

# **Contribuição para o Trabalho de Dimensionamento de Força de Trabalho e Redução de Carga Horária para os TAE na Universidade Federal do Rio Grande Metodologia de Trabalho**

Comissão Dimensionamento/30 Horas

Bancada Técnica Administrativa

Ana Antochevis

Everson Flores

Everton Porciúncula

Celso Carvalho

## **1) Introdução**

O debate sobre o dimensionamento e redução da carga horária – de 8 para 6 horas/dia – se dá a partir de uma base legislativa. A tarefa do dimensionamento, por exemplo, adquire guarida na Lei 11091 de 2005 e no Decreto no. 5825 de 2006.

No que concerne à redução de carga horária, o fundamento jurídico ancora-se na Lei 8112 de 1990, bem como no Decreto Presidencial no. 4836 de 2003. A comissão instituída pelo Conselho Universitário para executar a tarefa de dimensionar a força de trabalho e verificar a viabilidade de

implantação de turno mínimo de 12 horas ininterruptas em todas as unidades, administrativas e acadêmicas, não terá problema algum no que tange a necessidade de arcabouço jurídico para a consecução de seus objetivos, ainda que esta dimensão deva estar sempre presente no decorrer dos trabalhos.

Dimensionar a força de trabalho no interior das Instituições Federais de Ensino Superior é dimensionar, apreender, tornar explícito, as dimensões diversas do processo de trabalho global que é executado no interior das Instituições. Ou seja, dimensionar força pressupõe dimensionar o trabalho como atividade coletiva constituidora da Instituição.

Neste sentido, o processo de dimensionamento foi pensado quando da elaboração do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação. A Carreira, ao tratar o dimensionamento, por sua vez, não permite ser compreendido como ferramenta de gestão se não através da sua relação com o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento e o Programa de Avaliação de Desempenho.

Aqui o dimensionamento se reveste de ordem estratégica na medida em que precisa ser gestado no interior do Plano de Desenvolvimento Institucional. Estratégico por articular a dimensão de uma perspectiva futura – portanto de planejamento – com o fazer imediato do desempenho técnico segundo diretrizes traçadas e alocadas no PDI (sem mencionar a relação orgânica com o Plano Pedagógico Institucional).

Pensar o dimensionamento do trabalho e a respectiva matriz de alocação de força de trabalho técnico administrativo em educação após 10 anos de sua obrigatoriedade por força de lei, induz, necessariamente, a afirmar que um elemento estratégico de gestão manteve-se ausente no planejamento global do desenvolvimento da universidade.

Sua ausência certamente acarretou falhas no planejamento da demanda por força de trabalho no que concerne aos técnicos administrativos em educação – sem adicionar o prejuízo no que tange à força de trabalho docente.

Dito isto, a presente contribuição que busca apresentar um método de trabalho justamente para o dimensionamento, torna-se de vital importância para o planejamento e desenvolvimento institucional. Razão pela qual deve ser feito imediatamente.

Por fim, para encerrar esta introdução, deve-se considerar que a demanda por dimensionamento segue dois aspectos de suma importância para perspectiva da gestão global: a) ela é

condição “sine qua non” para a produção de capacitação da força de trabalho e a consequente avaliação do próprio desempenho das ações e objetivos traçados no PDI. Esta é a razão pela qual a Carreira dos técnicos administrativos em educação quando organiza a função pública estabelece uma ordem lógica: dimensionar, capacitar e avaliar. Sem a primeira, a segunda e a terceira se tornam peças de ficção, meras ações técnico-burocráticas, assim como o próprio PDI/PPI.

## 2) Parâmetro Geral Orientador

Pensar em uma metodologia para o dimensionamento e força de trabalho, exige que sejam traçados parâmetros, através dos quais se dará consistência à execução da tarefa. Neste sentido ter diretrizes norteadoras, à frente do trabalho, influencia diretamente no método a ser aplicado. A depender dos parâmetros, determinados dados deverão ser recolhidos, em detrimentos de outros.

Nesta lógica a própria resolução do Conselho Universitário apresenta uma linha condutora estrutural do dimensionamento, apontando para um elemento central para a gestão na Instituição: a carga horária de prestação de serviço. *O que deve ser considerado como parâmetro central e organizador do dimensionamento é a “flexibilização” da carga horária.* Esta “flexibilização” deve ser compreendida como o aumento do número de horas na prestação de serviços à comunidade interna e externa. Este aumento deve conter um piso mínimo de funcionalidade: 12 (doze) horas, no mínimo, para todas as unidades administrativas e acadêmicas, executado em turnos de seis horas ininterruptas.

Este parâmetro é de fundamental importância para o desenvolvimento institucional, do ponto de vista pedagógico. O ambiente organizacional que será feito o dimensionamento é de uma instituição de ensino superior, no caso, a Universidade Federal do Rio Grande. Portanto, quando fala-se em método de trabalho, deve-se incorporar a dimensão pedagógica ao trabalho. Ou seja, o dimensionamento deve ser pedagógico para a própria instituição.

Neste sentido deve-se considerar como estratégico para o dimensionamento e “flexibilização” o Plano Pedagógico Institucional (PPI) como referência, tendo em vista que o trabalho global, em sua dimensão de totalidade, é justamente o conjunto de ações, de diversas naturezas, que concorrem para a produção científica.

Dito isto, as diretrizes previstas no PPI no que concerne à “gestão democrática” e o “planejamento e avaliação como orientadores dos processos educativos e da gestão”, e considerando a articulação entre o dimensionamento, capacitação e avaliação do trabalho técnico administrativo em educação (prevista na lei 11091/2005) como constituintes de dimensões do desenvolvimento institucional (conforme PDI), o parâmetro da “flexibilização” torna-se elemento central organizador do dimensionamento.

### **3) Parâmetros Complementares**

Definido o parâmetro norteador, e apontando sua necessária articulação com o método a ser aplicado, dois outros parâmetros devem complementar o dimensionamento:

a) *Construção de indicadores para base de dados; necessária e fundamental para a construção de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas.* Esta base, com respectivos indicadores, deve ser constituída pelo mapeamento dos processos de trabalho e do conjunto de força de trabalho a eles ligado, com face quantitativa e qualitativa.

Este parâmetro complementar deve ser dinâmico, incorporando uma metodologia capaz de dar continuidade no tempo e no espaço afim de acompanhar o processo de desenvolvimento institucional (*matriz de alocação*). Evidentemente, indicadores já existentes devem ser incorporados na execução do dimensionamento e “flexibilização” da força de trabalho. Todo este esforço deve visar a produção de uma matriz de alocação de força de trabalho, prevista na Lei de Carreira;

b) *Análise da estrutura organizacional administrativa.* Em função do parâmetro geral é necessário fazer os estudos de “flexibilização” na perspectiva de validação, ou não, das atuais estruturas administrativas. Não se inclui aqui a nova estrutura acadêmica, mas tão somente os aspectos organizacionais que dão conta da demanda técnico-burocrática. Este parâmetro se faz necessário em virtude de deixar em aberto espaço para permitir o aumento de carga horária de prestação de serviços ao público externo e interno.

### **4) Método**

Estabelecido os parâmetros que devem servir de guia ao trabalho de dimensionamento, deve-se acoplar a estas linhas norteadoras o método, o *como fazer*. Neste sentido a articulação entre os parâmetros e o método é de grande relevância. Não deve ser objetivo da comissão fazer um debate epistemológico sobre método. Entretanto é necessário ter na perspectiva metodológico que o *como fazer* traz consigo uma visão de mundo que orienta uma visão de universidade e, por consequência, se traduz em como se pensa o trabalho no interior dela.

Nesta perspectiva, faz-se necessário explicitar como pensamos o trabalho, ainda que de forma breve e sucinta, correndo o risco de caricaturar. Entretanto é de fundamental importância quando se trata de estabelecer método de trabalho.

Na visão técnico-administrativa o trabalho deve ser pensado como uma totalidade. O trabalho produtor de ciência na Universidade é um só, seja qual for a sua expressão fragmentada: trabalho técnico, trabalho docente, trabalho terceirizado, etc. Isto significa que todo e qualquer trabalho concorre para a produção de ciência, tendo todos os fragmentos do trabalho global a mesma importância.

Isto posto, o trabalho de uma trabalhadora terceirizada é de fundamental importância para a concretização das perspectivas apontadas no desenvolvimento institucional. Este é o argumento que nos leva a afirmar que todos e todas pessoas que trabalham no interior de uma organização educacional são trabalhadoras e trabalhadores em educação.

Ter esta perspectiva é pensar uma metodologia para o dimensionamento do trabalho e da força de trabalho na Universidade Federal do Rio Grande que considere todo e qualquer tipo de trabalho como peça fundamental para o êxito do Plano de Desenvolvimento Institucional. Mais do que isto, todo e qualquer trabalho - que é uma ação humano circunscrita na relação sociedade/natureza -, executado sobretudo no interior de uma IFES, possui uma dimensão pedagógica.

Estabelecido estas linhas gerais, pensamos que o método aplicado deve ter como base estrutural o que denominamos de *método democrático*. Independentemente dos aspectos técnicos, o que denominamos de dimensão matematizada, necessária e fundamental sobretudo no que tange a construção de indicadores, o *como fazer* deve envolver toda a estrutura organizacional, em um movimento que articula a cadeia de comando verticalizada e o trabalho concreto realizado horizontalmente.

Estabelecer um *como fazer democrático* esta consubstanciado em dois documentos de importância vital para política de gestão e desenvolvimento de pessoas: PPI e Plano de Carreira (sem excluir PDI). O primeiro trata justamente do Plano Pedagógico Institucional, que estabelece em suas diretrizes para a consecução da *filosofia e missão* da Instituição:

“1.4 Diretrizes

A filosofia e a missão da FURG são reafirmadas pelas comunidades interna e externa, ao discutir a Instituição no contexto atual e seu papel no âmbito local, regional, nacional e global. A partir disso definem-se as diretrizes que orientam as ações pedagógicas da Instituição. A FURG pauta suas ações: ... na gestão democrática ... “

O que é *fazer gestão democrática*? A esta pergunta pode-se dar várias respostas tendo em vista que democracia não é um valor em si, mas uma construção social. No entanto, para efeito da produção de uma ***metodologia democrática, fica compreendido que se trata de participação ativa de todas e todos trabalhadores (sujeitos do processo)***. É o que denominamos de articulação entre a linha de comando (o movimento vertical) e o trabalho executado rotineiramente por qualquer força de trabalho não pertencente a esta mesma linha (movimento horizontal).

O segundo documento, o Plano de Carreira (Lei 11091/2005), em seu artigo 3º trata dos princípios e diretrizes para a gestão dos cargos. Estabelece ele em seu inciso quarto a seguinte diretriz para a gestão: “***reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;***”. Este elemento se reveste de importância capital para o debate estratégico do dimensionamento: traduzir em ações concretas as metas, princípios e diretrizes previstas tanto para o desenvolvimento institucional como para sua base pedagógica, encontrada no Plano Pedagógico Institucional. Esta tradução se realiza na consecução do trabalho global, na execução concreta da produção de ciência através dos diversos fazeres impostos pela divisão social do trabalho no interior da Universidade.

A pergunta que se faz necessária: *como apreender um conhecimento que só é produzido a partir do fazer laboral, que faz toda a diferença quando se trata de qualificar a Instituição?* De forma democrática, abrindo um espaço em que a força de trabalho técnico-administrativa possa se tornar sujeito da política de dimensionamento e aumento da carga horária de atendimento. A única

forma de qualificar a prestação de serviço dada pela Universidade ao seu público interno e externo é através do uso do conhecimento laboral que qualifica o trabalho na medida em que o torna eficaz e eficiente na sua rotinização.

## **5) O Trabalho**

Por fim, o método que propomos é o de participação efetiva no processo. Aqui não se trata de negação das dimensões ditas “técnicas”. Sem sombra de dúvida deve haver a apreensão dos dados através de técnicas já consagradas. Assim como deve-se, no percurso do trabalho, estabelecer indicadores, bem como chegar-se a uma matriz de alocação de força de trabalho.

O conjunto de conhecimento das áreas de Administração, Economia, Estatística, Psicologia, Sociologia, Direito e de outras áreas, devem estar presentes no processo. O tratamento dos dados possíveis de quantificação deve materializar-se em gráficos que permitam extrair um conjunto de informações necessárias para a gestão. *Estas dimensões não são incompatíveis com uma metodologia democrática.*

Entretanto, a questão posta que impõe diferenciação nos modelos de dimensionamento, do seu ponto de vista metodológico, é a objetividade do trabalho. Esta questão é fundamento. Neste sentido vamos apresentar o que pensamos do trabalho sob o ponto de vista do dado a ser coletado. O trabalho não é objetivo. Não é possível objetivar trabalho humano (o trabalho concreto), se não através do tempo de execução de determinada tarefa (trabalho abstrato). No entanto, este dado último só serve para as organizações produtoras de mercadorias, que necessitam apreender o valor da coisa (teoria do valor).

Para organizações públicas que lidam com a materialização do direito, bem como com a preocupação com o desenvolvimento nacional (na medida em que materializam o Estado), como é o caso da Universidade Federal do Rio Grande (dimensões explicitadas nas diretrizes e princípios estabelecidos no PPI/PDI), a dimensão subjetiva do trabalho (trabalho concreto) toma relevância imperiosa para o dimensionamento (aqui o dimensionamento deve apreender os processos).

Então, ainda que dele (o trabalho) se possa extrair dados objetivos – e com eles obter informações necessárias para um determinado modelo de gestão – o parâmetro da qualificação da

prestação de serviços oferecidos pela Universidade, e seu aumento de carga horária, só poderá ser obtido na perspectiva da extração do dado subjetivo (da relação concreta do sujeito com seu fazer), ou seja, da subjetividade do trabalho técnico administrativo em educação. Este tipo de dado só pode ser obtido através do modelo democrático.

## **6) Como fazer o dimensionamento / Etapas**

Com base na elaboração acima, tendo os parâmetros como válidos e na perspectiva de uma metodologia democrática (segundo o exposto anteriormente), passamos a formular as ações efetivas. Todos as ferramentas necessárias para coleta de dados, bem como tratamento estatístico, ou outro dispositivo demandado para a materialização do dimensionamento estará posto nos anexos.

Importante ressaltar que a partir deste ponto as ações efetivas devem seguir rigorosamente os parâmetros e a metodologia. Para tanto será sempre necessária a validação das informações através de indicadores de segurança que devem ser construídos para tal fim.

O trabalho consistirá de cinco etapas. Todas são relacionadas entre si e formam uma única dimensão. Dividir o dimensionamento em ações fragmentadas é necessário para a obtenção das informações e exposição do relatório final com seus resultados. Entretanto, não se deve perder a visão global do processo. Deve-se ter em mente, sempre, que se trata de uma totalidade: a produção de ciência obtida por um determinado modelo organizacional. No caso, a Universidade Federal do Rio Grande.

Antes de elencarmos as etapas do trabalho, faz-se necessário levantar um ponto fundamental da proposição que denominamos *método democrático*. Lembramos que o trabalho de dimensionamento e flexibilização é de caráter eminentemente político. Nasce de uma concepção de organização da função pública que foi materializada na Lei de Carreira (11091/2005).

O sentido do "caráter político" está justamente na necessidade de compromisso tanto da gestão superior, como do envolvimento explícito de cada trabalhador e trabalhadora técnico-administrativa em educação. Ou seja, há que ser política a decisão.

Portanto, podemos afirmar que o respectivo trabalho possui uma dimensão "*político/técnica*". Político em função do dito acima, e técnica em função da necessidade do uso de conhecimentos

acumulados nas diversas áreas que envolvem o trabalho: estatística, administração, direito, psicologia, sociologia, etc.

Entretanto, é de fundamental compreensão que estas dimensões - político/técnica - possuem entre si uma hierarquia, ainda que ambas se relacionem necessariamente para produzir os resultados buscados. Nesta hierarquia, a dimensão política é a condutora da racionalidade do trabalho.

Apreender que a dimensão política é a condutora do trabalho e, por consequência, é o elemento que deve nortear a escolha metodológica, se faz necessário tendo em vista que o conjunto da categoria TAE está absolutamente mobilizada para este processo. Haja visto que a categoria conduziu um movimento grevista em torno da luta pela redução de carga horária. Mais do que isto, se mantém organizada, acompanhando o andamento dos trabalhos na comissão.

Este elemento é de fundamental importância para o processo do *como fazer*. É qualitativamente importante absorver esta energia organizacional para a obtenção positiva do dimensionamento e flexibilização. Razão pela qual propomos o *método democrático*. Entendido este como sendo a participação efetiva do sujeito na produção do dado necessário a ser coletado para satisfazer os parâmetros acima expostos.

## **7) Etapas**

Compreendemos que o trabalho é composto de cinco etapas: 1) Contagem da força de trabalho (coleta), na dimensão quantitativa e qualitativa; 2) validação dos dados obtidos na primeira etapa, a partir dos dados oficiais apresentados anualmente nos relatórios de gestão; 3) descrição dos processos que compõem os diversos serviços na Universidade; 4) validação dos processos obtidos na etapa "3"; e 5) produção das propostas de funcionamento das unidades administrativas e acadêmicas em períodos de, no mínimo, 12 horas diárias/ininterruptas. A seguir, passamos a descrever a proposta para execução de cada uma das etapas propostas.

### **7.1) Contagem da força de trabalho (coleta), na dimensão quantitativa e qualitativa.**

Esta etapa é a base de todo o trabalho de dimensionamento, através do qual iremos viabilizar as proposições de aumento de prestação de serviços da Universidade. Consiste em literalmente contar força de trabalho - quantas pessoas estão trabalhando no interior da Instituição. A contagem, por si só, é a dimensão quantitativa. No que concerne ao aspecto qualitativo, estamos nos reportando aos dados referentes aos seguintes elementos, especialmente relacionados com tipo de vínculo e situação funcional dos trabalhadores:

- a) estatutário (lotação, cargo provido, licenças, férias, carga horária real, acertos extra-oficiais com a chefia)
- b) terceirizado (empresa, licenças, férias, carga horária real, acertos extra-oficiais com a chefia),
- c) bolsista (qual bolsa: pesquisa, ensino, extensão, monitoria, permanência. Nome do responsável pelo projeto ao qual está vinculada a bolsa, carga horária real, acertos extra-oficiais com a chefia),
- d) estagiário (qual curso de graduação vinculado, nome do supervisor de estágio, carga horária real, acertos extra-oficiais com a chefia),
- e) recibado (fonte e justificativa de pagamento, carga horária real, acertos extra-oficiais com a chefia),
- f) SSPE (fonte e justificativa de pagamento, carga horária real, acertos extra-oficiais com a chefia),
- g) outros a definir.

**Método:** Propomos que esta coleta seja realizada da seguinte forma: com equipes locais, através de ferramenta online. As equipes locais devem ser compostas de, no mínimo, três pessoas: uma da gestão local, um(a) técnico(a), um(a) discente (bolsista ou estagiário da própria unidade). Esta equipe é responsável pelo levantamento dos dados desta etapa e sua inclusão online. A necessidade do uso de uma ferramenta online deve-se pelo fato de simplificar o trabalho e dar-lhe maior segurança. Simplificar por conta de que cada dado inserido estará imediatamente disponível para tratamento e contém maior segurança pelo fato de que o dado será manipulado uma única vez, no momento da inserção.

***Obs.: a estrutura de gestão deverá ser totalmente incluída na contagem, seja ela composta por trabalhadores técnico-administrativos ou professores de 3º grau.***

**7.2) Validação dos dados obtidos na primeira etapa, a partir dos dados oficiais apresentados anualmente pelos relatórios de gestão.**

Deverá ser realizada a partir de cruzamento dos dados obtidos na coleta com os dados provenientes dos respectivos relatórios de gestão. Esta fase tem o único propósito de validar, dar consistência à contagem da força de trabalho, bem como a extração de primeiros indicadores para aplicação em política de gestão de pessoas na FURG.

A produção de indicadores nesta fase não busca encerrar-se em si, mas tão somente indicar caminhos válidos e que possam ser corrigidos, alterados, reconstruídos em direção a uma Matriz de Alocação de Força de Trabalho.

**Método.** Este cruzamento será realizado por equipe da PROGEP e da PROPLAD. Esta fase é constituída eminentemente da dimensão técnica, exigindo uma estrutura específica para o tratamento dos dados coletados. Feita a validação e os devidos ajustes, caso haja necessidade, as informações já poderão receber tratamentos estatísticos na busca de formação de indicadores.

***Obs: A execução da primeira e segunda fases devem ser imediatas, independentemente da aprovação metodológica dos trabalhos pelo Conselho Universitário.***

**7.3) Descrição dos processos que compõem os diversos serviços na Universidade**

Esta fase segue rigorosamente a estrutura administrativa, como nas fases anteriores. É a busca de processos de trabalho, como eles se dão hoje. Nesse sentido consideraremos a Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas (Institutos, Escolas, Faculdades, Centros) como ambientes

organizacionais - em que ocorrem processos globais de trabalho - conforme conceito estabelecido na Lei de Carreira nº11.091 (Capítulo III, Art. 5º, Parágrafo VI), como se segue:

***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;***

Nesta fase se torna de suma importância a utilização do conceito de *ambiente organizacional*, face à possível necessidade de uso do que é denominado na literatura especializada de *reengenharia de processos*. Processos de trabalho podem ser modificados, criados ou eliminados, entretanto, há que se respeitar as especificidades dos ambientes ou as peculiaridades dos processos de trabalho.

Dando sequência, então teremos: processo de trabalho/Reitoria; processo de trabalho/Pró-reitorias, processo de trabalho/Unidades Acadêmicas. Abaixo deles, pela mesma lógica, teremos os processos de trabalho/Diretorias, processos de trabalho/Coordenações, processos de trabalho/Laboratórios, etc., segundo a lógica organizacional.

Portanto, os fluxos de trabalhos obedecerão nesta fase, rigorosamente, o organograma atual. A ferramenta online deverá ter a capacidade de absorver o conjunto de informações do fazer técnico-administrativo de tal forma que explicita o atual fluxograma de serviços. Ao final desta fase, e considerando a fase "1" e "2", deverão aparecer o Organograma, o Fluxograma e o Personograma.

Nesta fase passamos a trabalhar com conceitos de "processos" e "serviços". Neste sentido é importante explicitarmos bem o que entendemos por ambos os conceitos, de tal forma que possa ficar claro qual dado estamos buscando nesta fase.

**Processo:** é um conjunto de atividades necessárias para se obter um resultado que pode ser identificado como um fluxo que inicia com entradas (input), processamento (trabalho efetivo) e saída (output). Estas atividades devem se relacionar de tal forma que possam permitir um resultado identificável, ainda que parcial. Ex: um processo de protocolo. Para haver um processo de protocolo é necessário que aja uma demanda (alguém quer enviar algo para alguém). Apresentada esta demanda, se põe em circulação uma série de atividades que visam fazer chegar a um determinado destino uma determinada coisa demandada (input-processamento-output). O conjunto destas atividades, em fluxo, é por nós compreendidos como *processo*.

**Serviços:** um conjunto de processos que ao se relacionarem geram um macro processo de trabalho que é organizado pela busca de uma prestação de serviços identificável. Ex: os diversos processos executados em um ambiente organizacional de protocolo geram uma unidade de protocolo cujo serviço (objetivo central da unidade) é garantir a mobilidade de documentos/informações necessárias para o funcionamento da organização.

Evidente que ambos os conceitos podem ser melhor precisados e desenvolvidos. Entretanto, estas definições mínimas são fundamentais para o uso no processo de dimensionamento, cujo parâmetro central é reorganizar processos na busca de melhor atender os usuários internos e externos, através do aumento da carga horária de prestação de serviços de 12 horas mínimas, constituída de turnos de seis horas ininterruptas.

**Método.** Do ponto de vista metodológico consideraremos que os macro processos de trabalho (reitoria, pró-reitorias, institutos, escolas, centros e faculdades) são constituídos, e fundamentados, em serviços. São estes serviços que deverão ser descritos através dos processos que os constituem.

**Obs.:** as atividades que compõem os processos não devem ser descritas através da enumeração das mínimas ações. Estas ações devem ser agrupadas para que possuam uma razoável *consistência e racionalidade*. *Menos importantes são as mínimas ações do que a atividade desenvolvida em si*. Lembremos que não se objetiva "*somar tempos*" (como é necessário fazer em qualquer organização que tem como finalidade a *produção de mercadorias*), mas a compreensão de *como se dão os processos* para melhor gestá-los sob uma perspectiva de política geral e, em particular, política de gestão e desenvolvimento de pessoas.

Compreende-se que nas unidades administrativas os *serviços* sejam expressos organizacionalmente pelas diretorias. O conjunto dos serviços/diretorias compõem os macros processos destas unidades administrativas (reitoria e pró-reitorias). Nas unidades acadêmicas os serviços devem ser caracterizados pelas funcionalidades dos laboratórios e secretarias.

O conjunto dos serviços de laboratórios e serviços de secretarias (bem como outras unidades organizacionais que possam existir e ser classificadas segundo os parâmetros do conceito de serviços) irão compor os macro processos das unidades acadêmicas, assim como o conjunto dos serviços das diretorias comporão os macro processos de trabalho das unidades administrativas.

### **Coleta de dados na fase "3".**

O dado buscado nesta fase tem duas dimensões: objetiva e subjetiva.

A dimensão **objetiva** não significa apenas “quantificável”, mas sim que podem ser descritas com precisão as atividades, ou conjunto de atividades que compõem determinado processo.

A dimensão **subjetiva** nos dá a compreensão de que estamos nos referindo ao desenvolvimento de um fazer que não é padronizado. Explica-se: o fazer de determinada atividade recebe, **necessariamente**, a subjetividade de quem desenvolve a respectiva ação, ou ações. Esta subjetividade pode influir em diversos aspectos no resultado: tornar o processo mais produtivo, mais qualificado, mais eficiente, mais eficaz, etc.

***Este elemento subjetivo tem importância vital nos processos de trabalho que envolvem organizações públicas responsáveis pela materialização de direitos. Do direito da cidadã, e do cidadão, a ter acesso à educação superior, bem como o direito da sociedade a ter ciência produzida com qualidade e usada para melhorar o desenvolvimento social.***

Neste sentido, apreender com precisão **como se dão** os atuais processos de trabalho, na Universidade, se torna elemento chave para a proposição de aumento na carga horária de prestação de serviços à comunidade. Mais do que isto, se torna estratégico para a construção de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas, bem como para a uma gestão organizacional como um todo.

A apreensão deste dado, desta informação - objetiva/subjetiva-, deve ser coletada no contexto dos serviços (compreendidos como processos input-processamento-output). Neste sentido a coleta deve ser feita **pele conjunto da força de trabalho envolvida na prestação de serviços**. Portanto, deve haver reuniões de coleta de dados. Estas reuniões devem **obrigatoriamente** envolver a articulação das estruturas verticalizadas de comando com as estruturas horizontalizadas das prestações de serviços.

A partir das equipes de trabalho (acima propostas para a fase "1") de cada unidade administrativa e acadêmica, deve-se estabelecer um cronograma de reuniões, monitorados pela Comissão e amparados estruturalmente pelas pró-reitorias de gestão e planejamento. Estas reuniões, com chefias e trabalhadora(e)s, tem o propósito de pensar os processos de trabalhos coletivamente, no interior do espaço organizacional dos serviços, e descrevê-los sobre à lógica *input-processamento-output*, com a maior precisão possível.

As descrições das atividades, constituindo os processos de trabalho que, por sua vez, constituindo os serviços, devem apresentar a origem das entradas e o destino da saída. Esta informação é de vital importância para a composição do fluxo de trabalho atual. Esta é a razão pela qual se deve observar com atenção a lógica proposta aqui que deve circunscrever o trabalho de coleta: input (entrada da demanda) - processamento (descrição das atividades que devem ser realizadas para a conclusão da prestação de serviço) - output (efetiva realização do serviço que deve informar o usuário beneficiado, interno ou externo, ou ambos).

***Obs: O programa computacional (software) tem que ser capaz de identificar dados input, dados que são produção/atividades e dados que são output. É o programa que deve fazer as relações e apresentar o fluxograma dos processos.***

#### **7.4) Validação dos processos obtidos na etapa "3"**

Esta validação é de natureza mais complexa do que a apresentada na fase "2". O software aqui deve ter um papel importante. É ele que deve apresentar parâmetros de consistência, ou inconsistência. Aqui, neste processo de validação, três dimensões devem se relacionar para a garantia da precisão dos dados:

a) a dimensão da própria coleta do dado. Lembremo-nos que a obtenção se deu a partir da relação entre a linha de comando e a linha de execução (articulação entre os aspectos verticais e horizontais do processo de trabalho). O envolvimento do que comumente podemos denominar de junção entre "*chefias e trabalhadora(e)s*". É importante a observação de que não se deve tratar de "*chefias imediatas*", tão somente. Deve tratar-se do envolvimento do comando superior -

*pró-reitor(a)s e diretora(e)s* -, **obrigatoriamente**. Esta relação por si só permite duas vantagens no processo, no que concerne a sua substancialidade: a primeira vantagem é permitir que o nível de comando possa se apropriar dos processos efetivamente, socializando o *como é feito*; a segunda vantagem é o dado ser apreendido de forma multilateral, evitando a visão unilateral de *quem faz*;

b) A segunda dimensão refere-se ao tratamento dos dados em relação à produção do fluxograma. Os dados são colocados no *software* com base no parâmetro que é denominado na literatura especializada de "*gestão por processos*". Este parâmetro, já abordado acima, é o tripé ***input-processamento-output***. Se as descrições foram feitas de forma correta, quando o programa gerar as relações (entre os diversos processos input-processamento-output), elas, em tese, deverão demonstrar que "input" de um processo deve, necessariamente, corresponder ao "output" de outro processo. Evidentemente que esta relação não se dá unitariamente entre input-output, ou output-input. Vários input podem corresponder a um output, ou vice-versa, ou ainda, vários input podem corresponder a vários output. O importante é perceber o fluxo do trabalho, a conexão entre os diversos processos. A resultante deverá recheiar substancialmente os relatórios de gestão;

c) A terceira dimensão é de importância vital, porque é a ação concreta desta fase de validação. Trata-se do retorno às unidades. Agora as unidades devem ser, necessariamente, as correspondentes aos macro processos, abordados acima: reitoria, pró-reitoria, institutos, escolas, centros e faculdades. Aqui a reunião é da comissão com estas estruturas. Devem ser apresentados os dados levantados e descritos nos serviços (diretorias, laboratórios, secretarias, etc.) em forma de fluxograma, com as descrições das atividades (os dados coletados) para uma visão integradora. Neste momento o conjunto da unidade valida ou faz ajustes. O foco é cancelar os processos descritos como sendo de fato o que acontece.

A validação dos dados desta fase terá consistência na articulação destas três dimensões. As fases três e quatro são de fundamental importância - sem tirar o valor estratégico do dado coletado na fase um - porque articula de fato os processos reais que são executados para promoverem o que denominamos de trabalho global que concorre para a "*missão*" da Universidade. Ou podemos dizer também, com propriedade: os processos de trabalho reais que concorrem para a produção de ciência e tecnologia na Universidade Federal do Rio Grande.

### **7.5) Produção das propostas de funcionamento das unidades administrativas e acadêmicas em períodos de, no mínimo, 12 horas diárias/ininterruptas.**

Esta fase está alicerçada nas etapas anteriores, ainda que possa ser elaborada concomitantemente junto às demais etapas. A priori, todas as etapas, com exceção das de validação, podem ser elaboradas simultaneamente. A princípio, as etapas guardam autonomia relativa umas em relação a outras.

Entretanto esta etapa precisa estar alicerçada na apreensão dos processos de trabalho que são realizados hoje. Este elemento se dá em função de que a proposição do aumento dos serviços prestados hoje, com carga horária de 8 horas (4-2-4) para carga de 12 horas ininterruptas, com turnos de 6 horas, exige domínio de como o trabalho é feito efetivamente. Razão pela qual, para este fim é necessário o domínio do *como é feito hoje*.

A partir do como é feito hoje se propõe uma reengenharia de processos que permita execução do mesmo processo de trabalho, ou processos, em tempos diferentes. Importante registrar que a busca não só deve ser pelo aumento do tempo de prestação de serviços, mas também pelo aumento de qualidade e produtividade.

#### **Método.**

Aqui a pauta básica é a reengenharia de processos. Nesta fase os serviços devem dialogar. Nas fases anteriores a unidade básica de coleta de dados deve-se dar na dimensão do que denominamos de *serviços*. Estes ficaram circunscritos, no âmbito organizacional, às diretorias, laboratórios, secretarias e unidades congêneras.

Entretanto, nesta fase é importante estar aberto para uma abrangência maior. É necessário pensar o ambiente organizacional como um *macro serviço*. Quer dizer, os ambientes organizacionais, entendidos até ao nível das diretorias, agora passam a um momento de articulação entre si, dentro de seu macro-ambiente - reitoria, pró-reitorias, institutos, escolas, centros e faculdades .

Este processo, em certa medida, já começa sua realização a partir das reflexões propiciadas na etapa "3", na descrição das atividades compostas nos processos de trabalho/serviços. Nesta elaboração, podem (e até devem) se apresentar como ferramentas os projetos realizados pelo(a)s

trabalhadora(e)s das unidades, como exercícios sugeridos na ocasião do Seminário das 30 horas, de 2013 , promovido pela categoria técnico-administrativa.

Neste momento, o(a)s trabalhadore(a)s poderão debruçar-se sobre este material, que foi um exercício inicial de adequação do ambiente organizacional ao funcionamento por 12 horas, e realizar os ajustes necessários para formatar seu projeto local de acordo com a proposta definida por esta Comissão. Ou efetivamente produzir uma proposta nova.

A articulação entre os serviços será fundamental para a constituição e consolidação do papel institucional daquele ambiente, relacionando os serviços em consonância com o compromisso com o usuário. Nessa fase é importante a compreensão de que o ambiente organizacional passa a ser entendido como um macro-serviço, o que permitirá a realização da articulação dos serviços nos níveis imediatamente inferiores.

O atendimento ao usuário é que organiza a busca da qualidade na prestação do serviço, justificando inclusive a ampliação do seu tempo de oferta na Universidade. Nesse sentido, poderá haver a proposição, tanto dos serviços ao nível das diretorias, laboratórios, secretarias gerais, etc., como também poderá haver proposições que englobam o macro-serviço (reitoria, pró-reitorias e unidades acadêmicas).

Explica-se: nessa fase de proposição de aumento de carga, está colocada a possibilidade de serviços específicos poderem ser imediatamente realizados em unidades administrativas e acadêmicas, sem que outros serviços, pertencentes às mesmas unidades, possam se viabilizar. Mas também está posto que o conjunto de unidades administrativas e acadêmicas possam apresentar proposições em que todas as unidades funcionem com todos os seus serviços. Ou também, está posto que unidades administrativas e acadêmicas inteiras não se viabilizem na proposição de 12 horas.

O olhar mais abrangente irá garantir a viabilização da implantação de turnos contínuos nos ambientes organizacionais, dentro de suas especificidades e na relação com os serviços correlatos, sob a missão da unidade-macro, a partir desta avaliação da relação entre os serviços.

**Quem faz? como faz? E Plano Piloto.**

**O quem faz** já esta posto na fase "3". A realização de reuniões conjuntas com as estruturas verticais e horizontais, a partir da reflexão do grupo, que pode ficar restrito à serviços específicos ou ser abrangente ao macro-serviço, é que irão produzir as proposições de ampliação de carga horária para o conjunto dos serviços. Evidentemente que as propostas devem ser necessariamente alicerçadas nos processos de trabalho descritos e validados.

**Como faz?** uma vez identificado a viabilidade da proposta, esta deve ser inserida ao software a partir dos processos de trabalho. Ou seja, o programa deve ter capacidade de absorção deste tipo de dado, que engloba características específicas: descrição do processo de trabalho, ou dos processos de trabalho, ao longo de 12 horas e; apresentação de escala de funcionamento com a identificação das respectivas forças de trabalho, com os dados qualitativos coletados na fase um.

**Plano Piloto.** Considerando que, do ponto de vista metodológico, a mera proposição nada diz além da possibilidade teórica, as propostas de "flexibilização" devem apresentar um *Plano Piloto*, que caracteriza-se como sendo a validação, ou não, da proposição.

Ou seja, as fases de validação apresentadas anteriormente, nesta última parte do trabalho, torna-se constitutiva do dado coletado (as propostas em si). As propostas, então, devem conter duas dimensões: a) a apresentação teórica/descritiva e, b) a validação (plano piloto). Esta última só poderá ser validada com sua implantação em período pleno de funcionamento da Universidade, razão pela qual a validação tem que coincidir com o *semestre acadêmico*. Deste piloto deve ser realizada em período de pleno funcionamento da Universidade.

Propomos que, durante o período de aplicação do piloto, sejam realizadas avaliações mensais a respeito do andamento das atividades realizadas na unidade implantada, na forma de reuniões entre a chefia, trabalhadores, e representante dos usuários. Esta atividade, dependendo da natureza da tarefa realizada neste ambiente organizacional, poderia inclusive ser pública, aberta aos usuários.

**Obs.: a proposta de coincidência da dimensão plano piloto com o semestre acadêmico deve sofrer, obrigatoriamente, uma inflexão no que tange ao Sistema de Bibliotecas. Este serviço, em especial, correlaciona-se com absolutamente todas as dimensões do tripé**

*Ensino-Pesquisa-Extensão, sendo sua oferta permanente mais do que justificada com este argumento. Todas as atividades de ensino, enquadradas no período letivo ordinário, ou ainda fora dele, amparam-se na disponibilidade de uso da Biblioteca. As atividades de extensão e pesquisa, que muitas vezes ocorrem em períodos diversos do período letivo ordinário, também tem necessidade de abertura contínua da Biblioteca, como forma de dar suporte às necessárias atualizações decorrentes dos projetos realizados. Ainda, há um contingente de trabalhadores da FURG que utilizam os documentos disponibilizados pelo SIB para a execução do seu trabalho, independentemente do calendário letivo ordinário.*