

PROPOSTA METODOLÓGICA DA COMISSÃO PARA ESTUDO DA FLEXIBILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO E DIMENSIONAMENTO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA FURG

Introdução:

A Resolução 024/2013 do CONSUN criou a Comissão para estudo da flexibilização da jornada de trabalho dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAE's) através do dimensionamento da força de trabalho.

A metodologia adotada pela Comissão para Estudo da Flexibilização da Jornada de Trabalho e Dimensionamento da Força de Trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação da FURG, visa realizar a análise e dimensionamento de pessoal e dos processos de trabalho, com a consequente apresentação do resultado do estudo para análise do Conselho Universitário por meio de relatório técnico que atenda aos métodos discutidos nas reuniões de trabalho da Comissão formalmente constituída.

Esta Comissão passou a se reunir semanalmente, debatendo pontos essenciais para a formação da metodologia de estudo a ser adotado. Além de reuniões foi realizado workshop para seus membros, assim como para os servidores da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, áreas correlacionadas ao dimensionamento de pessoal.

Com o desenvolvimento dos trabalhos notou-se a necessidade da formação de um grupo de trabalho para apoio técnico à PROGEP, composta por membros daquelas duas Pró-Reitorias, que também passaram a fazer parte das reuniões da Comissão.

De acordo com o Decreto 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091/2005, em seu art. 3º, VIII, "o dimensionamento é o processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE". No que concerne à redução de carga horária, o fundamento jurídico ancora-se na Lei 8.112/90, bem como no Decreto Presidencial 4.836/2003, que altera a redação do Decreto 1.590/95.

O dimensionamento da força de trabalho e dos fluxos de processos da Universidade visa, igualmente, reavaliar os quadros da Instituição frente à realidade criada a partir da Expansão Universitária e do REUNI.

Neste sentido, no que concerne ao objeto "dimensionamento" da Comissão, os procedimentos metodológicos devem visar a obtenção do seguinte dado global: qual a dimensão da força de trabalho (quantidade e qualidade) e do fazer técnico administrativo em educação do ponto de vista dos processos de trabalho.

Faz-se necessário, antes de obter os dados qualitativos do processo de trabalho quantificá-los, por meio do mapeamento dos TAE's, assim como das pessoas que compõe o atual quadro técnico, sejam elas celetistas, bolsistas, docentes e demais espécies de agentes que serão descritos.

Apenas com a correta compreensão do fazer e dos responsáveis será possível identificar eventuais desvios que possam ser corrigidos, além da análise da viabilidade da flexibilização da carga horária, por meio do importante instrumento de gestão a ser desenvolvido que é o dimensionamento de pessoal.

Para a realização deste estudo deverão ser atendidas as diretrizes estabelecidas no art. 6º do Decreto 5.825/2006, que são a análise do quadro de pessoal, da estrutura organizacional da IFES e dos processos e condições de trabalho.

Deve ser ressaltado que todos estes itens que compõe o dimensionamento, e que estão previstos na legislação federal que trata do PCCTAE, foram igualmente contemplados pela Resolução do CONSUN, que se mostra de acordo com os reais objetivos do dimensionamento, não se limitando ao conhecimento da força de trabalho ou apenas discussão acerca da flexibilização da jornada de trabalho de seus servidores.

Parâmetros do estudo:

Pensar em uma metodologia para o dimensionamento e força de trabalho, exige que sejam delineados 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.

Desta forma, tem-se como eixo central do estudo que: para flexibilizar a jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação se faz necessário, dimensionar o trabalho técnico-administrativo e a força de trabalho.

Para tanto, serão parâmetros do presente estudo:

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 construída pelo mapeamento dos processos de trabalho e do conjunto de força de trabalho a eles ligado, com face quantitativa e qualitativa.

b) Análise da estrutura organizacional administrativa e dos processos de trabalho.

É necessário que os estudos sejam realizados na perspectiva de validação, ou não, das atuais estruturas administrativas, como forma de readequar o fazer universitário.

c) Base legal.

Faz-se necessário que os estudos sejam baseados na legislação que trata da necessidade de dimensionar a força de trabalho (Lei 11.091/2005), assim como do Decreto Federal que autoriza a administração a flexibilizar a jornada de trabalho desde que atendidos certos requisitos (Decreto 4.836/2003). A Comissão terá o acompanhamento de profissionais do direito que fazem parte da Comissão Assessora.

Conceitos relevantes:

Para efeito da aplicação desta metodologia, consideram-se fundamentais os seguintes conceitos, amparados no Decreto 5825/2006:

I - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;

II - alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente definidos e expressos em uma matriz, visando ao desenvolvimento institucional;

III - matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;

IV - força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

V - ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;

VI - processo de trabalho: conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando ao cumprimento dos objetivos e metas institucionais;

VII – serviços: um conjunto de processos que ao se relacionar gera um macroprocesso de trabalho que é organizado pela busca de um objetivo identificável.

VIII – atividade: toda ação que compõe o processo, que pode ser realizada diária, periódica ou eventualmente;

Etapas do estudo:

Com o intuito de alcançar os objetivos e metas traçadas com o dimensionamento da força de trabalho e a flexibilização da jornada serão desenvolvidas as seguintes propostas de acordo com as diretrizes dos Decretos antes mencionados. Estas atividades são fases do processo, que podem ser realizadas de forma simultânea nas unidades da IFES:

Etapa 1. Descrição da Estrutura Formal e da Força de Trabalho

1.1 Elaboração do organograma da Universidade e preenchimento do personograma.

Como primeira etapa do trabalho se faz necessário inicialmente conhecer o mapa da Instituição, que corresponde a uma fotografia de como a Universidade, através de suas unidades acadêmicas e administrativas e demais setores, se organizam.

Para tanto, será estabelecido contato com as unidades para que encaminhem seus organogramas. De posse das informações os dados serão compilados pela Comissão Assessora da PROGEP e analisados pela Comissão do CONSUN.

O personograma, que corresponde à alocação da força de trabalho nas unidades que compõe o organograma, também deve ser feito pelas unidades.

Isto se justifica como forma de agilização do trabalho e tentativa de busca de informações para a posterior validação através do instrumento de coleta a ser proposto.

Neste personograma irão constar nome, cargo, lotação e área de atuação, elaborado através de um formulário padronizado disponibilizado pela Comissão Assessora da PROGEP.

Etapa 2. Descrição das atividades alocadas em serviços

2.1 Preparação da Coleta de dados

2.1.1 Construção do instrumento de coleta

O instrumento de coleta é o meio que a comissão entende que deve ser adotado para a busca das informações relativas ao quantitativo de pessoal, relações e processos de trabalho desenvolvidos na FURG.

Corresponde a um questionário, que em seu preâmbulo terá dados extraídos do sistema da FURG referentes à identificação de seus servidores e situação funcional.

O formulário será misto, com questões abertas e fechadas, levando em conta descrições realizadas pelos colaboradores aos responsáveis pela coleta, assim como a delimitação do fluxo dos processos de trabalho.

A elaboração do instrumento será feita levando em conta os itens considerados pela Comissão como essenciais para o conhecimento do diagnóstico da Universidade, traçados por meio de reuniões e encontros com este fim, e desenvolvido com o auxílio de equipe técnica qualificada e agregada à Comissão.

Dessa equipe, farão parte estatísticos, analistas de tecnologia da informação, administradores, bacharéis em direito e psicólogos pertencentes ao quadro da Instituição, que contribuirão com suas experiências na elaboração de pesquisas, norteando o instrumento de forma objetiva para consecução dos objetivos traçados.

Por fim, ressalta-se que a aprovação do questionário será feita pela Comissão formalmente constituída pelo CONSUN com esta finalidade, como forma de atender à Resolução do Conselho.

Nesta mesma linha, também está sob responsabilidade da Comissão a escolha do software para tratamento dos dados coletados.

2.1.2 Equipe de coleta

A Comissão considera que o método de coleta mais eficaz, tendo em vista os objetivos traçados na tarefa de dimensionar pessoas e processos de trabalho, é a utilização de bolsistas do Programa de Educação Tutorial Saberes Estatísticos/PET-SABEST da própria instituição.

Isto se justifica pela ampla experiência deste grupo em outras atividades desta natureza já desenvolvidas na FURG.

Ressalta-se, ainda, que a utilização de bolsistas em nada prejudica a discussão sobre os fazeres e processo de trabalho, uma vez que será atribuição da Comissão em momento posterior retornar às unidades para validar as informações coletadas.

Estes bolsistas serão capacitados por membros da Comissão quanto à forma de abordagem aos colaboradores durante a aplicação do questionário. Será feito trabalho de conscientização da importância das atividades desempenhadas pelos membros da Comissão como forma de obtenção do maior número de informações que subsidiem o resultado do estudo de dimensionamento.

2.1.3 Definição dos Coordenadores da Comissão e formação das equipes de trabalho com bolsistas.

Entende-se que a melhor maneira de efetuar a coleta é por meio de duplas de bolsistas para que situações que possam passar despercebidas por um sejam percebidas e documentadas pelo outro membro.

Cada dupla de bolsistas terá, para o desempenho de suas atividades, a coordenação de membros da Comissão. Estes poderão ser responsáveis por diversas duplas auxiliando na interlocução com as unidades e seus colaboradores.

2.1.4 Definição das unidades de análise

A Comissão entende que a unidade de análise corresponde, nas unidades administrativas, às diretorias como forma mais ampla. Já nas unidades acadêmicas serão: laboratórios, secretarias ou unidades congêneres, minimamente.

Esta etapa constitui a formação da equipe que irá atuar junto à unidade onde os questionários individuais serão aplicados.

Esta equipe será composta por um representante da Comissão do CONSUN, um representante da Comissão Assessora e pelo menos três representantes da unidade, definidos na etapa 2.3.

A equipe promoverá reuniões nas unidades administrativas e acadêmicas para estabelecer a conformação das unidades de análise, precedendo a aplicação do questionário.

Essa informação será repassada ao organograma, de tal forma que fique claro, no momento da coleta de dados, a qual serviço o trabalhador entrevistado está vinculado.

2.2 Pré-testagem

Com o questionário aprovado, será efetuado inicialmente pré-teste com os bolsistas em uma das unidades da IFES como forma de testagem do processo, sem vinculação de resultados.

O teste do instrumento é fundamental para que seja verificada a sua eficácia, quanto às questões propostas, possibilitando eventuais ajustes.

2.3 Sensibilização

A sensibilização dos colaboradores da Universidade será realizada por meio de seminários com a finalidade de apresentar a metodologia de trabalho e a forma da coleta desenvolvida pela Comissão.

Considerando a relevância desta etapa para o desenvolvimento da tarefa, como forma de não prejudicar o resultado final do estudo, a sensibilização dos colaboradores é parte fundamental da metodologia e fará com que os mesmos compreendam os motivos e a metodologia do dimensionamento, e do estudo de viabilidade de flexibilização da jornada de trabalho, bem como sua relevância para a definição das políticas da instituição.

Nesta etapa será encaminhada junto aos colaboradores a escolha de representantes locais dentro de cada unidade a ser visitada para que sejam responsáveis pela interlocução da Unidade Macro com os Coordenadores da Comissão, informando quanto ao andamento das etapas seguintes e eventuais dificuldades encontradas durante a coleta.

2.4. Coleta de dados.

Com o instrumento devidamente testado, servidores sensibilizados da importância do dimensionamento e a equipe preparada serão executadas as entrevistas nas unidades paralelamente com a alimentação do sistema de banco de dados pelos bolsistas, com encaminhamento aos Coordenadores da Comissão para análise.

As entrevistas, como forma de atender aos objetivos de um dimensionamento e conhecer a realidade das unidades, serão feitas individualmente com toda a força de trabalho (servidores, terceirizados, estagiários, bolsistas e demais colaboradores), como forma de conhecer todos os fazeres, reconhecendo as complexas etapas dos fluxos dos processos.

Em situações excepcionais o que não puder ser descrito, ou que tenha caráter subjetivo, será atribuição do gestor ou chefia imediata prestar esclarecimentos de forma **complementar** ao já coletado.

Será pressuposto da coleta o sigilo das informações levantadas nas entrevistas como forma de resguardar a identificação dos colaboradores.

Etapa 3. Análise dos resultados e mapeamento dos processos

3.1. Comparação dos dados mapeados na etapa anterior com o organograma e personograma.

A comparação das informações prestadas no início do processo (organograma e personograma) com os dados fornecidos pelas unidades (serviços), através da coleta, corresponde a mais uma fase basilar da metodologia estabelecida.

A partir da comparação dos dados informados nas etapas 1 e 2 será possível identificar divergências entre a estrutura preliminarmente informada e a realidade das unidades.

A análise qualitativa e quantitativa dos dados obtidos dar-se-á através do uso de software e discussões no âmbito da Comissão.

3.2. Mapeamento dos processos de trabalho

Esta etapa corresponde obrigatoriamente à necessidade de estabelecer a relação do tratamento dos dados (atividades agrupadas em torno dos serviços e apresentados em formatos de ambiente gráfico) com a prospecção dos processos e seus fluxos.

3.3. Validação dos processos de trabalho.

Aqui será possível debater nas unidades com o grupo de trabalho as informações tabuladas, os fluxos de processos formados e fazeres, para validação das entrevistas efetuadas.

Os debates se darão em grupos, que deverão ser constituídos segundo a racionalidade dos serviços. Poderão, se necessário, ser realizados debates que agrupem mais de uma unidade de análise, podendo inclusive ter reuniões únicas com macro unidades de análise (por exemplo: serviços que compreendam Pró-Reitorias inteiras).

Também, mostra-se como maneira de dar retorno aos colaboradores do trabalho realizado, fazendo um fechamento do trabalho de sensibilização prévio. Esta etapa do método mostra-se de importância vital para que o conjunto da categoria técnico administrativa em educação possa apreender o seu fazer, percebendo sua importância para o conjunto global do fazer universitário.

Etapa 4. Construção e apresentação de proposta de viabilidade de flexibilização da jornada de trabalho

Os serviços terão um prazo de quinze dias úteis a partir da etapa anterior para encaminharem uma proposta de viabilidade de flexibilização da jornada de trabalho. A proposta, necessariamente, precisa ser organizada a partir de três parâmetros:

- a) Com base nos processos de trabalho validados pela Comissão;
- b) A proposta deve apresentar, obrigatoriamente, uma oferta de serviços de, no mínimo, doze horas ininterruptas, constituída por turnos de seis horas diárias para cada servidor, obedecendo ao horário padrão de funcionamento da Universidade;
- c) Deverá constar na proposta a justificativa da necessidade da ampliação do serviço;

Estas propostas serão analisadas pela Comissão. A análise se dará na medida em que o serviço encaminhe à Comissão sua proposta de flexibilização da jornada de trabalho, a qual será apreciada considerando a legislação vigente e os processos de trabalho. Após a análise, a Comissão emitirá um parecer.

A Comissão, na medida em que avalia a proposta, e na compreensão da viabilidade da implantação de um piloto, encaminhará à Administração Superior, com a devida justificativa.

As propostas não validadas para a implantação de pilotos serão apresentadas como anexos ao relatório final e direcionadas ao Executivo para compor a política de dimensionamento do trabalho e da força de trabalho.

Etapa 5. Relatório para apresentação ao CONSUN.

Cumpridas as etapas acima a Comissão submeterá relatório final para apreciação do CONSUN.

Cronograma de trabalho.

Como todo trabalho de natureza técnica e científica será efetuado cronograma de atividades para a realização do estudo, como forma de balizar os trabalhos, respaldando a metodologia empreendida, que ocorrerá da seguinte forma:

Atividade	1 (dez)	2 (jan)	3 (fev)	4 (mar)	5 (abr)	6 (mai)	7 (jun)	8 (jul)	9 (ago)	10 (set)	11 (out)	12 (nov)
Organograma	X	X										
Personograma	x	x										
Construção instrumento de coleta	X	x										
Capacitação dos bolsistas			X	X								
Pré-testagem				X								
Definição dos coordenadores e montagem equipes				X								
Sensibilização					x	x						
Coleta de dados						X	X	X	x			
Validação							X	X	X	x		
Feedback							X	X	X	X	x	
Estudo jurídico	x	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Relatório final										X	X	X