. Além disso, vê-se estruturas de lanchonetes, depósitos, instalações de sanitários, além de diversos vãos inacabados. Vale salientar que neste nível é o acesso principal a arquibancada superior.

Quanto aos níveis 8 e 9, são localizadas algumas salas inacabadas, além de áreas técnicas, fossos de elevadores, dentre outros.

Figura 2 - Corte



Fonte: SEINFRA (2020)

5.1.1 Gestão

Historicamente, até o ano de 2013, o Estádio foi administrado pela Autarquia Administração de Estádio Minas Gerais (ADEMG), uma autarquia do governo que tinha por especialidade a administração dos Estádios localizadas no estado de Minas Gerais. Esta foi sucedida pela DEMG, órgão criado em 1946 que tinha o objetivo de gerir as políticas públicas de Minas Gerais e que perdurou ao longo de quatro décadas, até o ano de 1980. O Órgão teve importante influência para criação

do Mineirinho, vez que durante o período elaborou leis diretamente relacionadas à construção do Estádio.

A ADEMG foi extinta por meio da Lei 21.083 de dezembro de 2013, ainda durante o período que foi sediado a Copa do Mundo do Brasil. Após a extinção da organização, o Estádio Mineirinho migrou por diversas Secretarias de Estado e, atualmente, está sob a gestão da Secretaria de Estado de Infraestrutura e Mobilidade – SEINFRA.

A administração de um edifício público pelo governo segue um conjunto de procedimentos e regulamentações específicas. Embora haja variações dependendo do tipo de edifício e da esfera governamental envolvida, ou seja, federal, estadual ou municipal, existem algumas etapas comuns que costumam ser seguidas.

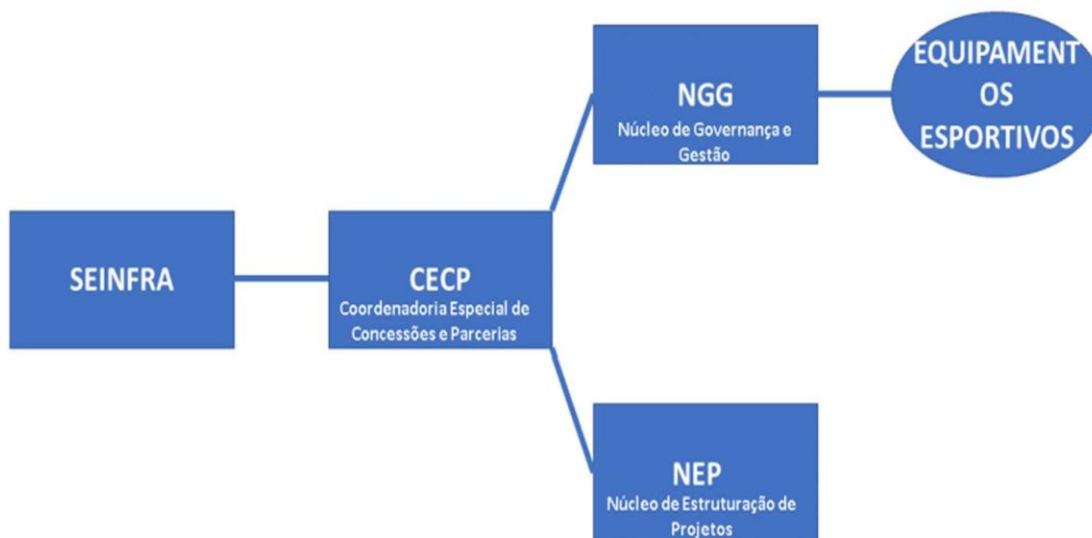
Nesse sentido, um órgão governamental específico é designado como responsável pela administração do edifício e é estabelecido uma equipe de gestão para cuidar das operações diárias do edifício.

Conforme apontado por meio da Lei 23.304 de 30 de maio de 2019, que estabelece a estrutura orgânica do Poder Executivo do Estado e dá outras providências, a SEINFRA é dividida em algumas partições, sendo superintendências, coordenadorias, diretorias, dentre outros. Deste modo, no levantamento realizado na Secretaria, observou-se que o Equipamento público está alocado na Coordenadoria Especial de Concessões e Parcerias, aonde este é subdividido em dois núcleos, o Núcleo de Estruturação de Projetos e Núcleo de Governança e gestão.

Desse modo, a administração do Estádio é realizada por meio do Núcleo de Governança, conforme coordenograma apresentado da Figura 3.

A estrutura gerencial do Equipamento conta com aproximadamente três servidores que se encontram localizados na cidade administrativa de Belo Horizonte, sede da SEINFRA, onde estes são designados para realizar atividades vinculadas à gestão do Ginásio. Além disto, há outros 15 servidores que fazem parte da operação do Ginásio, e eles que estão alocados diretamente no Mineirinho.

Figura 3 - Fluxograma Secretaria



Fonte: Elaborado pelo autor.

A atribuição dos servidores é ampla, tal como limpeza, jardinagem, organização, arquivista, advogados, administradores, engenheiros, arquiteto. Vale salientar que, a Secretaria conta com outros setores que apoiam o Núcleo que gere o Equipamento, como o Rh, Superintendência de Planejamento, Assessoria Jurídica e Diretoria de Planejamento e Orçamento.

No âmbito gerencial, foi observado uma rotina de atividades fixas e outras que não possuem uma rotina fixa, ou seja, variáveis. Para as atividades fixas, observou-se as atividades administrativas de compras, que ocorrem bimestralmente, atividades vinculadas a Recursos Humanos, que ocorrem mensalmente, e atividades jurídicas de regulação e elaboração de contratos.

Geralmente, as atividades fixas administrativas são executadas de acordo com a sensibilidade do assunto, bem como o tempo necessário para a entrega da atividade. A chefia imediata utiliza sistemas informáticos para facilitar a distribuição do assunto, bem como a organização das atividades. Para isso, foi identificado o sítio eletrônico de planejamento nomeado como “trello” e o Sistema Eletrônico de Informação do Governo, popularmente conhecido como SEI. Normalmente, as atividades administrativas são executadas por meio da equipe de servidores localizada na Cidade Administrativa.

No caso de atividades variáveis, trata-se de atividades vinculadas a rotina de execução de eventos e outros processos, tal como atendimento de público, que ocorrem principalmente quando um produtor de evento solicita a utilização do espaço, manutenção rotineira, emergencial, limpeza, organização, triagem e localização de arquivo.

O Ginásio é locado com base na Resolução SEINFRA nº 10/2021, onde no respectivo documento, há estabelecimento de normas, procedimentos, valores para a utilização das dependências físicas do Mineirinho. Quando há locação do espaço, os servidores alocados no próprio Ginásio preparam o Mineirinho para recebimento do evento. Com isso, há profissionais dispostos para acompanharem visitas técnicas, limpeza do ambiente, celebração de termos e contratos, inspeção local, dentre outros necessários.

Nos itens a seguir, serão detalhados estes e outros pontos relacionados à gestão do Equipamento. Para facilitar o entendimento, a semana de trabalho será separada em dias corriqueiros, onde é entendido como o período da semana em que não ocorrem eventos culturais, festivos, religiosos, jogos, dentre outros, e dias de eventos, onde é entendido como o período da semana em que há preparação para que o Mineirinho receba os eventos supracitados.

5.1.2 Acessos

O Mineirinho conta com aproximadamente 08 portões externos para acesso a seu terreno. Estes são distribuídos entre três platôs.

Em dias corriqueiros, a maioria dos portões externos permanecem fechados, exceto o nomeado como Portão 2, localizado na Avenida Chaffir Ferreira. Isto viabiliza melhor controle de acesso e segurança interna ao Ginásio, vez que em dias sem eventos não há a necessidade de mantimento dos restantes dos portões aberto.

Em dias de eventos, o promotor de evento locatário do Mineirinho fica responsável pelo monitoramento dos portões externos, vez que ele controla o fluxo melhor para seu evento. Vale ressaltar que a Equipe de vigilância contratada pela Seinfra auxilia no monitoramento da segurança do patrimônio público.

Para acessar o interior da edificação, há diversas entradas, sendo uma entrada no Hall Principal, localizado no nível 01, cinco entradas de acesso ao nível três (arquibancada inferior), considerando uma para entrada de veículo de serviço, quatro entradas localizadas no nível quatro para acesso a parte inferior da arquibancada, uma entrada para o nível 05, e por fim, quatro entradas para a parte superior da arquibancada.

Para acesso a portadores de deficiência, todos os platôs oferecem adaptação de acessibilidade.

5.1.3 Limpeza

A limpeza é realizada tanto por meio de contrato firmado entre o Estado de Minas Gerais (Seinfra) e empresa técnica especializada, como também por parte dos próprios servidores da Seinfra alocados no Equipamento.

A empresa contratada para ofertar o serviço de limpeza, dispõe de quatro funcionários que realizam o trabalho no Equipamento. A jornada de trabalho é de oito horas diárias. Junto aos servidores da Seinfra, é realizado serviços de jardinagem, poda e supressão de árvores, roçada, limpeza de ambientes e mobiliários, como também no imóvel como todo, como limpeza de quadra, banheiros, cadeiras e portões. A rotina de limpeza costuma variar de acordo com as necessidades. Não há um plano nítido de rotina de limpeza. Em dias rotineiros, há uma frequência maior de limpeza em áreas comuns, como refeitórios, setor administrativo, quadra e arquibancada, banheiros (quadra e administração) e circulação.

Em dias de evento, é destinado esforços para limpeza de resíduos restantes pós-eventos, muito embora é obrigatório que o produtor destine uma equipe para a limpeza após a realização de um evento. Neste tipo de serviço, em média 07 funcionários executam a limpeza.

Por se tratar de um Equipamento com dimensões elevadas, eventualmente é realizada limpeza em setores e áreas internas que possuem baixa frequência de acesso, tais como alojamentos e alguns depósitos.

5.1.4 Gestão de resíduos

Os resíduos gerados no Equipamento, em sua maioria sólidos, possuem, de acordo com a ABNT 10004 de 2004, a classificação de resultantes de atividades comerciais e de serviços de varrição, não possuem toxicidade, sequer risco de à saúde pública.

Nesse sentido, os resíduos provenientes do Estádio são variados e não há separação quanto à origem. Em dias de evento, os resíduos restantes geralmente são restos de comida, plásticos, papéis, latas metálicas, embalagens e em dias rotineiros, latas metálicas, papeis, papelões, plásticos, embalagens, galhos, e alguns entulhos.

A gestão de resíduos é realizada por meio do corpo de servidores e funcionários de empresa terceirizada alocados no Mineirinho. Estes, direcionam os resíduos para descarte em local apropriado, como também em caso de resíduos maiores, por meio de caçamba.

5.1.5 Alimentação

Os funcionários que prestam serviço no mineirinho e Seinfra fazem suas refeições em uma cozinha apropriada, que possui condições de higiene suficientes e equipamentos necessários para aquecimento e resfriamento dos alimentos. Cada funcionário traz sua própria refeição e as esquentam através de equipamentos de cozinha.

Em dias de eventos, é de responsabilidade do locatário o sistema de alimentação do público como também de seus funcionários. Geralmente é destinado um espaço para que o produtor instale equipamento de cozinha para que seus funcionários aqueçam ou esfriem seus alimentos. Especificamente nos eventos, o Equipamento oferta diversos bares e cozinhas para que o produtor, caso veja necessário, instale sua estrutura de venda de alimentos e bebidas.

5.1.6 Gestão de Entregas

Em relação às entregas, estas costumam variar quanto ao tipo de serviço. Correspondências administrativas tais como documentos oficiais, notas técnicas, memorandos, contas (Cemig e Copasa) e ofícios são encaminhados para a Cidade Administrativa, localizada no bairro Serra Verde, sob a responsabilidade da Seinfra. Na Secretaria, há servidores específicos para receber documentos externos. Eles realizam a coleta e a entrega da documentação. Entregas relativas a materiais, compras, prestação de serviços, ou demais objetos são entregues diretamente no Equipamento do Mineirinho, sob a responsabilidade do diretor de operações.

5.1.7 Gestão de Suprimentos e Recursos

Conforme tratado no item 4.1.1, por se tratar de um patrimônio público pertencente ao Governo do Estado de Minas Gerais, toda aquisição é realizada por meio da Lei de Licitações. Até junho de 2021, a Lei de Licitações vigente era a Lei 8.666/1993, sucedida pela Lei 14.133 de 1º de abril de 2021. Considerando que os dados levantados em sua maioria se dão no início do ano de 2021, será considerado para este trabalho a Lei 8.666/93.

A principal finalidade da Lei 8.666/1993 é regulamentar o processo de contratação de obras, serviços, compras, alienações e locações no setor público, visando garantir a competitividade, a transparência, a isonomia e a eficiência na utilização dos recursos públicos. Ela estabelece as regras que devem ser seguidas pelos órgãos públicos ao realizar licitações, como a exigência de ampla publicidade dos processos, a seleção do fornecedor ou contratado mais vantajoso para a administração, a definição dos critérios de julgamento das propostas, entre outros.

Visto isso, os gestores do Núcleo de Governança e Gestão, junto ao Diretor de Operação do Equipamento, planejam anualmente as compras que deverão ser realizadas ao longo do ano para atendimento à operação do Ginásio, bem como ao conforto do Usuário.

Dentre o previsto, há aquisições de materiais e de serviços. Foi possível identificar a aquisição de suprimentos de limpeza, alimentação, materiais para manutenção, contratação de serviço de caçamba, roçadeira, recarga de extintores, além de contratos de segurança, limpeza, vigilância.

Após elaborado a previsão de compras, o levantamento é repassado para Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças para que seja fornecido, caso pertinente, os recursos necessários para a aquisição e/ou contratação. Vale salientar que os recursos são ofertados com base nas metas e ações previstas no plano estratégico do governo.

5.1.8 Portaria, controle de acesso e segurança

Conforme relatado no item 4.1.2, o controle de acesso costuma variar de acordo com a rotina do Equipamento, sendo que em dias de evento o controle de acesso fica a cargo de promotores e dias rotineiros em sua maioria os portões permanecem fechados.

A SEINFRA possui contrato com empresa de vigilância armada, o qual faz a segurança do Equipamento durante 24 horas ao dia e 7 dias por semana. Ao todo são dois funcionários por turno, e a equipe é revezada entre si durante os turnos. A vigilância é exclusiva da área externa, e os seguranças possui rota de ronda definida pela própria empresa contratada, passando por ambos os platôs de 15 em 15 minutos. Do mesmo modo, quando necessário, é disponibilizado um segurança para controle de acesso ao Equipamento.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir de uma análise quantitativa dos dados obtidos através do mapeamento realizado através da Secretaria de Infraestrutura e Mobilidade, constatou-se o registro de 8 processos principais sendo realizados no Estádio Jornalista Felipe Drummond – Mineirinho.

Em relação aos processos supracitados descritos no tópico 4, resumidamente temos:

- a) Gestão: Pode ser observado uma gestão organizada e eficiente dos processos relacionados ao Equipamento. Há ferramentas gerenciais funcionais, bem como rotinas definidas de cada processo. Além disto, observou-se que as atividades são distribuídas de acordo com a expertise de cada servidor e/ou funcionário;
- b) Acessos: Observou-se que há variados números de acessos ao Equipamento, tanto externo quanto interno. Estes permanecem funcionais tanto em dias rotineiros quanto em dias de evento. Além disto, é disposto equipe de vigilância para controle a público externo;
- c) Limpeza: Embora haja desafios encontrados pelos funcionários e servidores, a atividade tem-se demonstrado regular. Como ponto de atenção, pode-se ser pensado a disposição de mais funcionários para atender as atividades em dias rotineiros, especialmente por tratar-se de um equipamento com uma vasta área;
- d) Gestão de resíduos: Conforme observado no item 4.1.4, não há separação de descarte de itens quanto a sua natureza. Geralmente, os itens são separados de acordo com seu volume. Além disto, não foi observado a separação de itens quanto a sua característica, tal como reutilizáveis, reciclável e lixo comum;
- e) Alimentação: Pode ser observado que os locais utilizados para alimentação de funcionários têm se mostrado regular e com equipamento adequado para resfriamento ou aquecimento do alimento;
- f) Gestão de recursos e suprimentos: Foi identificado que o processo relacionado ao item se mostrou eficaz, com servidores e funcionários

atribuídos para a função. Em relação a entregas no Mineirinho, esta é considerada pontual;

- g) Portaria, controle de acesso e segurança. Visto o grande número de pessoas frequentastes ao Ginásio, além do alto número de colaboradores, servidores e funcionários, foi observado a carência de funcionários para tender a demanda. Embora em dias de eventos, promotores dispõe de equipe própria de segurança, ainda se faz necessário a complementação da Equipe terceirizada do Ginásio para melhoria da segurança ao patrimônio público.

Com o exposto, foi utilizada a Mariz GUT, classificando, deste modo, os processos críticos atribuídos na gestão do Mineirinho em relação a gravidade, urgência e tendência.

Quanto à gravidade do item, foi atribuída uma classificação de 1 a 5, em que 1 é de menor relevância e 5 maior relevância. Essa classificação considera o impacto do problema em relação a pessoas, resultados, processos ou organizações, bem como os efeitos de longo prazo que podem surgir caso o problema não seja resolvido.

No que diz respeito à urgência, foi atribuída uma classificação de 1 a 5, em que 1 é de menor relevância e 5 maior relevância. Essa classificação leva em consideração o tempo disponível e necessário para resolver o problema.

Quanto à Tendência, foi atribuída uma classificação de 1 a 5, em 1 é de menor relevância e 5 maior relevância. Essa classificação avalia o potencial de crescimento do problema, a tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema, conforme indicado no Quadro 1.

Para melhor visualizar os processos, bem como, seu nível de gravidade, urgência, tendência e prioridade, foi elaborado o Quadro 1.

Deste modo, com a multiplicação das colunas de cada processo relacionados a gravidade, urgência e tendência, gerou-se a numeração da coluna 'Resultado', conforme observado no Quadro 4. Visto isso, quanto maior a numeração gerada na coluna 'resultados' maior a prioridade para a resolução do processo crítico relacionado ao item.

Quadro 4 - Resultados

Nº	Processos	Gravidade	Urgência	Tendência	RESULTADO	Prioridade
1	Administração	2	3	1	6	5
2	Acessos	1	2	1	2	7
3	Limpeza	3	4	3	36	2
4	Gestão de Resíduos	3	2	2	12	3
5	Alimentação	2	2	1	4	6
6	Gestão de Entregas	2	2	2	8	4
7	Gestão de recursos e suprimentos	2	2	2	8	4
8	Portaria, controle de acesso e segurança	4	4	3	48	1

Fonte: Elaborado pelo Autor (2022).

Sendo assim, dentre todos os processos relacionados no Quadro 4, percebe-se que o nomeado "Portaria, Controle de Acesso e Segurança" é identificado como mais crítico, seguido por limpeza, gestão de resíduos, Gestão de Entregas, Gestão de recursos e suprimentos, administração, alimentação e, por fim, acessos. Consequentemente, aquele listado como prioridade nº 1, deve ser entendido como prioridade na resolução daquilo que o torna mais crítico.

Frisa-se que os processos elencados são, dentre vários, os principais identificados no mapeamento da operação do Ginásio. E que para construir o quadro supracitado, foi utilizado o método de observação direta.

7 CONCLUSÃO

O sucesso de uma organização depende da sua eficiência. Isso significa utilizar seus recursos de maneira adequada, minimizando desperdícios e maximizando a obtenção dos resultados desejados. Uma organização eficiente consegue otimizar seus processos internos, evitando gastos desnecessários e direcionando-os para atividades que agregam valor.

A eficiência de uma organização é influenciada por diversos fatores, incluindo o planejamento estratégico e a capacidade de tomar decisões adequadas. Portanto, torna-se cada vez mais importante utilizar ferramentas de gestão, a fim de estabelecer um ambiente administrativo equilibrado, que leve em consideração as necessidades da organização e sua produtividade.

O presente estudo de caso referente ao Estádio Jornalista Felipe Drummond - “Mineirinho” administrado até o ano de 2022 pelo Estado de Minas Gerais, teve como pauta o levantamento dos processos de sua gestão por meio da Matriz GUT, observando seus processos administrativos internos e os classificando de acordo com seu nível de prioridade.

Foi mencionado que são 8 os principais processos principais relacionados ao funcionamento do Estádio, sendo eles os acessos, a limpeza, a gestão de resíduos sólidos, a alimentação, a gestão de entregas, a gestão de recursos e suprimentos, além de portaria e segurança.

A partir da análise por meio da aplicação da Matriz GUT, classificou-se os níveis de prioridade de cada processo, sendo constatado que o processo nomeado como “Portaria, Controle de Acessos e Segurança” é o que vem a ser como prioridade número 01, visto que ele apresenta adversidades a ser combatidas. O processo é sucedido por limpeza, gestão de resíduos como prioridades secundárias, de modo que os contratempos sejam combatidos por ordem de urgência.

Essa abordagem permite que os gestores concentrem seus esforços nas áreas que mais impactam a eficiência da organização, priorizando ações corretivas ou melhorias que tragam resultados significativos. Ao utilizar a matriz GUT como guia para a tomada de decisões, a organização pode direcionar seus recursos de forma mais eficiente, solucionando os problemas mais críticos e promovendo melhorias que impulsionem a eficiência global da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANHAM, R. **Brutalismus und Baukunst**. Berlin, Deutschland: Bauwelt, 1955.

BOOG, G. G., BOOG, M. C. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Editora Pearson, 2013.

BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Dispõe sobre normas gerais de licitação e contratação para a Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 22 jun. 1993. Seção 1, p. 7733.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2 abr. 2021. Seção 1, p. 1.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. Belo Horizonte: Editora Falconi, 2004.

KUS, L. M. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos, práticas e tendências**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

MARTINS, P. G., LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

MORAES, F. C., CORRÊA, H. L., GIANESI, I. G. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRPII/ERP- Conceitos, Uso e Implantação**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MOURA, R., REBELATTO, D. A. N. (2017). **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. São Paulo: Editora Blucher.

SANTOS, F. M. *et al.* Aplicação da Matriz GUT na gestão de riscos em projetos de construção civil. **Anais**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22. 2020.

SILVA, A. R., *et al.* Aplicação da matriz GUT para identificação e priorização de problemas: um estudo de caso em uma empresa do setor automobilístico. **Anais**. In: XXI Simpósio de Engenharia de Produção, 21, 2019.

ZUMTHOR, P. **Atmospheres**. Basel, Schweiz: Birkhäuser, 2006.