

Idéias sobre o dimensionamento de pessoal

Tônia Duarte da Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

O processo de dimensionamento é um instrumento de gestão que se caracteriza como processo diagnóstico do processo de trabalho na IFE. Resultará em subsídios para planejamento estratégico da gestão do processo de trabalho e na formulação de matrizes de lotação ideal. Assim o conceitua a Lei 11091/05 e o Decreto das Diretrizes de Desenvolvimento na Carreira (5825/06).

Parece-me que tal processo deva partir do PDI e, mais concretamente dos planejamentos específicos de cada Unidade/Órgão da IFE. Esses planejamentos é que vão embasar também os Programas de Avaliação de Desempenho e de Capacitação, que devem acontecer de forma integrada ao dimensionamento de pessoal. Os planejamentos de cada Unidade terão conseqüência através das Ações /atividades que constituirão os processos de trabalho dos variados setores e ambientes da Unidade/Órgão.

Quanto aos Projetos /Ações que envolvam pessoal de mais de uma Unidade/Órgão, penso que devam ser olhados considerando com que quantitativo e perfil de pessoal cada Unidade vai estar contribuindo. Portanto, estou propondo para análise e debate que o processo de diagnóstico seja operacionalizado a partir da estrutura organizacional da IFE, suas Unidades/Institutos/Centros, no nível mínimo de departamento sem desconsiderar os espaços e grupos informais que integrem as mesmas. Isso porque é aí que se dá o Planejamento de necessidades orçamentárias, de pessoal, são os Diretores que são corresponsáveis na implementação do PCCTAE e seus Programas, é aí que acontece a avaliação institucional, é aí que a gestão se faz. No entanto, estas estruturas, além de serem permeadas por ações interdisciplinares - envolvendo mais de um órgão e suas respectivas equipes, também é espaço de atividades diferenciadas no que denominamos ambientes organizacionais.

Nossa definição de ambiente organizacional é: "artigo 5º, inciso VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal;". Logo é no ambiente organizacional que vão estar os processos de trabalho que se complementam e guardam afinidades, reunindo atividades que estão definidas

na caracterização de cada um dos ambientes previstos no PCCTAE (Dec. 5824/06), sem prejuízo de outros que venham a ser identificados.

Como as atividades configuram uma área de atuação, com afinidade e complementaridade, parece-me que os indicadores de volume de trabalho devem ser identificados e ter seu peso definido por ambiente. Teríamos matrizes de lotação ideal por ambiente organizacional. Por exemplo, a área física e o espaço físico construído pode ser um indicador de volume de trabalho e conseqüente necessidade de pessoal para qualquer ambiente, mas obviamente deve ter um peso maior em relação às atividades de infraestrutura (limpeza, manutenção de prédios) agropecuária (hectares para plantio ou criação de animais). Outro exemplo: o acervo bibliográfico deve pesar como um indicador de volume de trabalho para o ambiente de informação de uma determinada Unidade, mas não para o ambiente agropecuário ou administrativo. Definindo-se matrizes de lotação ideal por ambiente teríamos o quadro necessário para executar o Planejamento da Unidade/Órgão a partir da soma e da identificação de cargos que resultasse do conjunto das matrizes.

No debate que fizemos na área de desenvolvimento de pessoal na UFRGS, em 2006, identificamos, a partir de nossa experiência de trabalho, que poderíamos ter matrizes com indicadores e pesos diferenciados para os seguintes ambientes.

- Administrativo (pensar se não precisariam matrizes diferentes para o administrativo de Unidades Acadêmicas e o de Unidades Administrativas)
- Infraestrutura
- Informação
- Artes e Comunicação
- Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas, Ciências Biológicas, Ciências Exatas e da Natureza, Ciências da Saúde (menos Hospitais), Agropecuário (menos Estações Experimentais e Hospitais Veterinários).
- Marítimo

Pensamos ainda que os Hospitais, as Estações Experimentais e os Hospitais Veterinários deveriam ter matrizes diferenciadas dos demais. Talvez haja outras especificidades que teriam de ser pensadas.

Apresentamos abaixo indicadores em geral para que se utilize no processo diagnóstico e se avalie em que ambientes e com que peso demandam volume de trabalho. Um exercício de análise prévia poderia ser feito a partir das

atividades previstas por ambiente (Dec. 9824/06) e complementada, confirmadas ou não no processo diagnóstico realizado junto às Unidades/Órgãos.

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;
- Número de estagiários e bolsistas, tipo de bolsa, atividades realizadas e horário cumprido;
- 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.

Penso que devíamos aprofundar o estudo no grupo com a ANDIFES sobre ambiente organizacional, analisar os tipos de estrutura existentes nas IFES, qual o nível hierárquico mínimo a ser analisado no processo diagnóstico de dimensionamento, como fazer pesar os aspectos/ indicadores qualitativos do perfil da força de trabalho na matriz e/ou no processo de distribuição de vagas (não ocupadas) e pessoal. Aprofundar o debate sobre critérios para distribuir vagas entre as IFES. Refletir sobre sistematização da avaliação do

usuário, que me parece um ponto de muita resistência tanto dos gestores como dos Técnico-administrativos em educação.