

RELATÓRIO TÉCNICO DE PLANO DE PROJETO

Proposta da criação de um checklist e de um questionário que possam contribuir para a padronização do processo de ingresso de servidores no IFSC

Nome: CARLA VARGAS PEDROSO e FERNANDO DE SOUZA JUNQUEIRA

1. Introdução

É imprescindível dentro do setor de Recursos Humanos de uma instituição pública a necessidade de soluções céleres frente a problemas recorrentes, que envolvam processos repetitivos.

A etapa de admissão de discentes e de novos profissionais é bastante usual dentro de um órgão público, e o Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) não escapa a essa regra. Deste modo, o projeto em questão visa a agilizar essa etapa, abordando as dificuldades presentes em qualquer equipe administrativa que venha a executar a entrada de novos colaboradores e buscando transpor obstáculos de uma rotina de ingresso.

O tema abordado baliza-se pela premissa de que os processos e as rotinas recorrentes no âmbito da área de Gestão de Pessoas possuem suas peculiaridades em cada local de trabalho e que modelos de aperfeiçoamento devem ser adaptados ao contexto do setor público brasileiro, inclusive às Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras.

Sendo assim, este projeto aborda como tema a padronização de processos e rotinas de um setor pertencente a uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. Propõem-se a elaboração de material que vise a padronização dos processos de contratação durante a fase da entrega de documentos (execução). O conhecimento prévio junto à equipe administrativa do que pode ser aceito ou não como um documento de identificação, um requisito do edital, ou mesmo se a procuração apresentada por um terceiro atende às normas para sua finalidade são competências que devem ser estruturadas perante os profissionais que atuarão no recolhimento desses documentos.

A construção do projeto resultará, então, em um roteiro de consulta aos principais problemas e/ou dúvidas que podem surgir nos servidores do IFSC ao realizar a contratação para ingresso de outros servidores. Especificadamente, propõem-se a elaboração de uma lista de verificação (*checklist*)/roteiro e de uma lista de perguntas frequentes (FAQ) que buscam

atender essa demanda de celeridade do setor e de aprimoramento da execução de tarefas dentro de um mesmo processo administrativo de contratação.

Por sua natureza específica e orientada ao corpo técnico de profissionais de Recursos Humanos do IFSC, o projeto está relacionado ao objetivo estratégico **C.4 – Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências** dentro do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição. Este objetivo visa “Desenvolver relações, decisões e normativos orientados pela gestão por processos e pela gestão de competências, pautados na colaboração, integração entre áreas, visão sistêmica, gestão em rede e com foco na permanência e êxito dos alunos e nas necessidades da sociedade (PDI, 2020-2024, p.126).

Já sua iniciativa estratégica está direcionada ao item **C.401 – Consolidar a Gestão por Processos** dado que compreende o aperfeiçoamento de uma das etapas do processo, a sua execução.

Bem gerenciada a fase de execução da admissão de novos colaboradores e ingressantes, a instituição demonstrará àqueles envolvidos no processo uma imagem positiva, aumento da eficiência deles e redução da variabilidade de seus resultados, o que corroborará também para o fortalecimento do nome da instituição na sociedade (Garcia et al., 2014).

2. Objetivo

Com a realização deste projeto, pretende-se mobilizar os servidores e os recursos da instituição para o planejamento e execução de ações direcionadas à realização de sua visão de futuro em relação aos serviços prestados.

Objetiva-se aprimorar os serviços que dão suporte ao trabalho desenvolvido pelos técnicos administrativos do IFSC, quando lidam com a contratação de novos servidores. Além de buscar ações planejadas e formas de institucionalizá-las para que estes profissionais se sintam bem no exercício das suas atividades, e as executem de forma eficiente e eficaz.

Especificadamente, propõem-se:

- A. identificar os processos necessários para o ingresso de servidores realizado pelo setor de Divisão de Gestão de Pessoas;
- B. levantar as principais atividades de cada processo, sistematizando-as;
- C. mapear as principais dúvidas, dificuldades e problemas no ingresso de servidores;
- D. propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados.

Os resultados desse trabalho podem proporcionar maior facilidade para o desempenho das atividades diárias de cada colaborador, auxiliar no treinamento de novos servidores e na disseminação de conhecimento a cada troca de gestão.

Além disso, o projeto se justifica pela importância de tal setor para a Instituição, assim como, pelo fato de que há poucos relatos na literatura sobre aperfeiçoamento de processos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, principalmente no setor tão específico e peculiar como o de Gestão de Pessoas (Rizetti et.al., 2015).

Por fim, vale lembrar que tal proposta pretende atender os indicadores estratégicos e metas do IFSC para 2024, a saber (Figura 01):

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR ESTRATÉGICO		META EM 2024
C4	Desenvolver cultura organizacional orientada por processos e competências	C4.1	Percentual de processos de negócio com os processos de trabalho implantados	100%
		C4.2	Percentual de subprocessos de gestão de pessoas estruturados de acordo com o Modelo de Gestão por Competências	100%
		C4.3	Percentual de processos de negócio com as competências vinculadas	100%

Figura 01 - Indicadores estratégicos dos objetivos da perspectiva Pessoas e Conhecimento

Fonte: PDI (2020-2024, p.129)

3. Alinhamento Estratégico

Ao focar na melhoria das ações internas ao Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), a preocupação em desenvolver tal proposta recai na percepção de que ações planejadas e padronizadas acabam por desburocratizar a realização das atividades administrativas, tornando-as mais produtivas e rápidas.

Se pensarmos no tamanho da referida instituição, que possui 22 câmpus em diversas regiões de Santa Catarina, e que oferecem cursos de qualificação profissional, cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação, com ações de extensão e pesquisa, perceberemos que é preciso um bom plano para que se tenha uma boa gestão das diversas atividades inerentes a sua atuação.

Pensando em uma perspectiva de gestão pública eficiente e eficaz, que dê conta do seu aporte educacional, a instituição busca se organizar por meio do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esta é a ferramenta estratégica de planejamento e gestão adotada pelo IFSC para nortear sua filosofia de trabalho, partindo da definição da missão a que se propõe, de seus valores e de sua visão para o futuro.

O PDI é obrigatório e é requisito básico no processo de credenciamento e reconhecimento institucional junto ao Ministério da Educação. No entanto, é preciso lembrar que o PDI não é somente um documento de informação e consulta. Ele é fruto do trabalho, dos anseios e das discussões de gestores, servidores, alunos e comunidade externa. Sua construção conjunta e democrática engloba desde a avaliação da situação atual até a constituição das diretrizes para promover o desenvolvimento acadêmico, organizacional e estrutural.

A compreensão do ambiente estratégico do IFSC foi realizada por meio do uso da ferramenta Matriz SWOT, que faz uma avaliação dos ambientes interno positivos (Forças) e interno negativos (Fraquezas) e dos ambientes externo positivo (Oportunidades) e externo negativos (Ameaças), capaz de proporcionar a percepção de cenários presentes e futuros, conforme esquematizado na figura a seguir:



Figura 01 – Matriz SWOT

Fonte: PDI (2020-2024, p.117)

A compreensão do ambiente estratégico do IFSC realizada por meio do uso da Matriz SWOT evidenciou os seguintes pontos que vão ao encontro desse projeto (PDI, 2020-2024):

Matriz Swot	Pontos
Forças	<ul style="list-style-type: none"> • Quadro de servidores capacitados e com alto índice de titulação (p.118)
Fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> • Desequilíbrio nos quadros de servidores técnico-administrativos dos campus e falta dimensionamento de pessoal baseada em processos (p.118).
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço para mais parcerias com órgãos governamentais e com instituições públicas e privadas (p.119) • Existência ou previsão de criação de centros/polos de inovação tecnológica no município do câmpus (p.119)
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto político-econômico nacional incerto quanto às políticas públicas para a EPT gratuita, de qualidade, democrática e pedagogicamente autônoma. (p.119) • Desqualificação da imagem do serviço público e desvalorização da carreira do servidor público (p.119)

Quadro 01 – Análise do ambiente estratégico do IFSC por meio de Matriz SWOT.

Fonte: PDI (2020-2024, p.118-119)

A análise SWOT nos permite perceber que muitos são os elementos que perpassam a formação do servidor e podem influenciar no rendimento do seu trabalho, que vão desde a influência de questões externas como o contexto político (por exemplo, equipes menores por redução de gastos) e a imagem ruim do serviço público, até questões internas como a falta de dimensionamento de pessoal baseada em processos.

Percebe-se que não basta a contratação e a capacitação de servidores com títulos de pós-graduação ou de cursos de capacitação, mas que o IFSC forneça mecanismos voltados para a melhoria na execução do serviço prestado em cada setor para que os funcionários atendam melhor a comunidade.

4. Escopo

É preciso salientar que o IFSC possui um “Programa de Ambientação para novos servidores” (IFSC), no entanto, este não atende a proposta deste projeto, já que ele auxilia o servidor após ingressar na instituição, isto é, para conhecer o campus, os servidores, o setor, direção, a missão, os valores, etc.

O presente projeto tem em vista que o período pré-ingresso em uma nova Instituição é um processo dificultoso para alguns servidores, um momento que envolve novas experiências e superação de obstáculos, tais como viagens, busca por documentos, distanciamento da família, busca por nova moradia, etc.

Alinhado a isso, o período antes do real ingresso do servidor, pode gerar dúvidas de ordem técnica em relação ao processo de ingresso. A título de exemplo, têm-se as dúvidas sobre a documentação a ser entregue: documentos pessoais obrigatórios (que podem, ou não, ser substituídos); comprovação de diplomas (onde consultar os dados dos cursos reconhecidos pelo MEC, diplomas aceitos para cada cargo, etc.); comprovação do tempo de serviço (dados obrigatórios que devem constar nos comprovantes); requisitos para duplo vínculo; entre outros.

Estes elementos podem ocasionar muita ansiedade e comprometer a organização da documentação necessária para ingresso dos servidores no IFSC. Pior será, caso eles sejam recebidos por servidores mal preparados para sanar dúvidas.

Por isso, é preciso que o ambiente que vai receber estes colaboradores seja organizado e planejado para que seja construído um ambiente acolhedor. O plano de realizar um roteiro e uma lista de perguntas frequentes para sanar dúvidas no acolhimento do servidor que ingressará no quadro do IFSC, possibilita adotar estratégias para um melhor atendimento individual.

Para a elaboração dos materiais é necessário entender como foi o processo para quem já ingressou no IFSC e para quem trabalha no setor que recebe os servidores. Para isso, as seguintes etapas serão percorridas:

Etapa 1 – A equipe da Divisão de Gestão de Pessoas do IFSC elaborará um questionário com perguntas aos servidores cadastrados no sistema da instituição focando nas dificuldades encontradas no seu ingresso. Este questionário será realizado via *Google Forms* e o acesso será enviado para os e-mails dos servidores cadastrados, solicitando que respondam até determinada data. Para reforçar, será enviado um e-mail as chefias das unidades pedindo para lembrar os servidores de responder o questionário. O questionário será composto por questões abertas e de múltipla escolha. Seguem alguns exemplos de perguntas que podem orientar o questionário:

1 – Em relação ao processo de convocação para ingresso no IFSC, você teve alguma dúvida, ou problema, ou dificuldade? Em caso positivo, favor comentar:
2 – Como você avalia o atendimento prestado pela Divisão de Gestão de Pessoas no seu processo de ingresso? <input type="checkbox"/> bom, pois responderam minhas dúvidas <input type="checkbox"/> não sei responder, porque não tive problemas, nem dúvidas <input type="checkbox"/> ruim, não souberem sanar minhas dúvidas/problemas. <input type="checkbox"/> outra. Comente: _____
3 – O que você acha que poderia ser melhorado no processo de ingresso de novos servidores?

Quadro 2 – Exemplo de questionário preliminar.

Fonte: Autores.

Etapa 2 – Equipe da Divisão de Gestão de Pessoas compilará as respostas enviadas pelo *Google Forms* pelos servidores, procurando pontos em comum nas respostas.

Etapa 3 – Cada colaborador da equipe de Gestão de Pessoas fará anotações sobre as suas principais dúvidas/dificuldades ao desenvolver o serviço de atendimento de novos servidores, e possíveis contribuições de melhoria. Estas anotações serão enviadas para um colega da equipe por e-mail, que será responsável por compilar os apontamentos.

Etapa 4 – Haverá uma reunião com a equipe de Gestão de Pessoas, onde um colaborador apresentará com auxílio de Datashow a análise das respostas dos servidores, e outro apresentará a análise das respostas da equipe em si. Após, a equipe deve discutir e anotar quais são os pontos mais relevantes em termos de problemas, dificuldades e dúvidas apontadas em relação ao processo de ingresso de servidores. Na última parte da reunião, os colaboradores serão organizados em duas equipes que ficarão responsáveis por:

- ✚ **Equipe 01 – Elaboração de lista de perguntas frequentes (FAQ)**
 – material que será enviado ao servidor quando ocorrer sua convocação para dar suporte antes da entrega de documentos.

- ✚ **Equipe 02 – Elaboração da lista de verificação (*checklist*)/roteiro**
 – material que será usado pelos colaboradores da Divisão de Gestão de Pessoas para atender os servidores, quando forem no IFSC entregar os documentos.

Etapa 5 – Para elaborar os materiais, atendendo as dúvidas apontadas, as equipes devem estudar as principais normativas do governo, normativas internas do IFSC, normativas de cursos, etc., disponíveis no site da instituição, do MEC sobre ensino superior e dos Conselhos Profissionais.

Etapa 6 – Após a elaboração do material por cada equipe, ele deverá ser enviado a toda equipe de Divisão de Gestão de Pessoas para que avaliem e façam as últimas ponderações.

Etapa 7 - Haverá uma reunião onde cada equipe apresenta o seu material, com auxílio de Datashow, e os participantes opinam e trocam ideias para a versão final dos produtos.

Etapa 8 – Por fim, ocorrerá a entrega da versão final da lista de verificação e da lista de perguntas frequentes em formato digital e impresso. O formato digital da lista de perguntas frequentes será enviado por e-mail aos novos servidores, quando ocorrerem ingressos e também ficará disponível na página do IFSC. Já o formato digital da lista de verificação será compartilhada com toda equipe de Gestão de Pessoas para consulta e também ficará disponível na página do IFSC para acesso.

5. Premissas

O Guia PMBOK (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos) 4ª Edição estabelece que “Premissas são fatores que, para fins de planejamento, são considerados verdadeiros, reais ou certos sem prova ou demonstração.” Enfim, são todas aquelas condições necessárias para que o projeto ocorra.

Para o projeto em questão são premissas: a existência de um corpo técnico administrativo voltado para a elaboração de materiais e recolhimento de dados, disponibilização de carga horária dessa equipe para a execução da tarefa, a participação efetiva dos servidores em número satisfatório contribuindo para a pesquisa, a presença de equipamento técnico necessário (computadores, rede de internet ou intranet para a transmissão dos dados, Datashow, etc) a elaboração de normas por parte da direção do instituto visando padronizar a execução da atuação administrativa com os resultados alcançados após as análises.

6. Restrições

O estabelecimento de prazos funciona como o principal agente restritivo do projeto em discussão. Podemos colocar como exemplo: o prazo de 30 dias para os servidores responderem aos questionários enviados sobre como havia sido a contratação dos próprios em épocas anteriores. O prazo para o corpo técnico descobrir os principais problemas percorridos nas listas de pesquisas ou mesmo o próprio prazo para o projeto chegar a sua conclusão.

Outra restrição é a existência de um *quórum* mínimo para se ter uma amostra confiável para o êxito do projeto, sendo assim a participação dos servidores deve ser efetiva, ou seja, se a instituição possui hipoteticamente 2.000 servidores, não basta apenas 36 responderem.

A confiabilidade do projeto deve também ser destacada, seja no uso de equipamentos de comunicação que preservem os dados (não permitindo sua adulteração), seja na divulgação de campanhas sobre a importância do trabalho em si, de modo a diminuir a incidência de respostas que não atendam à finalidade proposta.

A acessibilidade do projeto é outro ponto que pode ser argumentado. Uma pesquisa em rede na intranet é muito mais limitadora que um questionário na internet, pois a intranet geralmente encontra-se disponível somente no ambiente de trabalho (quando o servidor está atarefado), enquanto o alcance da internet é muito maior não abrangendo somente computadores, mas celulares, tablets permitindo que a pesquisa chegue a muito mais pessoas.

7. Cronograma ou Datas das Entregas

Etapas/Prazos	Jan/2022	Fev/2022	Mar/2022	Abr/2022
Elaboração de questionário pela equipe de Gestão de Pessoas	X			
Envio de Questionário aos servidores do IFSC	X			
Apontamentos da equipe de Gestão de Pessoas	X			
Análise dos questionários		X		
1ª reunião		X		
Elaboração de lista de perguntas frequentes			X	
Elaboração da lista de verificação (checklist)			X	
2ª reunião				X
Elaboração da versão final dos materiais				X

8. Orçamento

Considerando que a proposta é a elaboração de dois materiais pela equipe, são estimados os seguintes gastos:

Ação Orçamentária	Elemento de Despesa	Descrição	Quantidade	Custo Total
Funcionamento (Investimento)	Equipamentos e material permanente	Computadores	2	6.000,00
		Folha A4 (pacote 500 fls)	2	100,00
		Blocos para anotações	30	100,00
		Canetas (caixa)	2	50,00
		Datashow	1	1.500,00
Total			37	7.750,00

9. Partes Interessadas

A melhora dos processos organizacionais, por meio do mapeamento e da padronização, é o fator crítico para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada, mas para que isto ocorra, é necessário que tal mapeamento e padronização sejam realizados de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores da organização.

Entende-se por partes interessadas neste projeto os seguintes grupos:

-> **Professores e técnicos-administrativos do IFSC** – podem contribuir com sua experiência em ingressar na instituição minimizando as dificuldades para futuros servidores.

-> **Equipe do setor de Divisão de Pessoas do IFSC** (direção do setor e técnicos-administrativos) – podem se beneficiar do projeto para compartilhar e esclarecer suas dúvidas, prestando um melhor atendimento.

10. Equipe do Projeto

O conjunto dos profissionais que contribuem para a realização das etapas do projeto, e que podem influenciar ou ser beneficiados pela proposta são:

-> **Professores e técnicos-administrativos do IFSC** – Socializando suas dificuldades no ingresso na instituição e colaborando para a melhoria deste processo, o que em última instância auxilia na melhora do trabalho coletivo e da visibilidade institucional.

-> **Direção da Divisão de Gestão de Pessoas do IFSC** – pode contribuir organizando as etapas e os recursos humanos envolvidos no desenvolvimento do projeto. Além de sanar possíveis problemas técnicos e práticos em relação a materiais, salas, reuniões, etc.

-> **Técnicos-administrativos do IFSC** – contribuirão trazendo sua experiência em relação ao processo de ingresso de servidores. Além de serem os responsáveis diretos na execução do projeto ao elaborarem compilados dos apontamentos, organizarem apresentações e produzirem os materiais finais.

-> **Futuros servidores do IFSC** – serão os principais beneficiados, pois seu ingresso na instituição será acompanhado de uma cartilha tira-dúvidas e de profissionais mais preparados para resolver problemas imediatos.

11. Riscos

Como riscos previstos, existe a possibilidade de haver pouco retorno dos questionários por parte dos servidores que já ingressaram na instituição, tanto por desinteresse, como pela quantidade de atividades específicas no seu trabalho.

Neste caso, o projeto já prevê uma forma de evitar poucas participações, que é a divulgação e cobrança por meio das coordenações de curso. No entanto, caso isso não surta efeito, parte da equipe de Gestão de Pessoas pode pedir um tempo nas reuniões de professores (colegiados) e em alguns setores com técnicos-administrativos, para que eles respondam de forma impressa.

12. Plano de Comunicação

Na primeira etapa do projeto, em que a equipe de Divisão de Pessoas deve contatar os servidores já estabelecidos no IFSC a comunicação ocorrerá por meio dos seus e-mails institucionais. Para reforçar o pedido para que eles respondam o questionário, será enviado e-mail para as coordenações de cursos solicitando às chefias que lembrem os servidores desta atividade. Já o questionário chegará aos servidores por meio do Google Forms.

Nas etapas internas realizadas pela própria equipe de Divisão de Gestão de Pessoas, a comunicação ocorrerá de forma presencial no próprio setor e por meio das reuniões, e pela troca de e-mails institucionais.

13. Referências

Garcia, J. et al. Definição de framework para a padronização de processos em um periódico científico com base em revisão da literatura e nos objetivos de desempenho. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas-GEPROS*. Ano 9, 2014. DOI: 10.15675/gepros.v9i4.1080. Disponível em: < <https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1080/615>>. Acesso em: 27/11/2021.

Guia PMBOK. 4ed. Disponível em: < <https://www.cin.ufpe.br/~if717/slides/PMBOK.pdf>> . Acesso: 30/11/2021

IFSC. Programa de Ambientação para novos servidores. Disponível em: <https://wiki.ifsc.edu.br/mediawiki/images/e/e4/Ambientacao.pdf>. Acesso em: 29/11/2021.

IFSC. Programa de Desenvolvimento Institucional. Disponível em: < <https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024>> . Acesso: 30/11/2021

Rizzetti, D. M., Cunha, D. E., Moura, G. L. de, & Schlosser, A. L. da C. (2015). Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento. *Teoria E Prática Em Administração*, 5(1), 239–260. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2238-104X2015v5i1-22958>. Acesso em: 27/11/2021.