

# **Reorganização dos Processos e da Força de Trabalho em Unidades de Ensino – Indicadores de Parametrização**

**\*Vera Lúcia Miranda**

## **1. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA**

Reflexo da política governamental de restrição à reposição do quadro de pessoal durante as últimas décadas, as Universidades perderam parte substancial do seu quadro de pessoal por exoneração a pedido, aposentadoria, e morte dos servidores. Além disso, fatores como PDV no governo Collor, as Reformas da Previdência dos governos FHC (1998) e LULA (2003), e a ausência de uma política de pessoal e os baixos salários dos últimos anos, tem sido um entrave à necessária política de modernização administrativa e de gestão de pessoal a ser adotada pelas Universidades. A rigidez na Administração Pública em relação à criação e à transformação de vagas impossibilita o acompanhamento do desenvolvimento tecnológico que requer novas atividades e novos profissionais. A ausência de um modelo de reposição das vagas existentes que seja ágil e flexível, bem como um processo de criação e autorização de vagas de expansão aquém do quantitativo necessário, constitui-se em um poderoso obstáculo às mudanças necessárias.

Deve-se considerar também que, historicamente, os quadros de pessoal das Universidades Públicas, de uma maneira geral, nem sempre se definiram em função do desenvolvimento de atividades prioritárias à execução de seus projetos pedagógicos. Por algum tempo, ao lado da observância do concurso público como forma de ingresso, foram realizadas contratações mediante critérios variados, desde a competência técnica até laços familiares e/ou afetivos e vinculações político-partidárias. Num processo inverso ao desejável em um órgão público, muitas atividades e setores foram criados porque pessoas contratadas possuíam determinada formação profissional, interesse ou habilidade. Em nível de distribuição interna de pessoal, esse tipo de política repetiu-se inúmeras vezes, o que se expressa na dificuldade de se encontrar nas Universidades processos públicos e criteriosos de alocação de vagas.

Somadas a essas questões, encontram-se situações concretas de desvios de função, algumas paradoxalmente criadas desde o PUCRCE e mantidas mesmo no PCCTAE, outras efetivamente necessárias para o desenvolvimento institucional e aproveitamento do potencial profissional dos servidores. Outra questão a ser reconhecida e enfrentada é a existência de

cargas horárias diferenciadas nas Unidades, nem sempre justificadas pela natureza da atividade realizada, acarretando problemas na distribuição de pessoal. Entende-se que a uniformidade no cumprimento da carga horária semanal de trabalho em toda a Universidade é pressuposto para a reorganização do processo de trabalho.

Considerando o acima exposto, a necessidade de pessoal manifestada pelas Unidades de Ensino e Administrativas precisa levar em conta também outros indicadores vinculados ao processo de organização do trabalho. É plausível supor que haja carência de pessoal em diversas categorias funcionais, excesso em outras, concentração de pessoal em determinados setores e atividade funcional, falta em outros, e cristalização de modalidades de organização e funcionamento que emperram o processo de trabalho, gerando insatisfação dos servidores e dificuldade na consecução de projetos institucionais.

Deficiências na gestão dos processos de trabalho e/ou na alocação do quadro de pessoal se refletem nos processos de trabalho nas unidades acadêmicas ou administrativas em aspectos qualitativos e quantitativos. Especificamente no caso de médias e grandes unidades, esses problemas ganham uma dimensão absolutamente crítica, onde os processos de trabalho fluem numa combinação de esforços do quadro de pessoal que está composto por servidores do quadro permanente, terceirizados fundacionais, funcionários contratados através de convênios, prestadores de serviço temporários, bolsistas, estagiários, etc. São diversas as relações de trabalho encontradas nas unidades de médio e grande porte, muitas das quais conhecidas apenas no âmbito dos Programas e Projetos que fazem as contratações. Todas essas formas são precárias e descontínuas visto que finitas e condicionadas à existência de projetos e/ou programas que contenham recursos para pagamento de pessoal ou serviços.

Esta frágil configuração do quadro de pessoal omite a verdadeira necessidade de pessoal e em diversos momentos, e demonstra todo o seu esgotamento, engessando atividades necessárias tais como funcionamento da biblioteca em atividades de três turnos, manutenção sistemática na infra-estrutura (salas, banheiros, laboratórios, etc.), rede elétrica e hidráulica, na maioria das vezes leva a uma política de suporte de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) deficiente, e impede o atendimento às demandas de funcionamento dos departamentos e programas de pós graduação quanto à necessidade de técnico de laboratórios, laboratoristas, auxiliares e/ou assistentes administrativos.

A realização do Dimensionamento da Força de Trabalho, juntamente com a reorganização dos processos de trabalho, encara o desafio de pensar saídas para esse problema estrutural das universidades, soma-se aos esforços da UFBA para construir uma proposta de gestão administrativa moderna e ágil.

Na fase inicial de uma proposta de Dimensionamento para unidades de ensino ou administrativas dentro de uma universidade, buscamos encontrar os parâmetros para construir uma proposta que conjugue reposição e alocação do quadro de pessoal a partir das situações levantadas em experiências internas e externas de organização dos processos de trabalho. Dessa forma, a identificação das categorias funcionais necessárias ao funcionamento de cada unidade, os quantitativos necessários com base nas demandas institucionais da mesma, e a forma de alocação com base nas necessidades geradas pelo seu projeto pedagógico e/ou projeto administrativo, deverá dar uma resposta adequada e conseqüente às inúmeras solicitações dos Departamentos, Programas de Pós, e Setores Administrativos da Unidade e constituir uma demanda legítima de reposição de pessoal, de forma planejada. O referido projeto prevê indicadores de volume de trabalho para cada categoria funcional ou grupo de categorias funcionais.

Pelo exposto, entende-se plenamente justificada a necessidade de um **Projeto de Dimensionamento e Reorganização da Força dos Processos de Trabalho**. Projeto este que respeite o princípio da participação da comunidade nas Unidades acadêmicas ou administrativas, na definição de critérios de análise e na ação de reorganização, garantindo o acesso aos dados coletados de cada Unidade, de forma que a comunidade tenha uma visão global do processo de trabalho existente. Esta proposta deve dar suporte aos projetos pedagógicos e administrativos existentes, estes por sua vez coerentes com o plano de gestão da Universidade.

Nesse sentido, reorganizar força de trabalho justifica-se como processo de reorganização com vistas à implementação de uma dada política de educação. Reorganizar não é só redistribuir Recursos Humanos, é repensar a relação com o trabalho, podendo constituir-se em alterar nível de participação, aglutinar pessoal em trabalhos mais coletivos, criar serviços, racionalizar utilização de espaços físicos e equipamentos, redistribuir trabalho, identificar necessidades de pessoal e de qualificação, definir critérios de alocação de pessoal e melhorar condições de trabalho.

A concepção de reorganização da força de trabalho, aqui proposta, é a de que se constitua num **processo diagnóstico participativo**, onde o próprio ato de indagação, de pesquisa sobre a realidade estabelecida configure-se numa ação de mudança da mesma realidade.

## **2- OBJETIVOS**

### **2.1 – OBJETIVO GERAL**

Reorganizar o processo de trabalho nas Unidades, a partir de diagnóstico das questões estrutural, processual e de distribuição da força de trabalho.

## **2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- levantar o quantitativo real de servidores de cada Unidade, incluindo servidores do quadro permanente, com contratos emergenciais, prestação de serviços, bem como estagiários;
- descrever competências e projetos desenvolvidos de cada Unidade, em cada Núcleo/Célula de Trabalho, Departamentos/Setores, Programas de Pós Graduação, e Laboratórios que a integram;
- relacionar atividades atribuídas a cada servidor e prestadores de serviço, identificando o fluxo de trabalho em cada Laboratório, Programa de Pós, Setor/Departamento, Células/Núcleos, na Unidade e entre esses;
- identificar a estrutura formal e/ou informal da Unidade e os grupos de trabalho que a integram;
- Instituir e identificar a forma de planejamento operacional de metas e avaliação quanti-qualitativa dos processos de trabalho adotada para cada Unidade, bem como o nível de participação dos servidores nesses processos;
- identificar a necessidade real de servidores por categoria funcional existente no PCCTAE, identificando novas categorias demandadas;
- identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos da Unidade, bem como necessidades de capacitação;
- propor alterações estruturais, de funcionamento e informatização e realocação interna de pessoal, em função dos novos núcleos/ células que estão sendo propostos;

## **3 – ESTRATÉGIA DE AÇÃO**

Respeitando os princípios apresentados e considerando as dificuldades a serem enfrentadas, propõe-se os seguintes passos para a execução do

projeto de Dimensionamento e Reorganização da Força e dos Processos de Trabalho:

- a) formação de uma Comissão Coordenadora que teria a responsabilidade, a partir da presente proposta, de implementar o projeto de análise e Reorganização dos Processos e da Força de Trabalho;
- b) apresentação do projeto à Diretoria da Unidade, Chefias de Departamento, Coordenações de Programas de Pós, e Integrantes de Núcleos de Apoio da mesma;
- c) Definição de um ou mais núcleos ou departamentos para a realização de uma experiência-piloto em cada Unidade. Sugere-se, de preferência a Secretaria da Unidade ou outro setor de apoio administrativo;
- d) avaliação e reformulação do projeto para posterior execução em nível do sistema abaixo descrito.

**Sistema Acadêmico:**

Deverão ser definidos e levantados indicadores de volume de trabalho, o fluxo de trabalho existente, a estrutura e a forma de organização desse trabalho, bem como o nível de informatização e os equipamentos e instrumentos utilizados. Nas Unidades deverão também ser levantados o quantitativo de servidores técnico-administrativos, por categoria funcional, com dados de perfil profissional (idade, tempo de serviço, grau de escolaridade, capacitação e formação profissional, sexo e outros) e descritas, em relação a cada servidor, as atividades desenvolvidas, tarefas permanentes e eventuais desempenhadas em seu horário de trabalho. Julga-se importante também que sejam identificadas e descritas as atividades desenvolvidas por estagiários e através de contratos emergenciais e prestação de serviços.

Propõe-se que a obtenção dos dados previamente definidos, bem como a identificação de outros, seja realizada através de:

- entrevistas individuais e/ou grupais com a Direção da Unidade, Chefias de Departamento, Coordenadores de Curso de Pós-Graduação, integrantes de Núcleos de Apoio e Servidores Técnico-Administrativos;
- observação do cotidiano de trabalho de cada núcleo/célula de trabalho, setor/departamento, programas de pós, e laboratórios;

- utilização de instrumentos específicos.

Apresentamos como proposta de indicadores a serem utilizados na Unidade Politécnica o de Sistema Acadêmico construído pela equipe da Divisão de Recrutamento, Seleção e Acompanhamento do DDRH da UFRGS em 1997 e atualizada em 2005:

### **Indicadores do Sistema Acadêmico**

- Número de alunos: Graduação; Pós-Graduação;
- Número de matrículas;
- Número de Cursos;
- Número de disciplinas e turmas por disciplina;
- Número de laboratórios, número de aulas práticas e horário de utilização;
- Projetos de Extensão: relação, número de usuários, duração dos projetos, servidores técnico-administrativos envolvidos;
- Projetos de Pesquisa: relação, duração prevista, servidores envolvidos, horário de utilização de laboratórios;
- Biblioteca: acervo, número de consultas mensais, horário de funcionamento;
- Processos Acadêmico-Administrativos: descrição, número de processos recebidos e expedidos por semana, tipo de parecer demandado pelo processo (contato, solicitações, estudo, levantamento de dados, cadastro, protocolo, compras, pagamento, tombamento, distribuição de material, etc.), previsão de duração, periodicidade e/ou época do ano com maior demanda, número de pessoas e setores envolvidos;

- Número de docentes e técnico-administrativos, relacionados por categoria funcional, atividades desenvolvidas; grau de formação, cursos de capacitação realizados, e horário de trabalho;
- Número de estagiários e bolsistas, tipo de bolsa, atividades realizadas, e horário cumprido;
- Serviços terceirizados e contratos emergenciais, número e função dos trabalhadores;
- Número de núcleos e células de trabalho, departamentos e programas de pós, com seus respectivos setores e laboratórios, contendo relação dos grupos de trabalho de cada um e seus respectivos horários de funcionamento;
- Descrição dos processos de planejamento e avaliação de atividades existentes, especificando o nível de participação dos servidores;
- Fluxo de trabalho: na Unidade e com outras Unidades;
- Nível de informatização: número, tipo e utilização de microcomputadores, servidores capacitados para operá-los;
- Área Física: dimensão, número de salas de aula, de salas administrativas, laboratórios e banheiros;
- Equipamentos: relação geral da Unidade, identificados os setores que os utilizam e as condições de uso existentes.