

Implantação do Sistema de Gestão de Frequência por Registro Eletrônico de Ponto - SIGREP

Desafios e Lições Aprendidas em uma Mudança Organizacional

Marzina V. N. Bezerra, Ianna D. K. Souza, Mikaela A. O. Maia, Camila L. M. Gadelha

Serviço de Tecnologia da Informação (STI) – Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) – Campina Grande – PB – Brasil

{marzina, iannasti, mikaela.maia, camilalun}@ufcg.edu.br

Resumo: *O presente trabalho descreve uma experiência bem sucedida de implantação do sistema de controle eletrônico de frequência de servidores numa instituição pública de ensino superior, apresentando os desafios e as lições aprendidas para melhoria da gerência de mudanças, de projetos e do processo de desenvolvimento de software, bem como para embasar a necessidade do posicionamento estratégico da TI nas organizações. Também são descritos os resultados iniciais dessa implantação em termos de ganhos e dificuldades identificadas.*

Palavras-Chave: Desenvolvimento de *software*, gestão de recursos humanos.

1. Introdução

Em virtude de uma demanda emergencial do Ministério Público Federal (MPF), a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) procedeu a implantação do controle eletrônico de frequência dos seus servidores técnico-administrativos. Essa implantação apresentou-se como uma mudança organizacional de destaque na gestão de frequência desses servidores e em processos afins como a gestão dos afastamentos e licenças e a gestão do organograma e das chefias dos diversos setores da Instituição.

A trajetória empreendida até a efetiva implantação do sistema em 01 de março de 2016 durou 31 meses, englobando a normatização do controle de frequência eletrônico por meio de duas Resoluções da Câmara Superior de Gestão Administrativo-financeira [1][2], a aquisição dos equipamentos de registro de ponto por leitura biométrica, o desenvolvimento do sistema de informação SIGREP (Sistema de Gestão de Frequência por Registro Eletrônico de Ponto), o treinamento da comunidade de usuários e, enfim, a entrada do sistema em regime de produção.

Em cada uma dessas atividades surgiram obstáculos e dificuldades dotando o empreendimento de uma complexidade e criticidade inédita tanto para a equipe de desenvolvimento de *software* da área de tecnologia da informação da Instituição, o Serviço de Tecnologia da Informação (STI), como para o setor de gestão de recursos humanos e também para toda a comunidade de gestores e de servidores técnico-administrativos da UFCG.

Foi necessário superar alguns desafios que surgiram em virtude de resistências à mudança no controle de frequência, de dificuldades inerentes à aquisição e manuseio do equipamento de registro eletrônico de ponto (REP), da falta de habilidade de alguns

usuários na utilização do sistema informatizado e, por fim, a carência de pessoal do setor de recursos humanos para assumir a concepção e a administração do sistema.

Outro desafio foi a abrangência da implantação do sistema que envolveu toda a comunidade de técnico-administrativos da Instituição e os gestores de todos seus setores, totalizando cerca de 1600 servidores. Soma-se a isso a necessidade do controle de horários em escalas de plantões em setores dos hospitais universitários com uma comunidade de cerca de 700 servidores.

Essa mudança organizacional originada pela implantação do sistema de informação SIGREP pode ser considerada como mudança nos processos organizacionais [3]. Algumas dessas mudanças fracassam pela falta de um método de gestão de mudança ou pela aplicação inadequada de algum método [3]. Percebe-se então a necessidade de um método para gestão de mudanças.

Diante dos desafios citados, de um cronograma imposto por uma determinação de um órgão de controle e até de perdas de pessoal durante o processo de implantação do SIGREP, a experiência apresentou-se relevante tanto em aspectos técnicos, como metodológicos, podendo agregar valor em iniciativas semelhantes em instituições federais de ensino superior.

Neste trabalho são relatados os desafios, os caminhos percorridos e as lições aprendidas no processo de mudança organizacional com a implantação do sistema de informação SIGREP na UFCG. Também são descritos os resultados iniciais dessa implantação em termos de ganhos e dificuldades identificadas.

2. Implantação do SIGREP

O sistema SIGREP automatiza as atividades do processo de gerenciamento de frequência mensal dos servidores técnico-administrativos da UFCG com base em registros de ponto realizados por meio de leitura biométrica ou por meio de uma funcionalidade do próprio sistema [4]. Como o sistema de informação do controle de frequência não foi adquirido junto com os equipamentos REP, esse sistema precisou ser desenvolvido pelo STI da UFCG.

A demanda para implantação do controle eletrônico de frequência na UFCG originou-se do Ministério Público Federal (MPF), por ocasião de denúncias de falta de controle da jornada de trabalho de servidores em alguns setores da Instituição (Procedimento Administrativo n.º 1.24.001.0000141/2011-96 e Inquérito Civil de número 1.24.001.000055/2013-45). Para o MPF, o sistema de registro de ponto abre a oportunidade de fiscalização, garantindo, assim, a efetividade da prestação do serviço público. Ficaram estabelecidos, então, prazos para a efetiva implantação do controle eletrônico de frequência na UFCG, disparando as primeiras atividades para cumprir essa determinação legal dentro da UFCG.

Em maio de 2013 foi publicada a Resolução 05/2013 da CSGAF, que foi alterada pela Resolução 03/2014 em março de 2014, para regulamentar o sistema de registro eletrônico de ponto e o controle de frequência dos servidores da UFCG e do Hospital Universitário Alcides Carneiro (HUAC). A partir dessa resolução iniciou-se, em setembro de 2013, o desenvolvimento do sistema de informação para captura dos registros de ponto do equipamento REP e controle de frequência dos servidores efetivos da UFCG. Foram implementadas mais de 165 telas, num contexto de 15 casos de uso que processavam 115 regras de negócio, muitas delas englobando de 2 a 35 cenários distintos.

Durante o desenvolvimento do sistema a equipe se deparou com alguns contratemplos com o falecimento do principal detentor do conhecimento sobre o sistema de informação de recursos humanos da Instituição, ocasionando atrasos na elicitação de requisitos. Além disso, a pessoa que o substituiu assumiu outra função em data próxima a da implantação em 2016, dificultando o processo de implantação pela falta de familiaridade com o novo sistema e com a mudança que estava por vir.

A primeira tentativa de implantação do SIGREP se deu em março de 2015 precedida de um treinamento de usuários dos diversos perfis. O sistema havia sido desenvolvido para capturar apenas os registros de ponto realizados por leitura biométrica nos equipamentos REP previamente instalados nas dependências da Instituição. Por ocasião da primeira implantação do sistema, a maioria desses equipamentos apresentaram defeitos ou violações que inviabilizaram sua utilização, requerendo manutenção corretiva ou preventiva nesses equipamentos, postergando a implantação.

Em novembro de 2015, o MPF autorizou a implantação do registro eletrônico de frequência por outros meios, enquanto não se finalizava a manutenção nas máquinas biométricas. Para isso o sistema SIGREP precisou ser modificado para permitir registro de ponto via funcionalidade do sistema. Ao final dessas modificações, em março de 2016, ocorreu a efetiva implantação do sistema SIGREP sem o registro de ponto por leitura biométrica.

3. Pontos Críticos, Desafios e Lições Aprendidas

Alguns pontos críticos para a correta utilização do sistema SIGREP relacionaram-se principalmente a: (1) necessidade de atuação intensiva das chefias principalmente no controle das ocorrências, requerendo a correta atribuição das chefias; (2) uso correto das credenciais de acesso; (3) administração do sistema na responsabilidade da SRH; (4) entendimento da geração e utilização do banco de horas; (5) necessidade de documento assinado pela chefia para autorizar o registro de faltas e de descontos na folha de pagamento; (6) tolerância diária; e (7) flexibilizações e controle no encargo da chefia.

Um dos maiores desafios encontrados no processo de implantação do SIGREP foi a resistência à mudanças no controle de frequência por parte da comunidade usuária do sistema, ainda que essa mudança tenha sido originada por uma demanda legal. Práticas informais costumeiras de concessão de abonos e de flexibilizações seriam substituídas por um processo mais rigoroso, documentado e transparente do controle da jornada de trabalho dos servidores da UFCG. Essa força impeditiva se evidenciou desde as etapas iniciais da implantação até mesmo no desenvolvimento do sistema de informação. A efetiva comunicação das informações da obrigação de implantação do sistema e das suas funcionalidades amenizariam essa resistência.

A fragilidade dos equipamentos REP adquiridos e sua instalação antes da finalização do sistema de informação os tornaram vulneráveis a atos danosos por parte de indivíduos mal intencionados, o que de fato aconteceu. Com isso, foi necessário submeter a maioria dos equipamentos adquiridos a uma manutenção corretiva por causa de violações de lacres e outros danos. Isso acarretou atrasos na implantação do sistema e também a obrigação estabelecida pelo MPF para que a UFCG realizasse sindicância para a apuração dos responsáveis pelos danos causados ao erário público. Tais fatos revelam a necessidade de planejamento minucioso de atividades de aquisição e instalação de tais equipamentos.

Considerando uma comunidade usuária do sistema bastante heterogênea, em que alguns usuários de pouca habilidade no manuseio de computadores, normalmente devido à idade avançada, poderiam ser penalizados com o uso indevido do sistema, ficou estabelecido que a chefia imediata deveria proceder ações de colaboração e de incentivo a capacitação de tais usuários. Esse e outros desafios indicavam a possibilidade do surgimento de vários pedidos de aposentadoria de servidores que tinham alcançado tempo para se aposentar.

Situações de remoções e de falecimento por motivos naturais deflagraram uma carência de pessoal para administração do sistema SIGREP. Essas mudanças de pessoas estratégicas para a concepção e administração do sistema, somados aos desafios já mencionados, além de outros como a grande dimensão e dispersão geográfica da comunidade usuária e a complexidade de boa parte das funcionalidades do sistema, a exemplo do controle de ocorrências e de escalas de plantão, promoveram atrasos e desestímulos em todo o processo de implantação.

Avaliando o processo de implantação do sistema SIGREP com tais características, complexidade e envergadura, consideramos que houve um legado de lições aprendidas nos aspectos: gestão de mudanças, gerência de projetos e metodologia de desenvolvimento de software e o posicionamento da TI para a organização.

Quanto aos métodos aplicados para gestão de mudanças em virtude da implantação de um sistema de informação, é importante realizar planejamento detalhado da implantação considerando riscos, recursos humanos disponíveis e sua adequação, destinação de tempo para estudos preliminares, capacitações e boa comunicação entre os envolvidos no processo, além da necessidade de engajamento da alta gestão no processo de mudança. Focalizando a gerência de projetos e metodologia de desenvolvimento de software, percebeu-se a necessidade de estudos mais acurados das características dos usuários finais, aprimoramento da gerência de aquisições com a efetiva participação da área de TI.

Por fim, e mais uma vez, evidencia-se a papel estratégico das Tecnologia da Informação (TI) como ferramenta de transformação e melhoria dos processos organizacionais. Portanto, é mais econômico para uma organização prover assento e voz para a área de TI nos diversos fóruns responsáveis pelo seu direcionamento estratégico.

4. Primeiros Resultados da Implantação

Resultados já foram percebidos em um ano da implantação do sistema SIGREP. Apesar de um impacto significativo na forma de controlar a frequência, nota-se que boa parte dos servidores está utilizando adequadamente o sistema de informação, monitorando constantemente sua frequência, solicitando esclarecimentos e intervindo por meio do registro de ocorrências.

Os responsáveis pelo registro de afastamentos, concessão de licenças médicas estão alimentando o sistema com suas respectivas ocorrências promovendo visibilidade dessas informações. Com o controle de ocorrências, as chefias e seus subordinados dispõem de meio compartilhado para registro e consulta de abonos, autorizações e ajustes de horas trabalhadas.

Como previsto, ocorreu aumento dos pedidos de aposentadorias de servidores. Também aumentaram os pedidos de formalização de horários de servidores estudantes e deficientes físicos. Evidenciou-se a necessidade de registros em tempo hábil de remoções para oficializar o quadro de lotação em diversos setores. Além disso, ficou

clara a necessidade de reestruturação da hierarquia entre alguns setores para permitir o controle de frequência de alguns servidores que exercem chefias. Também surgiu a necessidade de promover o balanceamento do quadro de pessoal com criação novas unidades organizacionais para distribuir o controle de frequências de setores com muitos servidores.

O setor que apresentou maior dificuldade de implantar o sistema foi o hospital universitário HUAC, em virtude de peculiaridades como: (1) a necessidade de equipamento REP para facilitar o registro de ponto de muitos servidores por turno; (2) a presença de muitos servidores cedidos de outros ministérios e de outros muitos com contrato temporário, cujas informações não estão disponíveis ou estão incompletas na base disponibilizada pelo SIAPE, requerendo um cadastramento adicional; (3) a complexidade do controle de escalas de plantão normais e plantões adicionais (APH).

5. Considerações Finais

No presente trabalho relatamos uma experiência bem sucedida de implantação do sistema de controle eletrônico de frequência de servidores numa instituição pública de ensino superior, apresentando os desafios e as lições aprendidas para melhoria da gerência de mudanças, de projetos e do processo de desenvolvimento de software, bem como para embasar a necessidade do posicionamento estratégico da TI nas organizações.

A maioria dos desafios surgiram em face da resistência à mudanças, da fragilidades no processo de aquisições, da falta de habilidade de alguns usuários e da carência de pessoal para concepção e administração do sistema. Resultados positivos foram percebidos em pouco tempo de uso do sistema. A alta gestão atesta o sucesso da implantação e a relativa completude das funções fornecidas pelo sistema.

A utilização dos dados levantados pela utilização do sistema, resguardado o devido sigilo, se constitui em conhecimento para municiar a tomada de decisão em diversos processos da gestão de recursos humanos como seleção, desenvolvimento e distribuição da força de trabalho na instituição.

Referências

- [1] UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Resolução N.º05/2013. Regulamenta o sistema de registro eletrônico de ponto e o controle de frequência dos servidores da Universidade Federal de Campina Grande e do Hospital Universitário Alcides Carneiro. Disponível em http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17052013.pdf. Acesso em 01 de Março de 2017.
- [2] UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE. Resolução N.º 03/2014. Revoga a Resolução nº 05/2013 e dá nova redação ao Regulamento do registro eletrônico de ponto e do controle de frequência dos servidores da Universidade Federal de Campina Grande e do Hospital Universitário Alcides Carneiro. Disponível em http://www.ufcg.edu.br/~costa/resolucoes/res_17032014.pdf. Acesso em 01 de Março de 2017.
- [3] COSTA, J. M. H. *Proposal of a change management method: application in a software development company*. 2006. 208f. Thesis (Master) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.
- [4] MAIA, M. A. O.; GADELHA, C. L. M.; et al. Sistema de Gestão de Frequência por Registro Eletrônico de Ponto - SIGREP: Desenvolvimento e Implantação de um Sistema Genérico de Gestão de Frequência de Recursos Humanos. In: X Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES, Gramado, 2016.