

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS  
E SERVIÇOS À COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA  
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS  
HUMANOS  
DIVISÃO DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E ACOMPANHAMENTO

**PROPOSTA BÁSICA DE ANÁLISE E REORGANIZAÇÃO DO  
PROCESSO DE TRABALHO**

Equipe Técnica:

Ana Rita Facchini (Diretora do DDRH)

Denise Gomes Simanke

Elaine Colares de Mello

Maria José da Conceição Corrêa

Renan Ribeiro da Silva Castro

Tônia Cunha Duarte da Silva

1997

## 1. APRESENTAÇÃO E JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos, a política governamental tem adotado medidas restritivas quanto ao quadro de pessoal do serviço público. Do número de vagas ocorridas entre 1987 e 1989, 80% foram extintas. Em 1990, a extinção foi de 50% das vagas. Em 1994, foram extintas as que restavam de 1989 e 1990; e, a partir de janeiro de 1995, foram restringidos os concursos e nomeações, que passaram a Ter que ser, obrigatoriamente, autorizados pelo MARE, quando caracterizada a excepcionalidade em áreas essencialmente técnicas, deixando clara a extinção do nível de apoio na Universidade. No ano de 1996, foram extintas 312 vagas dos níveis de apoio e intermediário e definido o quadro em extinção na UFRGS, abrangendo 842 cargos desses mesmos níveis. 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.

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 no processo de enquadramento no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, 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, embora possa parecer razoável o quantitativo global do quadro de pessoal, 3.241 servidores, pode-se considerar como real a necessidade de pessoal manifestada pelas Unidades de Ensino e Administrativas. É plausível supor que haja carência de pessoal em algumas

categorias funcionais, excesso em outras, concentração de pessoal em determinados setores, 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.

Esforços já foram empreendidos, na UFRGS, no sentido de solucionar as dificuldades acima apontadas, como as ações desenvolvidas pelo Núcleo de Pesquisa Ocupacional e pela Divisão de análise da Força de trabalho. As dificuldades enfrentadas nessas ações relacionaram-se a confiabilidade dos dados coletados, ao envolvimento e comprometimento das Direções, Chefias e servidores de atuarem integradamente com a área de Recursos Humanos, à tomada de decisões político-administrativas e à carência de Recursos Humanos especializados para desenvolver este tipo de trabalho.

Atualmente, a partir das situações levantadas nas experiências anteriores, foi implantado projeto de distribuição de vagas das categorias funcionais de Assistente em Administração, Datilógrafo, Auxiliar Administrativo, Técnico em Secretariados, Secretário Executivo, Técnico de Laboratório e Auxiliar de Laboratório, categorias estas que concentram o maior número de solicitações de Unidades de Ensino. 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 análise e reorganização administrativa da força de trabalho**. Projeto este que respeite o princípio da participação da comunidade universitária na definição de critérios de análise e na ação de reorganização, garantindo o acesso aos dados coletados em cada Unidade, de forma que a comunidade universitária tenha uma visão global do processo de trabalho na UFRGS. Esta proposta pressupõe a existência de projetos pedagógicos e administrativos, em cada Unidade, 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 na UFRGS, 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 em cada Unidade e Departamentos/Setores que a integram;
- relacionar atividades atribuídas a cada servidor e prestadores de serviço, identificando o fluxo de trabalho em cada Setor/Departamento, nas Unidades e entre esses;
- identificar a estrutura formal e/ou informal de cada Unidade e os grupos de trabalho que a integram;
- identificar a forma de planejamento e avaliação adotadas em cada Unidade, bem como o nível de participação dos servidores nesses processos;
- identificar a necessidade real de servidores por categoria funcional existente no PUCRCE, identificando novas categorias demandadas;
- identificar o perfil dos servidores técnico-administrativos da UFRGS, bem como necessidades de capacitação;
- propor alterações estruturais, de funcionamento e informatização e redistribuição de pessoal.

### 3 – ESTRATÉGIA DE AÇÃO

Respeitando os princípios apresentados e considerando as dificuldades enfrentadas em ações já desenvolvidas, propõe-se os seguintes passos para a execução do projeto de “Análise e Reorganização da Força de Trabalho” :

- a) formação de uma Comissão Coordenadora, a ser integrada por cinco servidores com formação, preferencialmente, nas áreas de Administração, Análise de Sistemas, Psicologia e Sociologia. Tal comissão teria a responsabilidade, a partir da presente proposta, implementar o projeto de análise e Reorganização do Processo de Trabalho;
- b) apresentação do projeto às Direções de Unidades, Chefias de Departamento, Coordenações de Órgãos Auxiliares e Suplementares, Integrantes de Núcleos de Apoio bem como à CPPD, CPPTA, ADUFRGS, ASSUFRGS e DCE;
- c) realização de experiência-piloto em uma ou mais Unidades. Sugere-se que essa(s) seja(m) uma Pró-Reitoria, de preferência a PRORHESC e/ou Gabinete do Reitor, incluindo a Superintendência Administrativa;
- d) avaliação e reformulação do projeto para posterior execução em nível dos sistemas abaixo descritos.

Em função da natureza do trabalho nelas desenvolvido, as Unidades/Órgãos integrarão sistemas diferenciados para fins de análise da força de trabalho, a saber:

- Sistema Acadêmico: Unidades de Ensino e seus órgãos auxiliares, além do Colégio de Aplicação, Escola Técnica de Comércio e Biblioteca Central.
- Sistema Administrativo-Acadêmico: Gabinete da Reitora, Pró-Reitorias, incluídos os Órgãos Suplementares, com exceção da Biblioteca Central.

Junto a cada Sistema e Unidades integrantes 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. Em cada Unidade 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 Direção, Assessores Administrativos, Chefias de Departamento, Coordenadores de Curso de Pós-Graduação, integrantes de Núcleos de Avaliação e de Apoio e Servidores Técnico-Administrativos;
- observação do cotidiano de trabalho de cada setor/departamento das Unidades;
- utilização de instrumentos específicos.

Apresentamos a seguir propostas de indicadores a serem utilizados nos Sistemas Acadêmicos e Administrativo:

### **Indicadores do Sistema Acadêmico**

- Número de alunos: 2º Grau; 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;
- 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 departamentos e setores, com 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.

### **Indicadores do sistema Administrativo-Acadêmico**

- Usuários: número e descrição;
- Projetos Administrativos: descrição, número de projetos recebidos e expedidos por semana, tipo de parecer demandado pelo projeto (contato, estudo, etc.), previsão de duração, periodicidade e/ou época do ano com maior demanda, número de pessoas e setores envolvidos;
- Processos Administrativos: descrição, número de projetos recebidos e expedidos por semana, tipo de parecer demandado pelo projeto (contato, estudo, etc.), previsão de duração, periodicidade e/ou época do ano com maior demanda, número de pessoas e setores envolvidos;
- Departamentos, Divisões, Seções, com relação dos grupos de trabalho, as competências de cada um e a respectiva chefia e/ou Direção, bem como horário de funcionamento;
- Número de técnicos-administrativos e docentes, relacionados por categoria funcional, atividades permanentes, temporárias e eventuais, grau de formação, cursos de capacitação realizados e horário de trabalho;

- 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 administrativas e outras salas, banheiros, número de portarias;
- Equipamentos: relação geral da Unidade, identificados os setores que os utilizam e as condições de uso existentes.