



UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI
Programa de Pós-Graduação em Educação

Gerri de Maio Faustino

**DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO REFERENTE À SUA
IMPLEMENTAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DE MINAS
GERAIS**

**Diamantina
2023**

Gerri de Maio Faustino

**DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO REFERENTE À SUA
IMPLEMENTAÇÃO EM UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DE MINAS
GERAIS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Altamir Fernandes de Oliveira.

**Diamantina
2023**

Catálogo na fonte - Sisbi/UFVJM

F268d Faustino, Gerri de Maio
2023 DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL [manuscrito] : um estudo
referente à sua implementação em universidades federais do
estado de Minas Gerais / Gerri de Maio Faustino. --
Diamantina, 2023.
99 p. : il.

Orientador: Prof. Altamir Fernandes de Oliveira Oliveira.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) --
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri,
Programa de Pós-Graduação em Educação, Diamantina, 2023.

1. Dimensionamento de Pessoal. 2. Universidades Federais.
3. Força de Trabalho. I. Oliveira, Altamir Fernandes de
Oliveira. II. Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha
e Mucuri. III. Título.


GERRI DE MAIO FAUSTINO

**Dimensionamento de Pessoal: Um estudo referente à sua
implementação em Universidades Federais do Estado de Minas
Gerais**


Dissertação apresentada ao
MESTRADO EM EDUCAÇÃO, nível de
MESTRADO como parte dos requisitos
para obtenção do título de MESTRE
EM EDUCAÇÃO

Orientador (a): Prof. Dr. Altamir
Fernandes De Oliveira


Data da aprovação : 09/02/2023

Documento assinado digitalmente
 ALTAMIR FERNANDES DE OLIVEIRA
Data: 14/02/2023 20:35:43-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof.Dr. ALTAMIR FERNANDES DE OLIVEIRA - UFVJM


Documento assinado digitalmente
 JOAO ANTONIO GOMES PEREIRA
Data: 14/02/2023 08:01:38-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof.Dr. JOÃO ANTÔNIO GOMES PEREIRA - UFVJM

Documento assinado digitalmente
 SIRLEI GLASENAPP
Data: 10/02/2023 17:11:01-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Prof.Dr.^a SIRLEI GLASENAPP - UFSM

Prof.Dr. EDUARDO MEIRELES - UEMG

Documento assinado digitalmente
 EDUARDO MEIRELES
Data: 14/02/2023 15:50:37-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

DIAMANTINA

Dedico este trabalho a Minha mãe, meus irmãos e meus amigos, sem vocês eu não teria chegado até aqui!

AGRADECIMENTOS

Considero esta página muito especial neste trabalho, momento em que agradeço a Deus, pelo dom da vida, por me dar asas para voar, por revigorar as minhas forças nos momentos de fraqueza e não me deixar desistir. A Ele toda honra, toda glória e todo louvor.

Aos meus pais Antônio (*in memoriam*) e Consolação, que mesmo não tendo os recursos adequados, me ensinaram que o caminho para fazer o bem passa pela educação, e sempre estiveram ao meu lado em todas as etapas de minha vida. Sem a dedicação de vocês eu jamais chegaria até aqui. Muito obrigado por tudo!

Aos meus irmãos, pessoas amadas que sempre me apoiaram, não tenho palavras para expressar o quanto sou grato por fazerem parte de minha vida. Amo vocês!

Aos meus amigos Débora Cristina dos Santos e Clayton Brás. Vocês são pessoas especiais que vou levar por toda a minha vida. Gratidão!

Ao meu irmão de coração Kleiton Luiz Carvalho, por tamanha generosidade durante esse percurso. Obrigado pelos conselhos e pelas palavras de conforto nos momentos de desespero. Não tenho palavras para expressar tamanha gratidão.

A meu amigo Gilmar Tadeu! Gil, você sabe o quanto sou grato a Deus por você existir na minha vida. Obrigado por todo o incentivo ao longo dos anos. Sem você eu não teria chegado tão longe, nem ousado alçar vôos tão altos.

Ao meu orientador, Professor Altamir, pela paciência, carinho e dedicação. Obrigado por ter acreditado em mim, e ter aceitado embarcar nessa empreitada, que não foi fácil, mas que você soube conduzir de maneira espetacular.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação, pela convivência, diálogo e aprendizado. Agradeço pelos debates e momentos de construção do conhecimento durante as disciplinas do programa.

À Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri por me proporcionar ter acesso ao ensino de qualidade. Com destaque à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Aos meus amigos e colegas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, que torceram por mim e me incentivaram.

Por fim a todos que contribuíram diretamente ou indiretamente na realização desse trabalho, a vocês, meus sinceros agradecimentos!

“Sem a curiosidade que me move, que me inquieta, que me insere na busca, não aprendo nem ensino”. (FREIRE, 2007, p. 85).

RESUMO

Instituído pela Lei ° 11.091/2005 e pelo Decreto nº 5.825/2006, o dimensionamento de pessoal tem como finalidade estabelecer diretrizes para realização do levantamento de força de trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES. Nesse sentido, o presente trabalho buscou analisar a implementação do Dimensionamento de pessoal, nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais, a fim de investigar em que fase encontra este processo. Para responder a este objetivo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratória e qualitativa. Como instrumento de pesquisa utilizou-se análises documentais por meio de levantamento de dados, revisão bibliográfica e realização de entrevistas com a participação dos responsáveis condução e/ou implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho nas IFES do Estado de Minas Gerais. Ao final deste trabalho, concluiu-se que a maioria das IFES do estado de Minas Gerais ainda não implementou o Dimensionamento da Força de Trabalho, por diversos fatores apresentados ao longo do estudo. Ademais, a pesquisa evidenciou-se a necessidade da realização do Dimensionamento da Força de Trabalho nas IFES, bem como a necessidade da adoção de ferramentas de Gestão de Projeto e Conhecimento durante toda a sua execução. Além disso, a concretização deste estudo revelou-se em um importante instrumento para que a administração das Instituições possa desenvolver estratégias capazes de minimizar ou superar os problemas encontrados no dimensionamento de pessoal.

Palavras-chave: Dimensionamento de Pessoal. Dificuldades. Universidades Federais. Força de Trabalho.

ABSTRACT

Established by Law nº 11.091/2005 and by decree nº 5.825/2006, the personnel sizing has the purpose of instituting guidelines for executing the work force gathering in Higher Education Federal Institutions – HEFI. In this sense, this paper aimed analysing the implementation of the personnel sizing, at the Federal Universities of Minas Gerais State, in order to investigate in wich fase of this process they're in. For reaching this goal, an exploratory and qualitative research was done. Documental analysis were used as a reasearch instrument through data gathering, literature review and the execution of interviews with the participation of the responsables for conduction and/or implementation of the work force sizing at Minas Gerais State's HEFI. At the end of this paper, it was concluded that the majority of Minas Gerais State's HEFI haven't implemented the work force sizing yet, demonstrated by many factors presented along the study. Moreover, the research revealed the necessity for the realization of work force sizing at the HEFI, as Much as the need for Project and Knowledge Management tools adoption during all of its execution. Besides that, the achievement of this study revealed itself as an important instrument so the administration of the institutions can develop strategies capable of minimizing or overcoming the problems found in personnel sizing.

Keywords: Personnel Sizing. Difficulties. Federal Universities. Work Force.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mapa Localização Geográfica das Universidades do Estado de Minas Gerais.....	62
Gráfico 2- Situação das IFES quanto a implementação ou não do Dimensionamento.....	67
Figura 3 - Nuvem de palavras - Dificuldades para implementar DFT.....	71
Gráfico 4 - Situação das IFES em relação a conhecer o SISDIP	73
Gráfico 5 - Situação das IFES em relação ao uso SISDIP	74
Figura 6 - Características do SISDIP. Adaptado de ME (2022).	75
Gráfico 7 - Situação das IFES em relação ao início ou retomada do DFT	78

LISTA DE QUADROS

Tabela 1- Quantitativo de servidores por Instituição.....	65
Tabela 2 - Instituições que participaram da pesquisa	66
Tabela 3- Situação das IFES quanto a realização do DFT	67
Tabela 4- Área de atuação dos entrevistados.....	88
Tabela 5 - Objetivos contidos no PDI	89

LISTA DE SIGLAS

APF - Administração Pública Federal
CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica
CEP - Comitê de Ética em Pesquisa
CNPJ - Cadastro Nacional do Povoal Civil
Conep - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
DFT - Dimensionamento da Força de Trabalho
FHC - Fernando Henrique Cardoso
FINATEC - Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos
FUB - Fundação Universidade de Brasília
IFE - Institutos Federais
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
ME - Ministério da Economia
PCC - Plano de Classificação de Cargos
PNBP - Política Nacional de Desenvolvimento de Povoal
PPA - Plano Plurianual
PRODIM - Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Povoal
Técnico - Administrativo em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora
RJU - Regime Jurídico Único
SAF - Secretaria de Administração Federal
SEDGG - Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Siafi - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
Sipex - Sistema de Povoal Civil da Administração Federal
SISDIP - Sistema de Dimensionamento de Pessoas
TED - Termo de Execução Descentralizada
UFJF - Universidade Federal de Juiz De Fora
UFLA - Universidade Federal de Lavras
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)
UFSJ - Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ)
UFTM - Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)

UFU - Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

UFV - Universidade Federal de Viçosa (UFV)

UFVJM - Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

UNIFAL - MG - Universidade Federal de Alfenas

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	21
1. Administração de Recursos Humanos no contexto da Gestão Pública.....	24
1.1. Formas de acesso ao Serviço público.....	28
1.2. Gestão por Competências na Administração Pública	29
1.3. Dimensionamento da força de trabalho na administração pública.....	33
1.4. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública	36
1.5. Políticas Públicas e a Gestão de Pessoas	37
<i>1.5.1 Histórico.....</i>	<i>39</i>
<i>1.5.2 - Políticas Públicas e Gestão de Pessoas</i>	<i>41</i>
1.6. Planejamento de Pessoal no Serviço Público Federal.....	44
1.7. Gestão de Projetos.....	47
<i>1.7.2. Ferramentas e técnicas de Gestão à luz do PMBOK®</i>	<i>49</i>
<i>1.7.3. Gestão de Recursos.....</i>	<i>50</i>
1.8. O processo de Dimensionamento como ferramenta de gestão	52
1.9. O Planejamento Estratégico.....	54
2. PERCURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	57
2.1. Tipo de Pesquisa.....	57
2.2. Instrumentos e Procedimentos da Coleta e Análise de Dados	58
2.3. Cenário e sujeitos da pesquisa	61
2.4. Cuidados Éticos	63
3. Análise e interpretação dos dados	64
3.2 Dimensionamento do Força de Trabalho - Implementação e Dificuldades.....	65
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	95
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	99

INTRODUÇÃO

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é uma parte do processo de gestão de pessoas que tem como objetivo fornecer subsídios para garantir que as organizações estejam preparadas para suas necessidades atuais e futuras, permitindo a alocação de pessoal de maneira certa, em locais corretos de forma que a organização consiga alcançar seus objetivos institucionais. É necessário que os gestores tenham em mente qual o quantitativo de pessoas para a realização de determinadas tarefas, bem como qual o tempo gasto para gerar o produto/entrega final.

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) nas Instituições Federais de Ensino Superiores (IFES) no país foi estabelecido pela Lei nº 11.091/2005 e pelo Decreto nº 5.825/2006. Esses instrumentos legais têm como finalidade definir diretrizes a serem cumpridas pelas IFES, dentre as quais, estabelece a necessidade de implantação do dimensionamento da força de trabalho. É importante destacar que este processo visa identificar a força de trabalho adequada para o cumprimento dos objetivos institucionais, levando em consideração diversos fatores, dentre os quais, encontra-se o perfil qualitativo e quantitativo dos servidores que compõem o quadro de pessoal. Com a implementação desse processo é possível identificar a força de trabalho ideal para o funcionamento dos diversos setores das instituições, compreendendo, de forma detalhada e precisa, a quantidade de pessoal necessário ao cumprimento das diferentes funções e tarefas inerente a cada setor.

Neste sentido, Botta (2017) vem esclarecer que, realizar o dimensionamento de pessoal é conhecer a equipe que se tem, e, mais que isso, é identificar as necessidades de pessoal aliadas às necessidades relacionadas à competência do pessoal. Destaca-se que a adequação da mão de obra dentro destas instituições está associada à necessidade da realização de um planejamento dos recursos humanos, seja por realocação/readequação da mão de obra existente ou pelo ingresso de novos servidores por meio de concursos públicos, além de reestruturar as carreiras dos servidores públicos que prestam serviços nessas organizações por meio de medidas pautadas na valorização da profissão e no aprimoramento da gestão.

O dimensionamento responde quantas pessoas são necessárias em cada unidade, e, para não gerar expectativas irreais e frustrações, é preciso que isso seja especialmente ressaltado (SERRANO *et al.*, 2018). Para que este processo ocorra de maneira assertiva, é necessário fazer o uso de técnicas, modelos e procedimentos tanto exploratórios e descritivos quanto normativos para que os gestores tomem suas decisões com base em informações reais,

levando em consideração que estes métodos servem simplesmente como ferramentas para subsidiar os gestores no processo decisório. Todo e qualquer resultado deve ser considerado como uma base de informação para que os gestores possam negociar, planejar e executar o DFT.

Tendo escolhido o contexto, o estudo norteou-se pelo seguinte questionamento: Em que etapa encontra-se o dimensionamento da força de trabalho nas Universidades Federais de Minas Gerais? Para responder essa pergunta, traçou-se como objetivo principal deste estudo identificar em qual etapa encontra-se o dimensionamento da força de trabalho nas Universidades Federais de Minas Gerais, norteadas pelas seguintes questões centrais: a) Investigar a aplicação do dimensionamento da força de trabalho nas Universidades Federais de Minas Gerais; b) Comparar (ou correlacionar) a realidade das Universidades Mineiras com a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) no que se refere ao DFT; c) Analisar a composição das comissões de DFT; d) Levantar as possíveis intervenções que a UFVJM poderá realizar para a sequência dos trabalhos de implementação do DFT.

O DFT é um instrumento de gestão necessário às universidades públicas brasileiras. Essa necessidade ganha relevo no contexto da UFVJM, uma instituição que atravessa sérios problemas relacionados à carência de pessoal, notadamente, servidores técnicos-administrativos. ¹No cenário econômico e político brasileiro, vivenciado pelo Brasil no período de 2017 à 2022, observamos uma realidade sem grandes expectativas de provimentos de vagas mediante realização de concursos públicos. Desta maneira, estudar metodologias como o dimensionamento faz-se necessário, pois assim, será possível otimizar e equalizar a distribuição da força de trabalho dentro da Universidade. Por conseguinte, os gestores terão a possibilidade de conhecer o grau de adequação entre o quadro de pessoal existente e as necessidades reais da instituição, sendo também uma ferramenta com potencial comparativo entre as universidades federais.

Num contexto de autoconhecimento institucional, a presente pesquisa ganha relevância, haja vista que, por meio do DFT será possível não apenas conhecer a equipe de trabalho, mas, sobretudo identificar as necessidades de pessoal e as reais competências das pessoas. Diante de tantos aspectos relevantes, a principal motivação deste trabalho, portanto, é

¹ Conforme notícia veicula pelo Globo.com, disponível em <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2022/12/01/governo-federal-volta-a-retirar-verba-de-universidades-e-institutos-no-mesmo-dia-em-que-tinha-recuado-de-bloqueio.ghtml>> em Junho ocorreu o corte de R\$ 1,6 bilhão no MEC; para universidades e institutos federais, o valor retirado foi de R\$ 438 milhões; Em outubro houve o bloqueio temporário de R\$ 328,5 milhões para universidades e institutos, a verba foi liberada posteriormente; e por fim, em 28 de novembro de 2022 aconteceu o congelamento de R\$ 366 milhões, recursos de universidades e institutos federais, sob a justificativa de respeitar a chamada regra do teto de gastos, que limita os gastos públicos.

buscar meios para compreender os reais motivos que levaram à não implementação do DFT na UFVJM, considerando que já se passaram 14 anos desde a edição do decreto 5825/2006.

A importância desta pesquisa dentro do Programa de Pós-Graduação em Educação reside na relação direta com a linha de pesquisa "Gestão de Instituições Educativas", na proporção em que enfatiza a importância de promover a articulação entre o conhecimento científico e os processos de gestão da UFVJM, procurando atender aos anseios da instituição e de toda a comunidade acadêmica, além de analisar o papel da UFVJM frente a esta temática.

A presente pesquisa justifica-se quanto à produção de conhecimento na UFVJM, à luz de uma temática ainda não discutida academicamente na instituição. A proposição desta dissertação tem como foco central as dificuldades encontradas pelas instituições na realização do dimensionamento de pessoas. Justifica-se ainda, pela necessidade de abordar os problemas relacionados ao dimensionamento de pessoas, que implica diretamente na vida dos servidores das IFES, quanto à necessidade de trazer abordagens que endossem a discussão e a implantação do processo de dimensionamento no âmbito das instituições, contribuindo para uma gestão mais democrática e participativa. Assim, e considerando a falta de estudos nessa área, parte-se da premissa que, uma dada realidade só pode ser alterada se compreendida e, portanto, há necessidade de conhecer tais variáveis dentro da instituição.

1. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA

Por muitos anos o objetivo geral da Administração de Recursos Humanos manteve seu foco, praticamente nas rotinas administrativas dos processos organizacionais, desconsiderando o capital humano, fator importante e decisivo para que as organizações consigam alcançar seus objetivos.

Considerando que o objetivo da administração pública, caminha em direção contrária ao das organizações privadas, uma vez que, ela tem como intuito, atender às necessidades coletivas, as quais são assumidas como tarefa e responsabilidade próprias da coletividade, faz-se necessário o alinhamento dessas ações aos dispositivos jurídicos que são aplicados aos órgãos públicos.

Segundo Mendes (2012, p. 32):

A gestão de recursos humanos na Administração Pública não pode ser dissociada do enquadramento jurídico que está por detrás das principais práticas que se aplicam hoje em dia nas organizações do setor público.

De facto, é num ambiente extremamente restritivo que as atividades ligadas à gestão dos trabalhadores em funções públicas são realizadas, criando uma barreira à adoção de políticas e práticas, principalmente quando estão em causa programas de restrição orçamental e contenção da despesa pública.

Teixeira (2012, p. 10), afirma que, embora a Administração Pública e a Administração Privada sejam formas de administração, ambas distinguem-se pelo objeto sobre o que incidem, pelo fim que prosseguem e pelos meios que utilizam. Ao longo dos tempos, estas duas formas têm evoluído, passando por diversas transformações, sendo objeto de muitas reformas a nível legislativo.

No tocante à administração pública, pode-se dizer que a primeira tentativa de criação de um serviço público profissional de gestão de pessoas no Brasil, ocorreu em meados de 1930, com a implantação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento do Serviço Público – DASP.

Alguns anos depois, segundo Pires et al. (2009, p. 9), a edição do Decreto-Lei 1713 de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União foi a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e Servidores. Com amplo debate no Congresso Nacional, houve a adoção do Regime Jurídico Único para toda a Administração direta, autárquica e fundacional, o que culminou com a edição da Lei nº. 8112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

Esta Lei institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. Em linhas gerais, a Lei normatiza os cargos públicos no Brasil, definindo-os como um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor. De acordo com a supracitada legislação, os cargos públicos acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão.

Sobre a Lei 8.112 (BRASIL, 1990) recaem todas as atribuições, tais como, os requisitos básicos para investidura em um cargo público, como é feita a nomeação, da posse e exercício do cargo, estabilidade, transferência de cargo, readaptação, vencimento e remuneração, vantagens, indenizações, gratificações, férias, penalidades e demais denominações legais.

Segundo Olívio (2017, p. 36):

A locução regime jurídico dos servidores significa o corpo normativo pertinente aos deveres, aos direitos e aos demais aspectos de sua vida funcional. A Carta Constitucional Brasileira vigente fixa as regras fundamentais aplicáveis ao servidor público nas seções I e II do capítulo dedicado à Administração Pública, presentes nos artigos 39 a 41.

A Constituição Federal de 1988 estatuiu, inicialmente, em seu artigo 39, o regime jurídico único e plano de carreira para os servidores da Administração Pública direta, autárquica e fundacional, em todos os entes da Federação.

Entretanto, ao julgar a Ação Direta de Inconstitucionalidade n. 2.135-(4), o Supremo Tribunal Federal, em agosto de 2007, suspendeu a eficácia do artigo 39, caput, da Constituição Federal, com a redação da Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. Dessa forma, mantém-se válida a redação original, que prevê a existência de um regime jurídico único para os servidores públicos.

Já a situação funcional dos servidores das empresas públicas e das sociedades de economia mista, por força do artigo 173, parágrafo 1º, inciso II, da Carta Federal, é circunscrita, precipuamente, às regras celetistas.

Chiavenato entende como inadequadas as legislações que regulam as relações de trabalho no serviço público. Ele defende, sobretudo, a existência de um caráter protecionista que inibe o espírito empreendedor. Para eles, a Constituição Federal de 1988, ao institucionalizar o Regime Jurídico Único, uniformizou o tratamento de todos os servidores da administração direta e indireta, desconsiderando muitas vezes as competências técnicas, o que impossibilitaria o processo de recrutamento e seleção.

Para ele, a aplicação indiscriminada do instituto da estabilidade para o conjunto de servidores públicos civis submetidos a regime de cargos públicos e de critérios rígidos de seleção e contratação de pessoal, impede o recrutamento direto no mercado, em detrimento do estímulo à competência. (CHIAVENATO *apud* DE LIMA; CARNEIRO, 2018, p. 7).

Nesse sentido, é importante salientar que a Constituição Federal de 1988, limitou o ingresso ao serviço público, por meio de concursos públicos, impedindo a flexibilização de novas formas de seleção e recrutamento. Segundo Meirelles (2008), servidores públicos são todos os agentes públicos que se vinculam à Administração Pública, direta e indireta do Estado, sob regime jurídico estatutário regular, geral ou peculiar, administrativo especial ou celetista, que tenha natureza profissional e empregatícia.

A Constituição Federal de 1988 utilizou a expressão “servidores públicos” para designar as pessoas que prestam serviços com vínculo empregatício à administração direta, autarquias e às fundações públicas. Pela Lei 8.112/90 foi instituído o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais. Conforme disposto no artigo 2º da Lei 8.112/90, o servidor público “é a pessoa legalmente investida em cargo público”. Por sua vez, em seu artigo 3º, cargo público corresponde a um “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional, as quais devem ser cometidas a um servidor”. Em destaque, o parágrafo único do Artigo 3º, estabelece que “os cargos públicos, acessíveis a todos os brasileiros, são criados por lei com denominação própria e vencimento pago pelos cofres públicos, para provimento em caráter efetivo ou em comissão”.

Ainda sobre o processo de gestão de pessoas no setor público, e para melhor compreensão de como funciona o processo de gerir pessoas na Administração Pública, faz-se necessário explicitar determinados conceitos relacionados com o exercício da atividade funcional nos cargos e nas funções públicas. Esses termos serão apresentados no contexto específico da gestão pública, conforme regulamentação legal. São eles: provimento, posse, quadro, carreira, cargo de provimento efetivo, estágio probatório e cargo de provimento em comissão:

- a) *Provimento*: pode ser definido como o preenchimento de cargo vago por meio de concursos públicos. Ocorre somente após a nomeação do candidato classificado em concurso público em vagas novas, ou seja, criadas pelo Ministério da Economia, ou oriundas de transferência, promoção, remoção, acesso, reintegração, readmissão, enquadramento, aproveitamento ou reversão dentro da instituição.
- b) *Posse*: é a aceitação das atribuições, das responsabilidades e dos direitos do cargo pelo nomeado, efetuando-se por assinatura de um termo. A posse dar-se-á pela assinatura do respectivo termo, no qual deverão constar as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos inerentes ao cargo ocupado, que

não poderão ser alterados unilateralmente, por qualquer das partes, ressalvados os atos de ofício previstos em lei. Para o serviço público federal, foi abolida a possibilidade de prorrogação do prazo de posse (Lei n. 9.527/97, que alterou a redação do artigo 13, parágrafo 1º da Lei n. 8.112/90). Para o início do exercício, o Estatuto Federal concede o prazo improrrogável de quinze dias.

- c) *Quadro*: pode ser compreendido como um conjunto de carreiras, de cargos isolados e de funções gratificadas de um mesmo serviço, órgão ou Poder no âmbito da administração pública.
- d) *Carreira*: em síntese, podemos definir como o conjunto de classes da mesma profissão ou atividade, divididas segundo a hierarquia do serviço, para o acesso privativo dos titulares dos cargos que a integram.
- e) *Cargo de provimento efetivo*: é o que se reveste de caráter de permanência e só pode ser ocupado por prévia aprovação em concurso público, por força do artigo 37, III, da Constituição Federal. O seu titular somente pode se efetivar e adquirir estabilidade após o decurso de três anos de exercício, ou seja, após o servidor ser aprovado no estágio probatório.
- f) *Estágio probatório*: consiste em um processo de avaliação da aptidão e da capacidade do servidor para o desempenho do cargo, observando os seguintes fatores: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade. Após adquirir a estabilidade, o servidor somente poderá ser exonerado mediante processo administrativo disciplinar ou judicial, presentes o direito ao contraditório e à ampla defesa (artigo 41, parágrafo 1º, incisos I, II e III, da Constituição Federal).
- g) *Cargo de provimento em comissão*: é o que, na acepção do artigo 37, inciso II e V da Constituição Federal, é de livre nomeação e exoneração, independe de concurso público, porque o seu critério de nomeação é político. Alguns critérios podem ser instituídos, como idade mínima, pleno exercício dos direitos políticos (para Ministros de Estado, artigo 87 da Constituição Federal), ou, ainda, de escolaridade, de aptidão física e de quitações militares e eleitorais.

De acordo com Olívio (2017, p. 43), não existe cargo sem função, mas a função subsiste sem cargo; e, por outro lado, a ordem jurídica brasileira não admite a estabilidade de servidor em função, mas somente no exercício de cargo, com provimento decorrente da admissão em concurso público. O autor destaca que a função pública é a atribuição ou o

conjunto de atribuições a serem exercidas pelos agentes públicos, e é referida pela Constituição brasileira em duas instâncias. Segundo Madeira (2005) citado por Olívio (2017, p. 43):

as funções exercidas pelos servidores contratados temporariamente, com fundamento no artigo 37, XXI, para cujo exercício não se exige concurso público precedente; e
as funções de natureza permanente, exercidas por servidores ocupantes de cargo efetivo, pertencentes às funções de direção, chefia e assessoramento, previstas no artigo 37, inciso V, da Constituição Federal.

1.1. Formas de acesso ao Serviço público

No âmbito das IFes, o acesso ao serviço público ocorre por meio de concursos públicos, contratações temporárias, nomeações para cargos de confiança e terceirização. A constituição de 1988, diz que a investidura em cargo ou emprego público esta condicionada à aprovação em concurso público de provas ou de provas de títulos, considerando a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Entende-se por Concurso Público, um processo seletivo de provas e /ou provas de títulos, cujo objetivo é selecionar pessoas para exercerem cargos efetivos no âmbito da Administração Pública. Tem como finalidade assegurar, no âmbito do recrutamento de pessoal pela Administração Pública, a observância do princípio da isonomia e promover a seleção dos concorrentes mais capacitados para o exercício de funções públicas (REZENDE, 2008).

A contratação temporária é disciplinada pela Lei nº 8.745, de 1993, cujo objetivo é sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, que em seu texto prevê as hipóteses de necessidade temporária de excepcional interesse público. O recrutamento do pessoal a ser contratado, nos termos da Lei, deve ser feito mediante processo seletivo simplificado sujeito à ampla divulgação, inclusive através do Diário Oficial da União, prescindido de concurso público.

A terceirização, conforme disposto no Artigo 3º, inciso IV, do Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018, que dispõe sobre a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União, tem como finalidade a contratação de pessoal somente para executar as atividades quando se tratar de cargo extinto, total ou parcialmente, no âmbito do quadro geral de pessoal.

Quanto às nomeações para cargo ou função de confiança, são cargos em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração, devendo ser ocupados por servidores de carreira, desde que atendido alguns critérios constantes em legislação específica.

1.2. Gestão por Competências na Administração Pública

Considerando as exigências legais, visto que o ingresso no serviço público deve acontecer por meio de concursos públicos ou processos seletivos simplificados, podemos dizer que práticas de recrutamento e seleção no serviço público, em todas as esferas têm o foco no cargo e não em competências técnicas. A forma ampla em que os cargos são descritos faz com que as competências não sejam aproveitadas. Essa descrição dos cargos para concursos limita a atuação dos funcionários de acordo com suas competências (SCHIKMANN, 2010).

A primeira iniciativa de adotar o modelo por competência no serviço público federal ocorreu nos primeiros anos do Governo de Luiz Inácio Lula da Silva, por meio da edição do Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), cuja premissa teórica de fundo é a gestão por competência atrelada à capacitação. O documento conceitua gestão por competências como:

[...] gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006).

Amaral (2006), corrobora com esse entendimento, ao definir que a gestão por competências é relativamente recente e complexa, e, por isso, tem contribuído para a manutenção das incertezas quanto à sua aplicabilidade ao setor público brasileiro. É importante destacar que o desempenho de uma organização e consequentemente o alcance de seus objetivos institucionais está condicionado às pessoas, ou seja, ao capital humano que nela atuam, nesse sentido, o planejamento estratégico deve abranger do nível macro ao individual.

Amaral (2016) define competência como o termo utilizado para qualificar a pessoa apta a realizar, no presente, sua atividade com maestria, tendo para tanto, suficiente conhecimento, habilidades e atitudes. Esse conceito trata a competência como um termo amplo, composto por aspectos intelectuais, emocionais e morais, importantes para o desempenho adequado das funções nas quais o profissional é dito competente.

Para Amaral (2006), a gestão de pessoas por competências é um modelo de gestão que visa reconhecer, formar e ampliar conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que agregam valor à organização e ao indivíduo. O mesmo destaca que esse modelo é particularmente útil às organizações para as quais o aprimoramento, a inovação e a aprendizagem organizacional são determinantes para a sua competitividade.

Neste contexto, podemos dizer que gestão por competências no setor público exige uma abordagem ampla e um enfoque integrador, visto que exigem conhecimentos técnicos e outras características pessoais. Tais competências requerem habilidades interpessoais, as capacidades cognitivas e de conduta, o conceito ou percepção de si próprio, traduzido em atitudes e valores, os motivos ou estímulos que selecionam e orientam a conduta e os traços de personalidade ou caráter (AMARAL, 2006).

Segundo Amaral (2006, p. 4).

A GPPC deve se consolidar tendo como base uma perspectiva de administração de carreiras. A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido, mas como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pela pessoa, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento pessoal com o desenvolvimento organizacional. Os principais agentes do sistema de administração de carreiras são as próprias pessoas, que baseadas em seu projeto profissional e no conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho, gerenciam suas carreiras.

De acordo com Carmo *et al.* (2018, p. 171-172), o maior desafio relacionado a Gestão por Competência, relaciona-se à mudança cultural no serviço público, sendo necessário comprometimento e ação de gestores e servidores públicos. A implantação da gestão por competências no setor público exige mudanças organizacionais profundas, a começar pela reestruturação da área de Recursos Humanos e um mapeamento de competências requeridas.

Nesse íterim, Amaral (2006), orienta que o primeiro passo na implantação desse modelo é o mapeamento das competências, visto que ele consiste na elucidação das competências da organização e dos indivíduos, através do levantamento dos indicadores de competência, os quais são reunidos por semelhança e convertidos em competências. Indicadores de competência são informações a respeito do cargo cujas competências se desejam mapear. São indicadores típicos: a formação requerida para o cargo, o nível de experiência progressa em suas atividades críticas, seus principais desafios, dentre outros.

Corroborando com esse entendimento, Pires *et al.* (2005, p. 21-22) ao afirmar que, estas ações fornecem importantes subsídios para as atividades de gestão de recursos humanos em organizações públicas. Além de auxiliar na formatação de concursos, agilizar ações de recrutamento e seleção interna e otimizar os processos de lotação e de movimentação de

pessoal, esse exercício permite a definição de critérios claros para as iniciativas de avaliação de servidores, de estruturação de planos de desenvolvimento pessoal e profissional e de remuneração, promovendo maior integração dos subsistemas de gestão de pessoas.

Segundo Pires *et al.* (2005, p. 21-22):

O aumento do interesse pela abordagem da competência decorre, sobretudo, do reconhecimento do fator humano como elemento primordial para o sucesso das organizações. A clara identificação dos seus objetivos estratégicos consiste, portanto, num pré-requisito fundamental para a implantação do modelo. As atividades de mapeamento de competências, ou seja, a identificação do conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes de que dispõem os profissionais de uma organização e que os capacita para a execução de determinadas atividades, surgem – ao lado da formulação dos seus respectivos planos estratégicos – como recursos importantes para a elaboração e o desenvolvimento de grande número de projetos.

Dessa forma, faz-se necessário que as organizações públicas adotem e/ou desenvolvam mecanismos, métodos, técnicas adequados à implantação do modelo de gestão por competências, observando suas especificidades institucionais, interesses institucionais e atribuições particulares, bem como dispositivos legais para implementação da gestão por competência. Segundo Pires *et al.* (2005, p. 23-24), embora existam muitas restrições legais, institucionais, é possível a adoção de práticas de seleção de pessoas com enfoque em competências no serviço público, sendo necessário que algumas questões importantes relativas as principais fases desse processo sejam observadas. Ainda segundo ele, as etapas fundamentais dos processos seletivos dessas organizações são o recrutamento, a seleção externa, a lotação, a movimentação e seleção interna.

Assim, os concursos e os processos de seleção, devem ter como finalidade recrutar servidores que apresentem as competências requeridas pelas equipes e/ou áreas a serem supridas e estejam alinhados com as competências estratégicas definidas pela organização. Uma alternativa seria exigir além das provas obrigatórias no processo de seleção, e da comprovação de títulos para investidura no cargo, cursos de formação, visto que eles viabilizam a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação (PIRES *et al.*, 2005, p. 24). Sugere-se ainda, que uma outra opção, que poderia ser adotada pelas instituições consiste em proceder a avaliação de perfil em cursos de ambientação não mais como etapa de concurso, mas já como fase de socialização e ambientação na instituição. A proposta é que essa fase de observação, avaliação e desenvolvimento comportamental também sirva de base para orientar a lotação futura dos servidores.

Destaca-se que o objetivo dessas exigências não é restringir o acesso das pessoas ao serviço público, e sim contar com servidores aptos a desempenhar com êxito suas futuras funções e progredir com motivação em suas carreiras. Segundo Pires *et al.* (2005, p. 24) "é preciso mudar a filosofia predominante, segundo a qual os postos de trabalho são ocupados pelas pessoas com maior qualificação técnica, sem avaliação de sua plena adequação ao cargo ou à função". Por fim, é importante destacar que como "adotada a estratégia de gestão por competências, a adequação de perfil para o posto e a carreira passa a ser uma variável-chave, muito embora a qualificação técnica dos candidatos não deixe de ser considerada"(PIRES *et al.*, 2005, p. 24).

Ainda segundo Pires *et al.* (2005, p. 25):

O emprego da abordagem das competências em instituições de governo mostra-se, ainda hoje, relativamente restrito, sobretudo em decorrência das barreiras enfrentadas para a realização dos processos de seleção. Para contornar essas dificuldades, várias organizações têm optado pela incorporação de mais uma etapa nos concursos públicos: a realização de cursos de formação.

Destaca-se que esta etapa tem como objetivo selecionar candidatos que apresentem as competências requeridas, alinhadas às competências estratégicas definidas pela organização, atendendo a todos os requisitos legais. Salientamos aqui, que a seleção pública tal como é realizada nos moldes atuais, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função. Ainda segundo Pires *et al.* (2005, p. 25), outra consequência desse modelo de seleção é que o recrutamento passa a representar apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a identificação do perfil desejado dos futuros funcionários.

Os cursos de formação devem proporcionar uma visão abrangente e integrada de todas as atividades que serão desempenhadas pelo servidor, garantindo ainda a posse das competências necessárias ao exercício das atividades relevantes, tendo como finalidade, buscar a eliminação das lacunas entre os requisitos desejados e aqueles aferidos na primeira etapa do concurso. Destacamos que algumas habilidades e atitudes só podem ser observadas/avaliadas após contato do servidor com as atividades a serem desempenhadas, o que permitirá o reconhecimento de potencialidades, qualificações e outros aspectos relacionados ao comportamento dos candidatos.

1.3. Dimensionamento da força de trabalho na administração pública

O Dimensionamento da Força de Trabalho nas Universidades Federais está previsto na Lei nº 11.091/2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativo em Educação (PCCTAE), "Art. 4º Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis: (...)" (Brasil, 2005) e no Decreto nº 5.825/2006, que tem como finalidade orientar as IFES na construção do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, "Art. 6º O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante: (...)" (BRASIL, 2006).

Com as crescentes mudanças organizacionais, e conseqüentemente a importância de se considerar o bem estar dos servidores, torna-se extremamente difícil para os gestores a alocação dos recursos humanos e das tarefas a serem desenvolvidas por cada um. É notório que as decisões de alocação, levando em consideração a eficiência organizacional e a preferência dos indivíduos tem sido de grande interesse econômico e social, nesse sentido, diversos métodos foram criados com este objetivo (SERRANO *et al.*, 2018).

Nesse contexto, é importante considerar o que afirma Serrano *et al.* (2018), quando diz que no serviço público, a alocação de pessoal possui desafios próprios devido às características desse setor. Muitas vezes, as condições de trabalho são mais flexíveis, o que pode dificultar o planejamento. Além disso, cada tipo de área de atuação tem suas especificidades, já que a natureza do trabalho pode ser muito diferente, congruentemente com a diversidade de contextos em que a alocação pode ser aplicada.

Fazer um diagnóstico para determinar se o quadro de pessoal das instituições encontra-se quantitativamente alinhado com o número de servidores adequados para realização das atividades nas instituições não é tarefa fácil (BOTTA, 2017). Isto ocorre pois, este depende de diversos fatores, características e variáveis, que muitas vezes não são conhecidas ou são desconsideradas pelos gestores.

Para Botta (2017, p. 9):

Em um contexto geral, as organizações públicas podem ser severamente atingidas por variáveis imprevisíveis como a economia do país. Atualmente as IFES vem sofrendo grandes cortes orçamentários, o que pode alterar toda uma rotina de trabalho. Diferentemente das organizações privadas, o setor público possui certas

características oriundas dela própria, já que a mesma é restrita às legislações que a controlam, dizendo às organizações o que se deve e não se deve fazer.

Ainda de acordo com Chiavenato (2010) citado por Botta (2017), a administração de pessoas tem objetivos claros e importantes como ajudar a organização a atingir seus objetivos e metas, realizar sua missão institucional, desenvolvendo habilidades e competências da sua força de trabalho. O propósito de acordo com o mesmo autor, é fazer com que seus servidores estejam sempre motivados e atualizados em relação às suas atividades, desenvolver um estilo de vida saudável para seus colaboradores, administrar de forma inteligente as mudanças necessárias, manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis e por fim, construir a melhor equipe e o melhor ambiente organizacional na instituição.

O sucesso de uma organização encontra-se condicionado a vários fatores internos e externos do ambiente no qual está inserida, porém, o capital humano e a sua alocação adequada a estrutura organizacional, são os principais fatores que permitem que as organizações alcancem seus objetivos. Nesse sentido, a administração de Recursos Humanos tem como finalidade alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização.

É importante perceber que o servidor tem papel fundamental para que as instituições consigam alcançar seus objetivos, e por isso todo o processo de DFT deve ser realizado de forma que o servidor sinta-se parte do mesmo. 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 a modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFES (BRASIL, 2006).

Destaca-se que o processo de dimensionamento da força de trabalho realiza a adequação do pessoal em termos quantitativos e qualitativos e, olhando para sua finalidade, podendo também ser considerado como a previsão da quantidade de funcionários por categoria requerida para atender direta ou indiretamente as necessidades da organização (AMORIM; FAÇANHA; BARROS, 1996).

Importante salientar que, apesar dos estudos de dimensionamento da força de trabalho terem se iniciado há mais de dez anos, não existe nenhuma metodologia que possa ser definida como a mais adequada para a realização deste levantamento, devido às diversas variáveis que podem interferir no seu processo, bem como as especificidades de cada instituição.

Segundo Serrano *et al.* (2018, p. 27):

A falta de uma base conceitual clara torna-se um risco para qualquer modelo de dimensionamento. A confusão entre as variáveis dependentes, variáveis independentes, variáveis moderadoras e outras variáveis que influenciam o modelo, além da própria compreensão, definição e elucidação de conceitos, como demanda e resultado, parecem presentes nos modelos observados. Alguns modelos apresentam uma documentação rasa e pouco didática e sem nenhuma definição conceitual clara, o que obviamente os levarão a falhar em diversos pontos. Nesse sentido, é importante lembrar que qualquer modelo estatístico/matemático só é capaz de gerar resultados se em sua construção houver uma compreensão objetiva e clara da teoria que o sustenta (HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON; TATHAM, 2009). Observa-se aqui que não se trata de apenas conceitos teóricos, mas também conceitos empiricamente construídos a partir do conhecimento sobre a natureza do trabalho e das variáveis encontradas, bem como seu comportamento.

Destaca-se ainda que um dimensionamento realizado da maneira correta permite que as instituições façam uso dos recursos públicos de forma eficiente, impedindo que as movimentações de servidores sejam realizadas de maneira inadequada, o que prejudica o alcance das metas institucionais de cada IFE (MORAES *et al.*, 2009).

Nesse sentido, Franco *et al.* citado por Serrano *et al.* afirma que, a dimensão ideal de uma unidade é o resultado do esforço conjunto dos trabalhadores, influenciado por múltiplos fatores individuais, grupais ou organizacionais, não se constituindo apenas por um aglomerado de competências individuais.

Segundo Serrano *et al.* (2018, p. 78) existem modelos que podem ser adotados para o dimensionamento, o modelo ideal será aquele que tornar o processo menos complexo e com maior potencial de alcançar os objetivos propostos. Isso torna-se especialmente relevante pelo fato de que o DFT não é um processo estático.

O DFT é um processo contínuo, que muda de acordo com as circunstâncias dentro das instituições, baseando-se numa visão estratégica, cuja finalidade é encontrar uma análise ou método mais racional da utilização da mão de obra, ou então um formato da estrutura organizacional, consoante às práticas desenvolvidas pela instituição. O objetivo principal é garantir o ajuste de todos os modelos a fim de permitir que seja realizado o levantamento da força de trabalho necessário à concretização dos resultados gerados dentro da unidade organizacional (SERRANO *et al.*, 2018).

Apesar dos benefícios, as ações sobre o tema dimensionamento da força de trabalho na UFVJM encontram-se em fase inicial, uma vez que todas as tentativas anteriores de implantação deste processo foram interrompidas antes que a implementação ocorresse.

1.4. Gestão Estratégica de Pessoas na Administração Pública

Considerando os benefícios que o planejamento traz às organizações, este pode ser considerado como uma prática de extrema necessidade na administração pública e privada. É importante salientar que a administração pública, tem como finalidade atender os interesses públicos, dentro de um conjunto de ideias, atitudes, normas, processos dentro das instituições públicas, visando o coletivo.

Longo (2007, p. 78), nos leva a refletir o Sistema de Recursos Humanos como um sistema integrado de gestão, que tem como razão de ser a adequação dos colaboradores à estratégia de uma organização ou sistema multiorganizacional para a produção de resultados que estejam de acordo com as finalidades perseguidas pela instituição.

Um sistema concreto de Gestão de Recursos Humanos (GRH) só cria valor para a organização se representar uma contribuição efetiva para a obtenção dos resultados em que se realizam suas prioridades. Se este vínculo não estiver claro, não tem sentido buscar justificativas na correção teórica dos instrumentos ou na obtenção de metas parciais. Em outras palavras, a GRH não obtém êxito em organizações que não buscam com afincos seus objetivos (LONGO 2007, p. 80).

Neste sentido, quando se fala em recursos humanos e objetivos organizacionais, estamos falando de resultados, ou seja, produtos e serviços que possam ser confrontados com determinados parâmetros ou metas estabelecidos pelas organizações.

Percebeu-se uma alteração nas relações de trabalho ao longo dos anos, onde a aprendizagem e desenvolvimento passaram ocupar o principal aspecto de interesse dos trabalhadores, que não mais vêem a estabilidade como fator primordial nas organizações. Com estas alterações, a área de gestão de pessoas passou a desempenhar uma função estratégica nas instituições de relevância para o alcance dos objetivos organizacionais (LONGO, 2007).

Segundo Longo (2007, p. 28):

As “boas empresas” de nossos dias não seriam já as que prometem uma estabilidade que não está ao seu alcance, mas aquelas que garantem a manutenção e o desenvolvimento de uma alta empregabilidade, ou que pelo menos facilitam, caso necessário, a recolocação de seus empregados excedentes, utilizando para isso os numerosos serviços de *outplacement* que começaram a ser oferecidos pela consultoria de recursos humanos. A capacidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades será um ingrediente básico da empregabilidade. Processos contínuos de aprendizagem e desaprendizagem serão, por isso, consubstanciais em tais cenários.

As alterações nas relações de trabalho ocorridas ao longo dos anos foram responsáveis pelo surgimento de novos modelos de gestão adotados no setor público e privado, cujo foco era os resultados. Assim sendo, os colaboradores passaram a ser vistos com novos olhos, tratados como ativos e valiosos, devido a certas competências úteis, o que conferia às organizações algumas vantagens competitivas e permitia que a gestão de pessoas passasse a assumir uma dimensão estratégica (MASCARENHAS, 2020).

Por fim, ressaltamos que o sucesso de uma organização, está totalmente condicionado ao seu capital humano, bem como o empenho de cada colaborador na execução deste. Assim, o planejamento estratégico deverá abranger todos os níveis hierárquicos da organização. No tocante ao setor público, alguns instrumentos de gestão poderão ser adotados como parte integrante deste processo, tais como: avaliação de desempenho, mapeamento de competência, gestão estratégica de pessoas, planejamento de recursos humanos, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

A importância do planejamento estratégico é reforçada pela necessidade dessas organizações se desenvolverem nos períodos de turbulência, transição, incertezas e também aproveitarem as novas oportunidades. Assim, este estudo justifica-se pela importância do planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão e pela latente necessidade de melhorar a eficiência, eficácia e efetividade da máquina pública no Brasil (SILVA *et al.*, 2013, p. 91).

1.5. Políticas Públicas e a Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas no setor público passou por profundas mudanças, principalmente a partir da década de 1990, adotando uma visão estratégica voltada para resultados. Devido às características inerentes à administração pública, como burocracia e impersonalização, esse modelo enfrenta desafios de implementação. Portanto, torna-se importante analisar o impacto dessas mudanças na dinâmica interna das organizações públicas.

Considerando as diversas transformações ocorridas no cenário mundial ao longo dos anos, oriundas da globalização e dos avanços tecnológicos, o setor público no Brasil viu-se obrigado adaptar-se às mudanças organizacionais no tocante à redefinição de seus aspectos gerenciais e estratégicos, especialmente na área de recursos humanos. A tentativa do Estado

em acompanhar a evolução dos modelos de gestão pode ser compreendida pela definição de três períodos da gestão pública: o Estado patrimonial, o burocrático e o gerencial, o que torna o setor público um ambiente complexo e desafiador para a gestão de pessoas, considerando que a administração pública carrega traços de cada um dos três períodos em seus modelos de gestão (BLONSKI *et al.*, 2017; BRESSER-PEREIRA, 1998).

Partindo de uma perspectiva gerencialista, podemos inferir que ela pretende oferecer um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, de melhor qualidade e voltado a atender os anseios da população, aproximando-se um pouco do setor privado. Nesse sentido, após a década de 1990, os dirigentes das instituições públicas passaram a lidar com muitos paradoxos, relacionados à transformação contínua das organizações.

De modo a lidar com tantas mudanças ao longo dos anos, torna-se de fundamental importância que os gestores públicos consigam alinhar os colaboradores à estratégia da organização e de governo, de forma que os esforços consigam gerar resultados concretos para a instituição e conseqüentemente para o cidadão. Nesse contexto, a atual gestão de RH passa a assumir um papel estratégico dentro da organização, tendo ainda o dever de se atentar ao desempenho dos recursos humanos direcionando-os para os resultados (CARMO *et al.*, 2018, p. 165).

A introdução de aspectos estratégicos à gestão de pessoas ocorreu com a emissão dos Decretos nº 5.707/2006 e nº 7.133/2010. O Decreto nº 5.707/2006 insere na administração pública brasileira a instituição de planos de desenvolvimento de pessoal a serem implementados pelos órgãos e instituições da administração pública federal. Seu pano de fundo tem como intuito a melhoria da eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento permanente de servidores públicos e adequação de suas competências as estratégias de governo por meio de ações racionais e efetivas de capacitação.

O Decreto nº 7.133/2010, por sua vez, aprova critérios e procedimentos para a realização de avaliações de desempenho individuais e institucionais com o intuito de inserir a gestão por resultados no setor público federal (CARMO *et al.*, 2018, p. 168).

Ainda segundo Carmo *et al.* (2018), a administração pública brasileira passa a sofrer com a rigidez burocrática, concomitantemente aos traços patrimonialistas não superados, o que resulta em alto custo e baixa qualidade no setor público, contrariando o discurso de eficiência disseminado pelo regime burocrático. Com a chegada dos anos 1970, a administração pública burocrática se vê em crise e valores advindos da administração de empresas como descentralização e flexibilidade, atingem o setor público.

Por fim, destaca-se que predominou sempre o uso de critérios políticos no preenchimento de cargos da estrutura da Administração Pública não constituindo peculiaridade histórica brasileira. A solução encontrada para sanar tal problema, passou pela profissionalização do corpo de funcionários estatais e pela introdução de critério meritocrático para a sua seleção.

1.5.1 Histórico

Historicamente o processo de provimento de cargos e funções públicas no Brasil foi fortemente marcado por critérios pessoais relacionados a laços de parentesco, amizade ou orientação política, voltado para uma cultura paternalista. Em meados de 1930, ocorreu a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), defendido por muitos autores como o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil.

Segundo Pires *et al.* (2019, p. 9):

A instituição de um órgão central para a política de recursos humanos, a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos e a estruturação de quadros de pessoal, o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período.

A edição do Decreto-Lei no 1.713, de 28 de outubro de 1939, substituído em 1952 pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União é conhecida como a primeira grande tentativa de regulamentação das relações entre Estado e servidores, cuja vigência deu-se até a publicação da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, após amplo debate no Congresso Nacional, que teve como implicação importante a adoção do Regime Jurídico Único para toda a administração direta, autárquica e fundacional.

Embora a DASP tenha sido instituída na década de 30, somente com a criação a Lei 3.780, de 12 de julho de 1960 é que surge o primeiro sistema relativamente consistente de classificação de cargos do Executivo. Com o objetivo de elevar, por meio da descentralização funcional, o dinamismo operacional do governo pautado pelo planejamento, pela descentralização, pela delegação de autoridade, pela coordenação e pelo controle, esse decreto realizou a transferência de atividades para autarquias, fundações, empresas públicas e

sociedades de economia mista. Foi editado o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, conhecido como o início de um novo e importante movimento de reforma administrativa.

Segundo Pires *et al.* (2019, p. 10):

O Decreto-Lei no 200 também abriu a possibilidade da estruturação de Sistemas de Atividades Auxiliares com vistas ao gerenciamento das atividades de pessoal, orçamento, estatística, administração financeira, contabilidade e auditoria, serviços gerais e outras ações comuns a todos os órgãos da administração federal, que, segundo critério do Poder Executivo, careciam de coordenação central. Tais atividades estavam sujeitas à orientação normativa, supervisão técnica e fiscalização específica do órgão central do sistema, sem prejuízo da subordinação administrativa ao órgão em cuja estrutura estivessem integrados.

A instituição de um novo sistema de classificação de cargos ocorreu por meio da Lei no 5.645, de 1970. Essa nova lei determinou também a transposição de uma série de cargos e empregos para o chamado Plano de Classificação de Cargos (PCC). É importante salientar que este período de mudanças é marcado pela criação do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), que vigora até os dias atuais.

Esse sistema tem como finalidade a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal. Administração de Pessoal e da Comissão de Coordenação do Sistema de Pessoal, o Decreto no 67.326/1970, norma responsável pela criação do SIPEC, definiu como órgãos integrantes do sistema.

O Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC) foi criado em 1986, por meio do Decreto 93.213, e tinha como finalidade fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, em atendimento às normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal. Ademais, se articularia com o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais, organizado pela Secretaria do Tesouro Nacional instituída pelo Decreto no 93.214/1986, art. 7º.

O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), foi instituído em 1988 para fornecer à Administração Pública Federal instrumentos ágeis e eficazes para o controle e o acompanhamento dos gastos com pessoal, definido pela Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF no 360/88, de 7 dezembro de 1988, iniciando sua operacionalização a partir do módulo folha de pagamento.

Ainda de acordo com PIRES *et al.* (2019, p. 10), em junho de 1990, a Secretaria de Administração Federal (SAF) incorporou a responsabilidade pela gestão do SIAPE. A partir de 1999, também passaram a ser competência da SAF as atividades de organizar e

manter o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais (Decreto no 93.214/1986, art. 4º). No ano seguinte, o Decreto no 347/1991 determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.

Embora tenha ocorrido diversos avanços na implementação de tais sistemas, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, novos desafios surgiram. Dentre eles, podemos destacar a obrigatoriedade de adoção do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, dos estados-membros e dos municípios, o que ocasionou a redução da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, que foram obrigados a adotar as normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta.

Segundo Pires *et al.* (2019, p. 11 e 12):

A década de 90 é marcada, em especial, pelos seguintes fatos:
 aumento significativo do quantitativo de cargos organizados em carreiras do serviço público federal.
 existência de fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais; e
 existência de desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais.

Neste contexto, destaca-se que os avanços tecnológicos na construção de sistemas de informação para gerenciamento de recursos humanos, especialmente com o desenvolvimento do SIAPE, não foram acompanhados por investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento.

Os investimentos tecnológicos privilegiaram somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, deixando de fora a incorporação de metodologias modernas de planejamento, o que permitiria a geração de relatórios para análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e para o dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas, o que resultou na fragilização dos demais processos relacionados a gestão de recursos humanos.

1.5.2 - Políticas Públicas e Gestão de Pessoas

Podemos definir as políticas públicas como ações ou propostas promovidas pelo governo, cujo objetivo é melhorar a alocação de recursos públicos gerando oportunidades

entre os diferentes grupos sociais com interesses e preferências, ora complementares, ora divergentes. Tem como finalidade assegurar direitos de cidadania e são essenciais para possibilitar que um número maior de indivíduos possa participar do processo econômico e social.

Cabe ao Setor administrativo a execução da política, sendo responsabilidade das autoridades competentes, ou seja, os gestores públicos das instituições a ação direta, a aplicação, o controle e monitoramento das medidas definidas. Importante salientar que após a implementação de uma política, é importante avaliar a sua eficácia, por meio de pesquisas e análises políticas, adotando estratégias para avaliar se a política cumpre suas intenções originais e se existem quaisquer resultados não intencionais.

Considerando os diversos problemas enfrentados pela Administração Pública Brasileira na gestão estratégica da força de trabalho, um dos grandes desafios do Poder Público é encontrar maneiras de motivar os servidores a se engajarem nas políticas públicas adotadas no país. Nesse sentido, é importante destacar que gerir os recursos humanos na Administração Pública implica na regulamentação da avaliação periódica de desempenho, para que ela seja aplicada para desenvolver o potencial dos servidores.

Ademais, percebe-se que a gestão de pessoas na administração pública, em todas as suas esferas não é articulada com as políticas públicas, assim, os servidores não são orientados em função das pautas prioritárias da agenda política do País, o que impede o alinhamento entre o desempenho dos servidores e a missão do poder público.

Nesse contexto, vale a pena destacar que o surgimento da burocracia na administração pública teve como objetivo claro de sua racionalização, de redução do risco de influência política, da corrupção, da má conduta e do exercício de interesse privado. Devido a utilização de procedimentos universais, da organização hierárquica e formal, com perspectivas de carreira claras e fixas, da estabilidade no emprego, da jornada de trabalho integral, do princípio de senioridade na promoção dentro da carreira, dos sistemas de pensão vantajosos e sistemas de remuneração rígidos, criou-se a falsa impressão de que o trabalho do servidor público possui baixo desempenho, pouca dedicação, falta de criatividade e de flexibilidade.

Enquanto sobram servidores em certas áreas, como no Legislativo, faltam serviços básicos como saúde e educação. O desequilíbrio existe tanto na distribuição de pessoal quanto nos salários. O servidor público é o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário, ou na esfera federal, estadual ou municipal e é ele que, atuando na

prestação direta de serviços ao cidadão brasileiro, termina por ser a imagem ou representação do Estado (BITTENCOURT, 2017, p. 16).

Camões *et al.* (2016, p.42), afirma que a explanação do processo de formulação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) se justifica tendo em vista os objetivos de pesquisa cunhados. A PNDP começou a ser pensada e estruturada em um contexto de mudança de governo, do até então presidente Fernando Henrique Cardoso para o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, e que teve sua origem no diagnóstico do decreto 2.794. Segundo o autor, o PNDP era engessado e de difícil implementação devido à preocupação maior com custo do que com qualidade e a enorme quantidade de agentes envolvidos que tornavam inviável a estruturação de fóruns de deliberação.

Segundo Camões *et al.* (2016, p. 46):

O objetivo explícito principal era a criação de uma política que conduzisse a capacitação no Governo Federal a ser orientada por competências, contribuindo para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais (art. 2, inciso I). Entre os objetivos explícitos, os seguintes foram estabelecidos: I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das 47 competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O processo de formulação da política surge, então, pelo diagnóstico de alguns problemas na capacitação do Governo Federal. Além disso, as lideranças à época percebiam a necessidade de organizar, aprimorar e ampliar os resultados dos processos de capacitação realizados nos órgãos e também balizar e tornar mais efetiva a oferta de cursos realizados pelas escolas de governo. A proposta era atuar tanto na demanda quanto na oferta de ações de capacitação.

Segundo Camões *et al.* (2016, p. 42):

O Governo FHC tinha como projeto a criação de uma administração pública com profissionais altamente qualificados e, com tal intento, lançou, em 1998, uma política nacional de capacitação dos servidores públicos federais (Decreto nº 2.974) com vistas a aumentar a eficiência dos serviços prestados aos cidadãos. A política tinha como premissa o treinamento contínuo e permanente de servidores, o servidor como agente de sua capacitação e a adoção de ações internas e formas não convencionais de capacitação, de forma a possibilitar o acesso de um maior número de pessoas às oportunidades de treinamento (MP, 2002).

Nesse sentido, adotou-se a ideia de que a capacitação do servidor é uma atividade permanente, que deve ocorrer ao longo da sua trajetória profissional, embora a implementação

do decreto não tenha sido satisfatória. Camões e Meneses (2016) avaliaram a PNDP e a partir do estudo que realizaram concluíram que a política não foi implementada como esperado, embora tenha sido estruturada em um momento político adequado.

Segundo Camões *et al.* (2016, p. 87):

Um aspecto que merece destaque é que a política foi estruturada em um momento político favorável, mas esse espaço de confluência dos fluxos que favoreciam a política não se perpetuou a tempo de sua consolidação. Mudanças de atores e emergência de outras agendas governamentais “fecharam a janela” e parte das decisões estratégicas indefinidas e relegadas ao processo de implementação, o que é comum ocorrer segundo Hill (2009), nunca se concluiu de forma satisfatória, criando um caráter simbólico para a política.

1.6. Planejamento de Pessoal no Serviço Público Federal

Os avanços tecnológicos, bem como o grande volume de informações disponíveis em tempo real, têm obrigado as organizações públicas e privadas a investirem em novas formas de gestão do capital humano, para que consigam alcançar seus objetivos institucionais de forma eficiente e eficaz.

Segundo Mendes (2012, p. 2):

As várias mudanças que ao longo dos anos têm sido efetuadas, com o intuito de aumentar a produtividade e qualidade dos serviços públicos, inovar e reduzir custos de funcionamento, tem colocado a gestão de recursos humanos em primeiro plano, na definição de estratégias de mobilização e envolvimento dos trabalhadores.

Nesse sentido, o capital humano, é um fator de suma importância para o alcance dessas metas, considerando que a produtividade, bem como a qualidade dos serviços prestados pelas instituições depende, e muito, de investimento nas pessoas, levando em consideração o aproveitamento e o desenvolvimento do capital intelectual.

Ademais, pode-se se dizer que o planejamento pessoal constitui-se como um fator fundamental para a gestão da movimentação e recomposição da força de trabalho. É de extrema relevância que a organização tenha em mente, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos a clareza sobre a sua necessidade de pessoas ao longo do tempo. É inegável, que em um ambiente instável, com diversas incertezas, fazer a previsão destas necessidades seja tarefa fácil, entretanto, é por meio deste exercício que a organização obtém vantagens competitivas na atração e retenção de pessoas.

Andrade *et al.* (2004) destaca que:

O sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual. No Serviço Público Federal estas observações não se diferenciam muito. A partir da década de 90, com as profundas mudanças nos cenários nacional e internacional, o Estado teve a necessidade urgente de buscar novos paradigmas para a Administração Pública Federal. Observa-se que existe um grande esforço no sentido de mudar do antigo modelo burocrático para um modelo de gestão gerencial que em muitos casos grandes avanços aconteceram, como por exemplo, a introdução de novas técnicas orçamentárias, descentralização administrativa de alguns setores, redução de hierarquias, implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional. Entretanto, algumas questões cruciais permanecem pendentes e precisam ser enfrentadas. Um dos caminhos que poderão ser percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissas a valorização do capital intelectual e a modernização do processo produtivo

Sendo assim, é importante salientar que os setores de RH, encontram como desafio a necessidade de atrair, desenvolver, motivar e reter seus profissionais para alcançar bons resultados e permitir a efetivação da modernização do setor público (OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF, 2010). Ainda de acordo com Longo (2007, p. 53), “os novos enfoques de gestão de recursos humanos nas empresas alimentam os planos de modernização da gestão pública”.

A necessidade de incremento e de inovação da gestão de recursos humanos no setor público, destaca-se quando se analisam os esforços no sentido da Reforma do Estado e da introdução de práticas gerenciais no âmbito das organizações públicas. Os esforços para reduzir os efeitos perversos da burocracia e atingir uma modernização administrativa e, em última instância, a eficiência e eficácia dos serviços públicos significaram em um primeiro momento, a adoção de políticas de redução de custos e de pessoal, mas, posteriormente, passou a refletir a demanda por profissionais competentes e qualificados (PEREIRA, 1998; MARCONI, 2003; RAMIÓ, 2008 *apud* OLIVEIRA; CKAGNAZAROFF).

Considerando o exposto acima, faz-se necessária a verificação dos tradicionais conceitos de eficiência e eficácia. Na visão de Chiavenato as organizações devem ser analisadas sob o escopo da eficácia e da eficiência ao mesmo tempo.

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (CHIAVENATO, 1994, p. 70).

Segundo Santos (2009), citado por Pereira e Daúd (2015, p. 3), o planejamento governamental deve ter como critério a definição de objetivos a serem alcançados no futuro, de forma que as transformações advindas das ações resultantes de planejamento sejam determinadas pelo impacto causado na sociedade. Nesse mesmo caminho, Komatsu afirma que é por meio das ações previamente planejadas que a organização pública consegue cumprir sua finalidade e, por conseguinte, atender as demandas da sociedade:

Uma organização pública deve sempre se propor a melhorar e elevar os resultados gerados para a sociedade; para tanto, deve ser guiada estrategicamente, o que consiste efetivamente em “criar o futuro”, em considerar as tendências e influências do cenário externo no seu ambiente de atuação e promover diretamente ou indiretamente ações de reconhecido valor social, econômico e ambiental (KOMATSU, 2013, p. 215).

Dito isso, faz-se necessário compreender que somente após a definição de seus fatores de eficiência, é que as instituições vão conseguir prever quais são as demandas de pessoal existentes, bem como definir estratégias de planejamento para provimentos destas demandas. Reforça esta ideia o pensamento de Marinho e Vasconcellos (2007, p. 3), onde os autores afirmam que esse planejamento deve envolver atividades de previsão, desenvolvimento e controle de pessoal, pois dessa forma é possível a organização garantir o número certo de pessoas adequadas às suas necessidades.

Para ter um impacto positivo na organização, o planejamento de pessoas requer o apoio de líderes estratégicos, a definição de processos e procedimentos de trabalho e a colaboração entre as diferentes áreas da organização.

Apesar da expansão do ensino público superior nos últimos anos, o Ministério da Economia em parceria com o Ministério da Educação, tem restringido a recomposição quantitativa da força de trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil, seja limitando novas contratações, nomeações, extinguindo vários cargos, não liberando novos códigos de vagas para provimentos ou promovendo cortes nos orçamentos das instituições, o que tem dificultado o planejamento da força de trabalho das universidades públicas federais.

Por fim, o planejamento da força de trabalho ainda é considerado um desafio inexplorado porque, embora as ferramentas disponíveis para recrutamento e avaliação estejam em conformidade com os princípios constitucionais, estes não conseguem atender às necessidades específicas da gestão de pessoal.

Atualmente, no Brasil, como consequência do longo período sem reposição da força de trabalho, ocorreu o envelhecimento da força de trabalho no serviço público federal.

Essa realidade demanda aos gestores públicos um planejamento com o propósito de resolver o impasse criado: um alto percentual de servidores com tempo para se aposentar frente a um alto percentual de servidores com pouco tempo de serviço público. Esta realidade demanda a criação de estratégias para manter o pessoal mais experiente, possibilitando a transição entre aposentadorias e nomeações sem sobressaltos, com vistas a preservar a memória organizacional (PEREIRA; DAÚD, 2015, p. 34).

Na concepção de Pereira e Daúd (2015, p. 34), é importante ter em mente que o planejamento e o dimensionamento da força de trabalho são processos distintos, uma vez que, este assume uma característica mais operacional ao estabelecer variáveis e parâmetros para a recomposição da força de trabalho. Sua finalidade é permitir uma análise detalhada do quadro de pessoal, dos cargos, das funções, dos processos de trabalho e das atividades da forma como são executados no dia a dia, para que se obtenha a medida do esforço necessário à sua realização.

Por fim, para que seja realizado um bom planejamento de pessoal na Administração Pública, é necessário que considere-se todos aqueles que trabalham na instituição, ou seja, servidores e terceirizados, haja vista que somente a partir desse mapeamento é possível traçar projeções para diferentes cenários do planejamento de pessoal.

1.7. Gestão de Projetos

Podemos definir o projeto como uma ferramenta de Gestão, cujo objetivo é promover a otimização de processos e/ou serviços, sejam elas estratégicas ou operacionais. Possuem começo, meio e fim, devendo todas as suas ações ser planejadas, executadas, monitoradas e controladas do tamanho ou da complexidade desses projetos.

O Governo Federal define projeto como “instrumento de programação para alcançar o objetivo de um programa, envolvendo um conjunto de operações, limitadas no tempo, das quais resulta um produto que concorre para a expansão ou aperfeiçoamento da ação do Governo”. (MANUAL DE ELABORAÇÃO DO PPA 2008-2011, p. 48, 55).

Na visão do Governo Federal, as mudanças pelas quais o mundo passa têm promovido substanciais ações no modo de gerir as organizações públicas e cujos beneficiários são os cidadãos, aumentando em consequência o controle social tão necessário à transparência governamental. A complexidade dos atuais processos gerenciais, fez surgir uma nova disciplina que agregasse assuntos comuns, temporários, impactantes e de relações intra, inter e

extra organizacionais públicas, mas que também gerasse resultados duradouros e em, relativamente, pouco tempo (VIANA, 2012, p. 3).

Assim, o somatório das ações de implementação de políticas estratégicas do Governo, alinhadas em projetos, é conduzido visando ao cumprimento do escopo delineado, nos prazos e recursos estimados, com a qualidade definida e com os riscos estabelecidos e mapeados (VIANA, 2012, p. 3).

O Guia PMBOK® é considerado a maior referência global sobre o gerenciamento de projetos, e define Projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.

Segundo PMBOK® (2017, p. 4):

Produto, serviço ou resultado único. Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis.

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. Este gerenciamento é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (PMBOK®, 2017, p. 9).

Gerenciar projetos significa administrar de forma minuciosa quais são as restrições de escopo, prazo e custo, cujo gerenciamento possui impacto na qualidade do projeto. Gerenciar significa planejar, organizar, supervisionar e controlar todos os aspectos do projeto, em um processo contínuo, para alcançar seus objetivos, considerando sempre os prazos, orçamentos e as entregas, que podem ser tangíveis ou intangíveis.

À luz do guia PMI (2017), um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Devido a sua natureza temporária o projeto possui uma data para início e término bem definidos. Apesar disso, quando bem executado, o projeto tem o potencial de impactar positivamente todo o sistema organizacional. Via de regra, trata-se de uma ação que envolve muitas mãos, ou seja, uma equipe de gerenciamento do projeto deve ser constituída e direcionada por um gerente de projetos, juntos, estruturarão todas as atividades a serem desempenhadas para a consecução do que foi planejado. Por isso,

para esse trabalho de criação e aprimoramento deve-se levar em conta aspectos como, competências, influência, interesses e capacidade.

Os Projetos, por sua vez, são empreendidos para cumprir objetivos institucionais por meio da geração de entregas. De modo geral, um objetivo é definido inicialmente e todo o processo é orientado buscando alcançar um resultado, um ponto estratégico, um propósito, um produto ou um serviço. Com base nisso, pode-se definir uma entrega como um produto ou resultado que deve ser produzido a fim de se concluir um processo, fase ou mesmo um projeto. As entregas, portanto, podem ser tangíveis ou intangíveis.

Essa ideia de um projeto macro, construído organizacionalmente abrangendo toda a instituição a partir de entregas mapeadas e notadamente conhecidas, constitui-se no princípio basilar do Dimensionamento da Força de Trabalho a que a UFVJM vem há anos buscando implementar. Embora as ações anteriores não tenham produzido resultados satisfatórios com vistas a efetivar o dimensionamento das necessidades de pessoal da instituição com criação de modelos que contemplem a realidade da UFVJM, uma nova ação está em curso.

1.7.2. Ferramentas e técnicas de Gestão à luz do PMBOK®

O PMBOK, acrônimo de Project Management Body of Knowledge (PMI, 2017), concebido e mantido pelo Project Management Institute (PMI), é conhecido como uma das maiores referências de compilações de boas práticas de gerenciamento de projetos, visto que consolida as melhores práticas mundialmente aceitas sobre gerenciamento de projetos.

No PMBOK (2017), em sua 6ª edição, sendo esta a mais recente, estão contidos 49 processos que apoiam o gerenciamento de projetos em todo o ciclo de vida. Este ciclo, refere-se a cinco grupos, que reúnem os processos, sendo estes: iniciação, planejamento, execução, monitoramento, controle e encerramento (PMI, 2017).

Até a fase de encerramento, é crescente a necessidade de recursos financeiros e de pessoal, atingindo seu ápice na fase de execução do trabalho. A partir do início da fase de encerramento, os custos e quantitativo de pessoal são reduzidos até não serem mais necessários ao fim desta fase.

Os processos pertencem a 10 áreas de conhecimento: gerenciamento da integração, gerenciamento do escopo, gerenciamento do cronograma, gerenciamento dos custos, gerenciamento da qualidade, gerenciamento dos recursos, gerenciamento das comunicações, gerenciamento dos riscos, gerenciamento das aquisições e gerenciamento das

partes interessadas do projeto (PMI, 2017). Nesse sentido, o presente trabalho irá abordar somente os processos que julgamos pertinentes para a resolução do problema proposto.

1.7.3. Gestão de Recursos

O gerenciamento dos recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto. Esses processos ajudam a garantir que os recursos certos estarão disponíveis para o gerente do projeto e a sua equipe na hora e no lugar certos (PMI, 2017, p. 344).

Ainda de acordo com o PMI (2017, p. 309):

Há uma distinção entre as habilidades e competências necessárias para que o gerente do projeto administre recursos da equipe em relação a recursos físicos. Os recursos físicos incluem equipamentos, materiais, instalações e infraestrutura. Os recursos de equipe ou pessoal referem-se aos recursos humanos. Os membros da equipe podem ter vários conjuntos de habilidades, atuar em regime de tempo integral ou parcial, e podem ser acrescentados ou removidos da equipe do projeto a medida que o projeto progride

A luz do PMI (2017), os processos de Gerenciamento de Recursos podem ser classificados em seis grandes atividades: Planejar o Gerenciamento dos Recursos; Estimar os Recursos das Atividades; Adquirir Recursos; Desenvolver a Equipe; Gerenciar a Equipe; Controlar os Recursos.

O planejamento gerencial dos recursos consiste no processo de estabelecer como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e de equipe. A maior vantagem deste processo é a capacidade de definir a abordagem e o padrão de esforço gerencial que são necessários para a condução de recursos do projeto com fundamento no tipo e na complexidade do projeto. Esse processo é desenvolvido de maneira única ou em pontos predefinidos na estruturação do projeto (PMI, 2017, p. 312). A importância do planejamento de recursos, é que esta ferramenta permite a alocação de recursos suficientes para a execução do projeto.

Nesse sentido, destaca-se que o planejamento de recursos eficaz tem como premissa inicial propiciar a disponibilidade dos recursos necessários, estabelecendo estratégia para a competição por recursos escassos, visto que a indisponibilidade de recursos pode afetar de forma significativa, os custos, cronogramas, riscos, qualidade e outras áreas do projeto. Por fim, contribui para definir a abordagem e o nível de esforço necessários para o gerenciamento de recursos do projeto, com base no tipo e complexidade do projeto.

Segundo o PMI (2017, p. 320), estimar os Recursos das Atividades é um processo que tem como objetivo estimar todos os recursos da equipe, o tipo e as quantidades de materiais, equipamentos e suprimentos necessários para realizar o trabalho do projeto. Tem como principal benefício identificar o tipo, a quantidade e as características dos recursos exigidos para concluir o projeto. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto, conforme necessário.

Importante salientar que os recursos necessários para execução de um projeto podem ser internos ou externos à organização. Segundo o Segundo o PMI (2017, p. 329), os recursos internos são adquiridos (designados) a partir de gerentes funcionais ou de recursos. Esses recursos externos são adquiridos por meio dos processos de aquisições, e a equipe de gerenciamento do projeto pode ou não ter controle direto sobre a seleção dos recursos, devido a acordos de negociação coletiva, uso de pessoal subcontratado, ambiente de projeto em estrutura matricial, relações hierárquicas internas ou externas, ou outras razões. Por fim, deve considerar a disponibilidade dos recursos e todos os riscos envolvidos antes, durante e depois da execução do projeto.

A captação de recursos para desenvolver um projeto pode ser definida como o processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto. O principal benefício desse processo é definir e orientar a seleção de recursos, e designá-los para as respectivas atividades. Este processo é realizado periodicamente ao longo do projeto conforme necessário (PMI, 2017, p. 328).

O Desenvolvimento da Equipe está associado ao processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. Resulta em trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, funcionários motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal e melhoria geral do desempenho do projeto. Este processo é realizado ao longo do projeto (PMI, 2017, p. 336).

Nesse sentido, deve-se considerar que os gerentes de projetos devem possuir certas habilidades específicas para liderar sua equipe, visando cumprir os objetivos do projeto, visto que a realização do trabalho em equipe é primordial para o sucesso de um projeto.

Destaca-se ainda, que um dos benefícios desse processo é que ele resulta em trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, empregados motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal e em uma melhoria do desempenho do projeto, incluindo o aperfeiçoamento das habilidades dos membros da equipe,

proporcionando um aumento na capacidade de terminar atividades do projeto. Por fim, contribui para aprimorar os sentimentos de confiança e coesão entre os membros da equipe para aumentar a produtividade por meio de melhora no trabalho em equipe.

O Gerenciamento da Equipe à luz do PMI (2017, p. 345), é definido como o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. Os principais benefícios deste processo são influenciar o comportamento da equipe, gerenciar conflitos e solucionar problemas. Este processo é realizado ao longo do projeto.

Importante destacar que essa função exige habilidades específicas de gerenciamento e liderança, visto que as equipes de alto desempenho surgem do trabalho em equipe, cujos objetivos são alcançados por meio de esforços coletivos. Corrobora com esta visão o PMI (2017, p. 346), transcrito abaixo:

Gerenciar a equipe do projeto requer diversas habilidades de gerenciamento e liderança para estimular o trabalho em equipe e integrar os esforços dos membros da equipe para criar equipes de alto desempenho. O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança. Os gerentes de projetos devem fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe e reconhecimento pelo alto desempenho. O gerente do projeto precisa ter sensibilidade tanto para a disposição como para a capacidade dos membros da equipe para realizar o trabalho, e ajustar apropriadamente seus estilos de gerenciamento e liderança. Os membros da equipe com baixos níveis de habilidades precisarão de supervisão mais intensiva do que os que demonstraram capacidade e experiência.

O Controle dos Recursos, é o processo de garantir que os recursos atribuídos e alocados ao projeto estão disponíveis conforme planejado, bem como monitorar a utilização planejada versus utilização real de recursos e executar ação corretiva conforme necessário. O principal benefício deste processo é garantir que os recursos designados estejam disponíveis para o projeto na hora certa e no lugar certo, e sejam liberados quando não forem mais necessários. Este processo é realizado ao longo do projeto (PMI, 2017, p. 352).

1.8. O processo de Dimensionamento como ferramenta de gestão

O cenário de contenção fiscal e de novas tendências de mercado, bem como a crescente especialização da força de trabalho da Administração Pública Federal (APF) impõem ao gestor público a necessidade de desenvolvimento de métodos e tecnologias de gestão que garantam a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Compete ao Ministério da Economia (ME), enquanto órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração

Federal (Siprec), promover as condições necessárias para proporcionar o perfeito funcionamento da máquina estatal com vistas aos resultados ansiados por toda a população brasileira, cliente do serviço prestado pelo Estado (SERRANO *et al.*, 2019, p. 9).

Sendo assim, considerando a necessidade de pleno funcionamento das instituições públicas, os gestores precisam encontrar caminhos para que as organizações possam funcionar na sua totalidade, com um número inadequado e /ou reduzido de servidores, visando atender o público alvo, bem como alcançar seus objetivos institucionais.

Serrano *et al.* (2019, p. 10) afirma que:

É nesse âmbito que se salienta a alocação racional dos recursos humanos nas organizações, cujos custos do gerenciamento da eficiência da capacidade produtiva podem ser inclusive explicitados; se por um lado a indisponibilidade de recursos humanos pode gerar disfunções, como gargalos, filas e atrasos no atendimento, por outro, o excesso de capacidade acarretará em desperdício da força de trabalho e conseqüente prejuízo à administração pública federal.

Portanto, torna-se extremamente necessário, que os Departamentos de Gestão de Pessoas se articulem no sentido de fortalecer a agenda estratégica, de forma que consigam alcançar seus objetivos institucionais, a eficiência organizacional e seus departamentos produtivos e, portanto, finalmente, a atuação mais eficaz da civil servidores diante das necessidades sociais.

Serrano *et al.* (2019, p. 10), afirma que:

Contudo, dimensionar a capacidade produtiva não é tarefa simples: problemas de informação, de alocação, do perfil de determinadas variáveis contextuais e psicológicas tornam difícil, ou mesmo impossível, a produção de um modelo de dimensionamento completamente coerente.

Nesse sentido, ainda de acordo com Serrano (2019), a cultura institucional aliada à complexidade dos processos de trabalho, à rotatividade e ao distanciamento do objeto finalístico, impuseram dificuldades para que os servidores assumissem o protagonismo na administração pública, considerando que a gestão dos processos de trabalho é centralizada, fragmentada e hierarquizada, fato esse que contribui para a baixa responsabilização dos servidores em relação aos resultados alcançados, os quais tendem a apresentar taxas de produtividade abaixo do esperado.

Segundo Serrano (2019, p. 10):

Dessa forma, é imperante aos setores de pessoas a integração e a articulação dos processos de trabalho a partir do fortalecimento de uma agenda estratégica com vistas a proporcionar o alcance de objetivos específicos da máquina estatal, a eficiência organizacional e dos seus setores produtivos e, por fim, a atuação mais eficaz dos servidores públicos frente às necessidades da sociedade. É nesse âmbito que se salienta a alocação racional dos recursos humanos nas organizações, cujos custos do gerenciamento da eficiência da capacidade produtiva podem ser inclusive explicitados; se por um lado a indisponibilidade de recursos humanos pode gerar disfunções, como gargalos, filas e atrasos no atendimento, por outro, o excesso de capacidade acarretará em desperdício da força de trabalho e consequente prejuízo à administração pública federal.

É importante salientar, que embora o dimensionamento da força de trabalho apresente resultados satisfatórios, ele não é perfeitamente racional, contudo, o método vem sendo utilizado desde 1917, época em que já se exploravam métodos para racionalizar a força de trabalho. Destaca-se que desde então, diversas variáveis foram sendo inseridas no ambiente organizacional, o que proporcionou o surgimento de novas técnicas e metodologias de dimensionamento, buscando compatibilizar a natureza da demanda do trabalho e a realidade organizacional, a fim de garantir níveis aceitáveis de precisão.

Por fim, ante o exposto acima, com o objetivo de conciliar as especificidades da demanda de trabalho com a real necessidade das organizações, surgiu no mercado novos métodos de dimensionamento da força de trabalho, haja vista a necessidade de precisão na realização deste processo. Aqui, faz-se necessário ressaltar que quanto mais próximo da realidade forem os resultados, mais precisa será a metodologia de dimensionamento, adotado pelas instituições, o que permitirá aos gestores, maior poder e precisão na tomada de decisão na alocação da força de trabalho.

Por fim, a necessidade de precisão nos resultados, encontra respaldo no fato de que equívocos no processo decisório podem trazer grandes prejuízos para a administração, considerando o impacto que uma decisão tomada por imprecisão nos dados pode provocar no setor público.

1.9. O Planejamento Estratégico

O grande desafio da gestão pública é transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para tal, é necessário que os gestores estejam capacitados e adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos,

tais como o planejamento estratégico. Isso significa uma busca por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado (SILVA *et al.*, 2013, p. 91).

Robbins (2005), citado por Barbosa *et al.* (2009, p. 6) afirma que as diferentes organizações se deparam com diferentes graus de incerteza ambiental e um dos principais problemas enfrentados pelos dirigentes, é a eliminação, ou a minimização do seu impacto na organização. Partindo deste pressuposto, podemos inferir que as decisões estruturais a serem tomadas pelos dirigentes vão depender da percepção dos mesmos a respeito das condições ambientais que os rodeiam, diante de um ambiente de incertezas, tal como incertezas políticas que afetam diretamente as organizações governamentais.

Barbosa *et al.* (2009, p. 6), afirma que planejar estrategicamente diz respeito ao conhecimento da estrutura organizacional, de forma mais aprofundada, a fim de conhecer melhor a realidade da instituição, sendo imprescindível a colaboração dos servidores da organização durante todo o processo.

Segundo Matias-Pereira (2009, p. 91), o planejamento é uma prática essencial, tanto na administração pública quanto na privada, devido aos benefícios que traz às organizações. A administração pública abrange todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana que trabalham no sentido de exercer a autoridade política a fim de atender os interesses públicos.

O planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta de gestão, cujo objetivo é auxiliar os gestores no processo de tomada de decisão, permitindo o alcance de seus objetivos institucionais. Nesse sentido, faz-se necessário que as organizações definam quais são suas metas, ações e objetivos a curto, médio e longo prazo. Todos os objetivos devem estar alinhados aos objetivos institucionais, visão, missão e valores das organizações

Partindo desse pressuposto, espera-se que as comissões de dimensionamento sejam compostas por uma equipe sólida, constituída pela experiência nas mais diversas áreas do conhecimento, notadamente focalizada no serviço público, engajadas na construção de um novo conceito de Universidade Pública alinhados no compromisso de promover a modernização da gestão pública ao longo dos últimos anos.

Andrade *et al.* (2005), citado por Silva *et al.* (2013, p. 4) afirma que o planejar é essencial ao administrador público responsável. O planejamento é o ponto de partida da eficiência e eficácia da máquina pública, visto que ele ditará os rumos da gestão e se refletirá na qualidade do serviço prestado à população. Nesse sentido, Matias Pereira (2009, p. 93), corrobora esta opinião e acrescenta que é preocupante a constatação de que um elevado

número de gestores públicos desconhece ou deixa em segundo plano a utilização desta ferramenta gerencial essencial para o êxito de qualquer organização.

Por meio do processo de planejamento estratégico, as organizações conseguem aumentar a eficácia organizacional, aumentar a eficiência, melhorar o aprendizado, melhorar o processo de tomada de decisão, desenvolver competências organizacionais, desenvolver a comunicação e relações públicas e ampliar o suporte público.

O planejamento estratégico pode ser resumido em etapas inter-relacionadas e interdependentes, que a alta administração deve realizar e apoiar, conforme os itens a seguir: *definição da missão* - desenvolver a nova missão ou revisar a antiga; *análise do ambiente* – identificar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; *objetivos e metas* – de curto e longo prazo, por ordem de prioridade; *formulação de estratégias* – em todos os níveis, que permitam à organização combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades do ambiente; *plano de ação* – desenvolver planos para implementar as estratégias escolhidas; e execução das ações planejadas e realização de atividades de controle estratégico (WADSWORTH; STAIERT, 1993 *apud* SILVA *et al.*, 2013).

2. PERCURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este Capítulo apresenta o percurso metodológico realizado para alcançar os objetivos propostos para este estudo. A seguir serão apresentados: o tipo de pesquisa, os procedimentos de coleta, a caracterização dos sujeitos e os instrumentos de coleta. A metodologia para este trabalho se desdobrará em duas etapas a fim de responder as questões propostas neste trabalho. A primeira diz respeito ao levantamento junto as Universidades Federais do estado de Minas Gerais quanto ao andamento do dimensionamento na instituição e a segunda e última etapa, pretende analisar todo material oriundo da pesquisa, bem como proceder com as considerações finais e recomendações acerca do objeto de estudo.

2.1. Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa é classificada como exploratória e qualitativa. Estas pesquisas procuram proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. A pesquisa será realizada em caráter exploratório, pois será feita em um campo onde não há vasto conhecimento, e descritivo porque traz à tona a característica de um fenômeno, que no caso em epígrafe, se revela pelo próprio dimensionamento da força de trabalho.

Segundo Gil (2002, p. 41) a Pesquisa Exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema - explicitá-lo. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou as descobertas de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Geralmente, essas pesquisas envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Analisando o objeto de estudo a luz da pesquisa qualitativa, é possível presumir que:

O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2008, p. 57).

Em linhas gerais, a pesquisa qualitativa apesar de não se preocupar tanto em quantificar seus dados de forma empírica, possui um potencial extremamente revelador que

permite ao pesquisador formular teorias e conhecimento a partir das reflexões realizadas no decurso da investigação em campo. Nessa perspectiva, observamos que esta pesquisa proporcionará a compreensão de que maneira e quais procedimentos foram adotados na condução do processo de dimensionamento nas Universidades Federais no Estado de Minas Gerais, inclusive na UFVJM, bem como contribuir para explicar as dificuldades encontradas pelas instituições na realização do DFT

Seguindo a orientação de Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias pode contemplar trabalhos já tornados públicos em relação a um determinado tema. Este tipo de pesquisa pode abarcar diversos exemplos de publicações, tais como: dissertações, materiais, jornais, livros, monografias, artigos científicos, jornais e revistas. Tendo o intuito de colocar o pesquisador em contato com as publicações disponíveis.

2.2. Instrumentos e Procedimentos da Coleta e Análise de Dados

O processo de análise documental consiste na “consulta a documentos, registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa estudado, para fins de coletar informações úteis, para o entendimento e análise do problema” (MICHEL, 2009, p. 65).

No procedimento de análise documental que foi utilizado neste trabalho, nos pautamos em Minayo *et al.* (2007), que admite analisar os conteúdos sob a ótica qualitativa, a partir dos seguintes passos: leitura sistemática/compreensiva dos documentos apurados visando assimilar as especificidades de cada autor ou material selecionado, exploração dos registros com a intenção de obter informações para além da aparência dos fatos, interpretação e produção de uma síntese de tais informações.

Na análise documental, a leitura dos registros possibilitou filtrar informações que dialogavam com a perspectiva de acesso e manutenção dos segmentos populares do campo no ensino superior. Foram apreciadas legislações do âmbito federal, informações/regulamentos oficiais de abrangência nacional e documentos pesquisados no contexto das universidades, objeto desta pesquisa.

O instrumento selecionado para o levantamento dos dados desta pesquisa foi o questionário, encaminhado aos servidores que atuam nos processos de Dimensionamento das IFES do Estado de Minas Gerais de forma *online*, com perguntas referentes ao tema pesquisado com o propósito de conhecer a visão desses profissionais sobre a temática do presente trabalho, bem como ter uma maior compreensão pela ótica da gestão, do trabalho

institucional realizado e, principalmente a aplicabilidade e os resultados que se esperam a partir da metodologia.

Com intuito de obter os e-mails dos servidores para apresentação do projeto, encaminhamento das orientações de preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e do questionário, foi encaminhado um e-mail às Pró-reitorias de Gestão de Pessoas, requerendo o e-mail institucional de todos os responsáveis pelo processo de Dimensionamento da Força de Trabalho. Os e-mails das Pró-reitorias de Gestão de Pessoas das IFES foram obtidos nas páginas Institucionais. Os e-mails foram prontamente respondidos e os contatos disponibilizados.

O questionário disponível no Apêndice A foi transferido para a aplicação Google Forms e encaminhado para o e-mail dos servidores, contendo as informações básicas sobre a pesquisa juntamente com o *link* do questionário utilizado para o levantamento dos dados que serão apresentados a seguir. Ao acessar o questionário, o servidor era direcionado, primeiramente, à página referente ao TCLE, documento de preenchimento obrigatório para ter acesso às demais seções e responder as perguntas apresentadas no questionário. O documento que continha 26 (vinte e seis) questões alternadas entre múltipla escolha e discursivas, trazia questionamentos sobre os procedimentos adotados pelas IFES nos processos de Dimensionamento da Força de trabalho.

Nesse sentido, os dados obtidos nas entrevistas foram analisados em consonância com a técnica da “Análise de Conteúdo” nos termos definidos e especificados pela pesquisadora francesa Laurence Bardin (2011). A escolha da técnica de análise de conteúdo se justifica, visto que ela possui capacidade analítica e descritiva de contemplar os discursos dos participantes. A expectativa é de conhecer as concepções exteriorizadas nas falas dos participantes da pesquisa sobre os procedimentos adotados pelas instituições no processo de dimensionamento da força de trabalho nas suas respectivas instituições. A análise de conteúdo compreende:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter resultados por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras (quantitativas ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Como argumenta Minayo *et al.* (2007) esse procedimento não adota etapas fixas e predeterminadas, mas permite construir, reconstruir percepções pelo pesquisador em condições possíveis, mas nem sempre demarcadas ou previsíveis. Ainda segundo a autora,

essa técnica de análise tem sido frequentemente demandada nos trabalhos de abordagem metodológica qualitativa. Não obstante, seguimos o sugerido por Bardin (2011), para o qual o processo de análise se organiza através de três etapas cronológicas, a saber: inicialmente é necessária uma *pré-análise* que consiste na organização das ideias iniciais, que no caso deste estudo será a leitura do material coletado, elencando informações relevantes ao objetivo pesquisado. Nessa fase, é preciso ater-se a convergência e a pertinência dos dados selecionados. Em seguida foi necessário realizar a *exploração do material*. Isto consiste na codificação dos dados adquiridos com a entrevista de forma a elaborar as categorias de análise agrupadas em razão de características comuns e ideias principais; e por fim o *tratamento dos dados* obtidos de maneira a lapidar as informações, tornando-as mais significativas para a investigação.

Segundo Bardin (2011, p. 93) ao tratarmos de entrevistas, estamos trabalhando “com uma fala relativamente espontânea, com um discurso que uma pessoa – o entrevistado – orchestra mais ou menos à sua vontade”. Esse processo de análise e interpretação qualitativa dos dados é importante pela assimilação de informações “na fala dos sujeitos, interligada ao contexto em que eles se inserem e delimitada pela abordagem conceitual (teoria) do pesquisador, trazendo a tona na redação, uma sistematização baseada na qualidade [...]” (ALVES; SILVA, 1992, p. 65).

A partir de diversas leituras de todo o material colhido, organizaremos ordenadamente as falas, categorizando os dados a partir do que Bardin (2011) chama de “leitura flutuante”. Nesse movimento, iremos reforçar e sistematizar as ideias centrais contidas nos relatos e os dados serão organizados de acordo com os objetivos norteadores da pesquisa, sendo que, os termos mais frequentes nos relatos serão grifados.

Assim, foram criadas as categorizações das temáticas em consonância com os objetivos da pesquisa e de acordo com a definição de Bardin (2011, p. 147): “As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão das características comuns destes elementos”. Para finalizar, será realizada uma síntese do material coletado, confrontando as narrativas dos entrevistados dentro da categoria empírica correspondente, debatendo os apontamentos em consonância com os trabalhos científicos disponíveis na literatura e num diálogo com os objetivos geral e específicos deste estudo. As categorias criadas irão demonstrar as concepções presentes nas falas de maior relevância, assim, representam uma forma de reexibir a temática contida nesta pesquisa a partir da ótica dos sujeitos e de um referencial teórico específico.

O questionário foi pensado com o objetivo de levantar as informações que visam responder as indagações propostas por esta pesquisa, buscando conhecer sob o ponto de vista dos entrevistados, de que forma foi concebido e implementado o dimensionamento na instituição, bem como, quais dificuldades foram encontradas neste processo.

Quanto à literatura, foi realizada pesquisa bibliográfica interdisciplinar, intencionando discutir diversos assuntos relacionados ao dimensionamento da força de trabalho e técnicas de gerenciamento de Projetos. Seguindo a orientação de Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias pode contemplar trabalhos já tornados públicos em relação a um determinado tema. Este tipo de pesquisa pode abarcar diversos exemplos de publicações, como dissertações, materiais, jornais, livros, monografias, artigos científicos, jornais e revistas. Seu intuito é colocar o pesquisador em contato com as publicações disponíveis.

2.3. Cenário e sujeitos da pesquisa

O cenário da pesquisa foram as onze Universidades Federais localizadas no estado de Minas Gerais. Estas Instituições são mantidas com recursos públicos da União, e tem como objetivo principal oferecer um ensino público, gratuito, e de qualidade a população, trabalhando com ensino, pesquisa e extensão. Os sujeitos participantes desta pesquisa foram todos os servidores das Instituições que trabalham nos processos de Dimensionamento da Força de trabalho.

O Estado de Minas Gerais é composto por onze universidades Federais, sendo elas: Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de Juiz De Fora (UFJF), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

A escolha desse campo de pesquisa se justifica pelo fato de o Estado de Minas Gerais ser o Estado do Brasil onde há mais Universidades Federais instaladas, o que no nosso entendimento contribui para que os objetivos propostos sejam alcançados, permitindo uma maior aproximação da realidade. Para o desenvolvimento deste estudo descartamos os

Institutos Federais (IF) e o Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet), pelos motivos expostos abaixo.

Embora os Institutos Federais (IF) e o Centro Federal de Educação Tecnológica (Cefet) sejam considerados como autarquias Federais, ambos possuem atuações diferentes em relação às Universidades Federais. Em linhas Gerais, as Universidades atuam exclusivamente com cursos superiores, nas modalidades de graduação e pós-graduação, enquanto os Institutos Federais e os Centros de Educação tecnológica atuam na em diversas áreas da Educação, desde a formação básica, técnica e tecnológica, oferecendo cursos de qualificação profissional, técnicos e em alguns casos cursos de graduação e pós-graduação.

Ademais fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, instituídos a partir da Lei 11.892, de 29 de Dezembro de 2008. Integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), o Colégio Pedro II e 23 escolas técnicas vinculadas às universidades federais. [Clique aqui](#)

Sendo assim, para realização desta pesquisa, optamos por estudar somente as Instituições que trabalham exclusivamente com cursos superiores, nas modalidades de graduação e pós-graduação, visto que o fato dos Institutos Federais e os Centros de Educação tecnológica atuarem em outras áreas da Educação, poderiam interferir nos resultados da pesquisa, considerando que o quadro e pessoal destas Ifes possuem algumas diferenças em relação às Universidades.

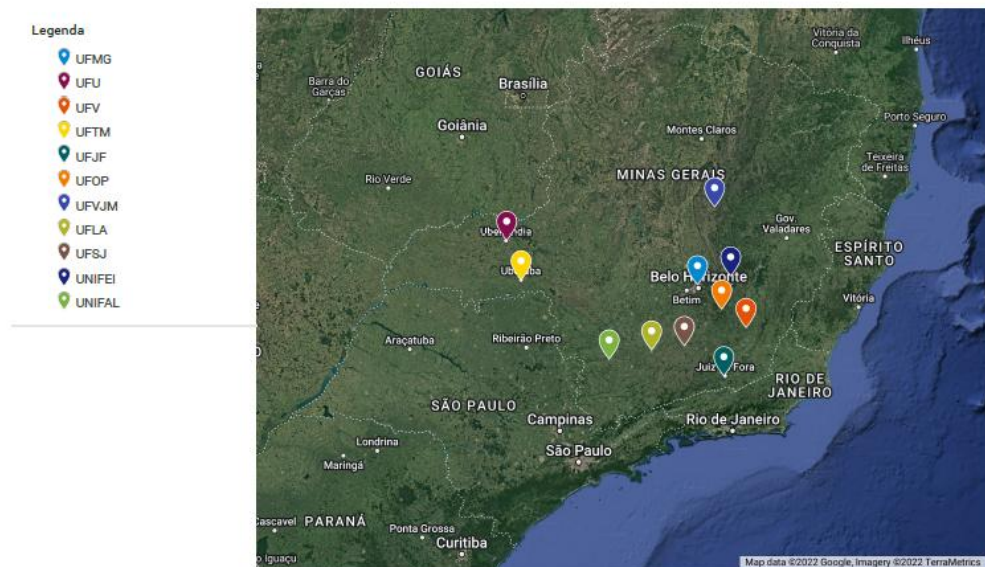


Figura 1: Mapa Localização Geográfica das Universidades do Estado de Minas Gerais

2.4. Cuidados Éticos

Em uma pesquisa científica é de extrema necessidade que o pesquisador observe o profissionalismo ético, haja vista que por se tratar de informações relacionadas a humanos, toda e qualquer publicação poderá gerar grandes impactos na sociedade. Nesse sentido, faz-se necessário que toda pesquisa que envolva esses fatores seja submetida a um Comitê de Ética em Pesquisa CEP, que tenha competência para analisar os riscos e os impactos, sugerindo modificações ou ate mesmo rejeitando a proposta de pesquisa.

A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP- é uma comissão do Conselho Nacional de Saúde - CNS, criada através da Resolução 196/96 e com constituição designada pela Resolução 246/97, com a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo Conselho. Tem função consultiva, deliberativa, normativa e educativa, atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa - CEP- organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam (BRASIL, 2019).

Dessa forma, convém destacar que por se tratar de uma pesquisa envolvendo humanos, todas as exigências e implicações éticas foram observadas no decurso deste estudo, levando em consideração a legislação vigente. Sendo assim, esta pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM, com a seguinte identificação: Certificado de Apresentação de Apreciação Ética CAAE - 58109622.2.0000.5108.

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O capítulo a seguir destina-se a apresentar os dados obtidos e os resultados alcançados com a aplicação do questionário, tendo como base as discussões apresentadas nos capítulos anteriores. A análise dos questionários virtuais, foi realizada através de uma técnica para interpretação ou decodificação dos dados. Para este estudo foi utilizada a análise de conteúdo definida por Bardin (2011), como sendo:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Nessa perspectiva, Chizzotti (2006, p. 98) descreve a análise de conteúdo como um método de tratamento e análise de informações alcançadas por meio de técnicas de coletas de dados, consubstanciada em um documento. A técnica se aplica a análise de textos escritos ou de qualquer comunicação, seja ela, oral, visual ou gestual. Dessa forma, “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas” (CHIZZOTTI, 2006, p. 98).

Seguindo a abordagem apresentada por Bardin (2011), a organização do conteúdo é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, e deve ser realizada em três etapas, sendo elas a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferências e interpretações), que possibilitam ao pesquisador a compreensão de forma ampla do objeto estudado. A pré-análise traduz-se no primeiro contato do pesquisador com objeto a ser estudado, a partir de uma leitura sistemática e da elaboração de indicadores ou categorias que servirão de base para o tratamento dos dados. É a fase da organização da pesquisa propriamente dita.

Por meio da aplicação da metodologia descrita acima, conseguimos obter os dados pretendidos para a persecução dos objetivos desta pesquisa de forma que, passamos a apresentar os resultados e as discussões deles decorrentes.

O estado de Minas Gerais é composto por onze Universidades Federais. A tabela 1 apresenta a situação de cada universidade, no que se refere ao número de servidores da carreira Técnico-Administrativa e da carreira Docente. Foi elaborada em ordem crescente considerando o número de servidores da Carreira Técnico Administrativa. Os dados apresentados foram obtidos por meio de informações públicas disponíveis no sítio eletrônico de cada instituição. A tabela evidencia que não existe uma relação entre o número de

servidores da carreira Técnico Administrativa em relação aos docentes, o que contribui para um ambiente complexo no que se refere alocação de servidores para atender todas as demandas administrativas das Instituições.

Segundo Serrano *et al.* (2018), no contexto atual, o setor de recursos humanos da administração pública passa por uma série de desafios causados por um conjunto de motivos, dentre os quais, podemos destacar as mudanças nas relações de trabalho, o avanço tecnológico que foi intensificado em virtude do uso das mídias sociais, e por fim, em virtude dos processos de terceirização e privatização no setor público.

Fica evidenciado ainda que não existe uma relação entre a criação e federalização destas instituições com o quantitativo de cargos/servidores efetivos liberados pelo Ministério da Educação.

Tabela 1- Quantitativo de servidores por Instituição

Instituição	Técnico-Administrativo	Docentes	Fundação	Federalização
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	4219	3088	1927	1965
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	2953	1977	1969	1978
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	1856	1247	1926	1969
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	1531	667	1953	2005
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	1433	1605	1960	1960
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	798	969	1969	1969
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	655	904	1953	2005
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	586	934	1908	1994
Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)	503	907	1987	2002
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	395	488	1913	1956
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	328	580	1914	1960

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

3.2 Dimensionamento do Força de Trabalho - Implementação e Dificuldades

O questionário utilizado para responder os questionamentos abordados ao longo deste trabalho foi criado em duas seções. A primeira seção deveria ser respondida somente pelas instituições que já realizaram ou estão realizando o Dimensionamento da Força de Trabalho e a segunda seção, para aquelas instituições que não iniciaram o seu processo de Dimensionamento da força de trabalho.

Conforme pode ser verificado na tabela 2, das 11 (onze) universidades, para as quais, o questionário foi enviado, foram obtidas 7 (sete) respostas, o que corresponde a

63,63% (sessenta e três inteiros e sessenta e três décimos por cento) do total. O retorno obtido pode ser considerado satisfatório, pois conforme Vieira *et al.* (2010), os questionários enviados para os entrevistados alcançam em média, 25% (vinte e cinco por cento) de devolução. Assim, verifica-se que a amostra correspondente aos respondentes do questionário é suficiente para a confiabilidade dos resultados deste estudo.

Tabela 2 - Instituições que participaram da pesquisa

Instituição	Respondeu o questionário?
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Não
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Não
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Não
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	Sim
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Sim
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	Sim
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	Sim
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Sim
Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)	Não
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEL)	Sim
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	Sim

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

De acordo com Pereira e Daúd (2015), o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), teve impacto significativo na área de pessoal das Universidades, visto que, o aumento das vagas, bem como a ampliação e/ou abertura de novos cursos com o objetivo de aproveitar toda a infraestrutura já existente, o aumento do número de professores e de alunos exigiu que os setores responsáveis pela gestão de pessoal encontrasse soluções para suprir a demanda por pessoal docente e técnico-administrativo. Segundo os autores, uma das soluções deveria passar pelo planejamento da força de trabalho. Com base nos dados coletados, percebe-se que das sete Universidades participantes da pesquisa, somente duas, a UFVJM e a UFJF iniciaram o DFT. Este quantitativo corresponde a 28,57% dos entrevistados.

Tabela 3- Situação das IFES quanto a realização do DFT

Instituição	Situação do DFT
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Não respondeu ao questionário
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Não respondeu ao questionário
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Não respondeu ao questionário
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	Não implementou
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Em andamento
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	Não implementou
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	Em andamento
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Não implementou
Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ)	Não respondeu ao questionário
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	Não implementou
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	Não implementou

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Com base nos dados coletados, pode-se inferir que embora o DFT apresenta-se como uma ferramenta importante que possa trazer informações relevantes no processo de alocação de servidores, as instituições não tem adotado esta metodologia no que tange a recomposição da força de trabalho, visto que, 71,42% (setenta e um inteiros e quarenta e dois décimos por cento) das IFES ainda não iniciaram o seu DFT.

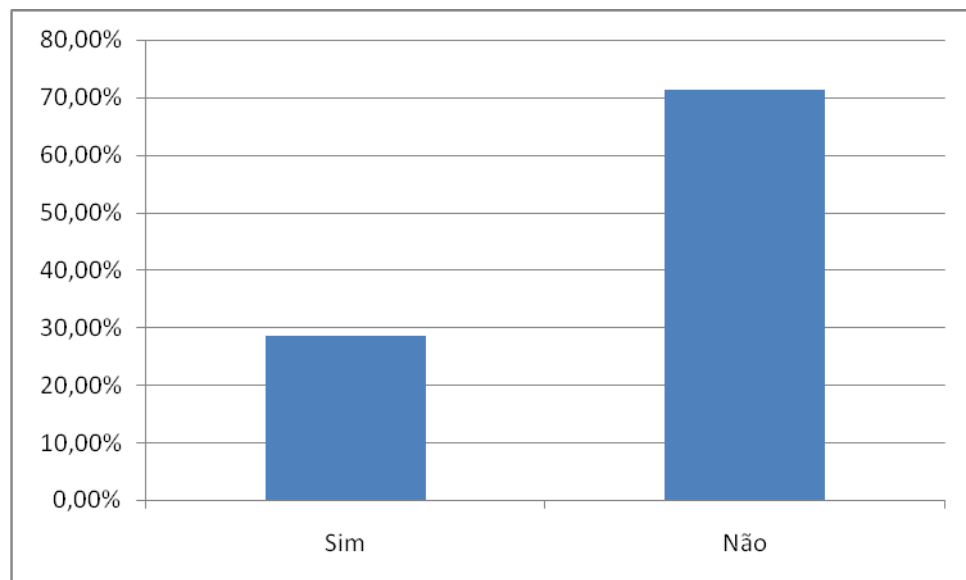


Gráfico 2- Situação das IFES quanto a implementação ou não do Dimensionamento

Segundo Pereira e Daúd (2015), com as informações obtidas pelo DFT as IFES poderão promover ajustes na força de trabalho já existente. Sendo ainda possível realizar o planejamento mais adequado as necessidade da administração, considerando o contexto

histórico das universidades públicas federais. Ainda segundo esses autores, os ajustes necessários ou a recomposição da força de trabalho dependerá de uma política de planejamento não só por parte do governo, mas de cada órgão individualmente.

O entendimento apresentado acima é corroborado pela Lei nº 11.091/2005 e pelo Decreto nº 5.825/2006. De acordo com o Art. 4º da Lei nº 11.091/2005, é competência da Instituição Federal de Ensino, avaliar anualmente se o quadro de pessoal encontra-se adequado as suas necessidades institucionais, propondo ao Ministério da Educação, quando necessário, o seu redimensionamento, considerando dentre outras variáveis as demandas institucionais e a proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários. Já o Art. 6º do Decreto nº 5.825/2006, tem como finalidade estabelecer a matriz de alocação de cargos e define os critérios de distribuição de vagas que deverão ser observados pela administração pública no processo de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal.

Nesse sentido, podemos inferir que as IFES do estado de Minas Gerais por não atender as recomendações previstas na legislação vigente, podem ter prejuízos no recebimento de novos servidores para compor a força de trabalho, visto que, a ausência de um estudo técnico poderá dificultar determinados ajustes na força de trabalho já existente a ampliação do quantitativo de pessoal pelo Ministério da Educação.

Sendo assim, faz-se necessário entender e/ou relacionar os motivos pelos quais muitas das IFES do Estado de Minas Gerais não inicializaram o Processo de Dimensionamento.

Ao questionar as instituições sobre os motivos que levaram a não implementação do DFT, percebe-se que a falta de pessoal, o excesso de carga de trabalho aliado a complexidade do trabalho, a dificuldade para definir uma metodologia específica para a implementação, juntamente com os normativos governamentais que tratam da temática, estão entre os fatores que mais contribuíram para a sua não realização.

"Falta de pessoal dedicado exclusivamente para a atividade e dificuldade de definição de metodologia" (UFLA) [grifei]

"A instituição solicitou participação no projeto piloto do Ministério da Economia em 2018. Porém o pedido não foi aceito por não nos enquadrarmos nos critérios de priorização da Portaria nº 477/2017." (UNIFED) [grifei]

"Antecipadamente início ao Dimensionamento da força de trabalho estão sendo realizados ajustes sistêmicos para adequação das lotações dos servidores que darão suporte ao trabalho sequencial." (UFTM) [grifei]

" (...) chegou a propor um modelo piloto utilizando duas unidades específicas para verificar se a metodologia aplicada atenderia aos objetivos. O modelo piloto foi aprovado. No entanto, observando novos dados com a implementação do teletrabalho na UNIFAL-MG verificou-se que seria mais complexo do que imaginávamos atingir os objetivos da forma inicialmente proposta. Ressalta-se que pelo excesso de carga de trabalho não foi possível dar continuidade aos trabalhos. (UNIFAL) [grifei]

Ainda estamos realizando estudos sobre como implantar o dimensionamento, dadas as regras existentes e indicadas pelo governo. (UFOP)

No que se refere a complexidade do trabalho do DFT, bem como a ausência de metodologia específica, Marinho e Vasconcellos (2007, p. 61-72) afirmam que:

Assim, a relação entre o número de funcionários necessário e a procura pelo produto ou serviço da empresa é influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na Organização. Estes modelos focalizam o nível operacional da empresa e não levam em consideração possíveis imprevistos, como variações repentinas na demanda, greves, falta de matéria-prima, etc.

Neste contexto, um dos fatores que dificultam a definição metodológica do processo, reside no fato de que a implantação do DFT não se resume apenas a uma ação isolada de poucas organizações, mas de uma iniciativa transversal de gestão. No mais, deve-se considerar que atividades administrativas possuem na sua essência características que são distintas das atividades finalísticas e, portanto, não devem e não podem ser tratadas da mesma forma. Corroborando com esse entendimento, Serrano *et al.* (2021) ao afirmar que, "para realizar o DFT, distintos modelos podem ser utilizados, sendo relevante selecionar com parcimônia aquele capaz de explicar a realidade de forma mais adequada".

Ainda segundo Serrano *et al.* (2018), a definição das metodologias de dimensionamento para atender o serviço público é bem complexa, pois deve levar em consideração como premissa básica para sua implementação, a natureza do trabalho e o tipo de organização. Sobre isto, Serrano *et al.* (2018, p. 28) afirma que:

A falta de uma base conceitual clara torna-se um risco para qualquer modelo de dimensionamento. A confusão entre as variáveis dependentes, variáveis independentes, variáveis moderadoras e outras variáveis que influenciam o modelo, além da própria compreensão, definição e elucidação de conceitos, como demanda e resultado, parecem presentes nos modelos observados.

Com base no exposto, é razoável que as IFES encontrem dificuldades para definição da metodologia adequada, uma vez, que é necessário a criação de uma metodologia

mais abrangente no contexto das organizações públicas considerando as especificidades de cada organização.

É importante destacar que o DFT constitui-se como um processo contínuo dito de outra forma, não pode ser considerado como um processo estático, pois deve ser aplicado sempre que necessário como já discutido ao longo deste trabalho, tendo como finalidade garantir o ajuste nos modelos para promover o levantamento da força de trabalho necessário à concretização dos resultados gerados dentro de uma unidade organizacional. Sendo assim, a falta de pessoal disponível para conduzir o projeto, poderá impactar de forma significativa na sua implementação.

A necessidade de definir as variáveis que serão adotadas no DFT, bem como o registro sistemático das informações que descrevem as organizações e as rotinas operacionais de trabalho, são fatores relevantes que aumentam a complexidade do processo. Sobre isto, Serrano *et al.* (2018, p. 80) afirma:

(...) o primeiro dilema enfrentado ao implementar métodos para dimensionar a força de trabalho está na escolha de variáveis. Isso porque determinadas informações podem ser relevantes teoricamente, mas não serem passíveis de mensuração, por falta de recurso ou tempo, por exemplo. Além disso, a relevância de cada informação pode ser diferente para cada contexto organizacional.

Para Nogueira (2019), é necessário garantir a disponibilidade, qualidade, mensurabilidade, relevância e confiabilidade das informações utilizadas no DFT, o que deve ser feito através de procedimento sistemático de coleta ressaltando que cada variável seja escolhida segundo fundamentação científica.

Ainda no que se refere a complexidade do trabalho, Serrano *et al.*, (2021, p. 35) afirma que:

Nesse sentido, fica claro que o trabalho de implementação contínua e permanente do DFT é complexo, mas pode ser facilitado por meio da utilização de métodos de pesquisa adequados, bem como da utilização de um sistema tecnológico, o SISDIP, essencial para garantir a abrangência planejada como ferramenta estratégica após a conclusão do projeto de pesquisa.

A nuvem de palavras a seguir, apresenta algumas dificuldades encontradas pelas instituições no processo de implantação do Dimensionamento da Força de Trabalho. As informações foram obtidas com base num compilado das respostas dos entrevistados.



Figura 3 - Nuvem de palavras - Dificuldades para implementar DFT

Em relação as Universidades que já realizaram o DFT, ao serem questionadas se durante a realização do projeto fizeram uso de algum sistema eletrônico ou plataforma digital utilizada na execução do Dimensionamento da Força de Trabalho, a UFVJM, respondeu: "Sim, utilizamos o *Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP* - <https://sisdip.sigepe.gov.br/>) disponibilizado pelo Ministério da Economia." A UFJF respondeu que estão " analisando a viabilidade de utilização o *SISDIP* do Governo federal". Serrano *et al.* (2021, p. 13) afirma que a aplicação do DFT por meio de um sistema informatizado contribui para a eficiência e economicidade dos recursos de pessoal no âmbito das organizações.

Em 21 de março de 2017, foi firmado o Termo de Execução Descentralizada – TED de nº 17/2017 por intermédio da Fundação de Empreendimentos Científicos e Tecnológicos – FINATEC entre o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP e a Fundação Universidade de Brasília – FUB a ser executado pelo grupo de pesquisa Projectum. O projeto de pesquisa acadêmico teve como objetivo geral permitir que os órgãos da Administração Pública Federal utilizassem como prática contínua o Dimensionamento da Força de Trabalho como base para a suas estratégias de Gestão de Pessoas.

Como fruto desta parceria, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) da SEDGG/ME, órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (Sipec), desenvolveu em parceria com a Fundação Universidade de Brasília (FUB), o modelo de DFT e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) para gestão, registro,

armazenamento e execução dos cálculos do dimensionamento. Tanto o modelo referenciado de dimensionamento quanto a ferramenta tecnológica são disponibilizados gratuitamente.

A Portaria SEDGG/ME nº 7.888 de 1º de setembro de 2022, publicada no Diário Oficial da União em seis de setembro de 2022, seção 1, página 22, tem como finalidade orientar os órgãos e entidades da administração pública federal no que tange aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho e traz a seguinte definição SISDIP:

V - Sisdip: sistema informatizado do órgão central do Sipec para apoiar na gestão, registrar, armazenar e executar o cálculo do dimensionamento de pessoas por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos ou entidades;

Serrano *et al.* (2021, p. 34 e 35), afirma que o uso da tecnologia da informação por meio do SISDIP, e com a colaboração multiplicadores de cada instituição, o alcance do DFT será de fácil acesso e ocorrerá em nível nacional. Além disso, permitirá que cada unidade ou organização realize o dimensionamento periódico de forma autônoma sempre que necessário, e de acordo com suas necessidades, selecionando para isso, o serviço e as entregas relativos ao trabalho desenvolvido. Ainda segundo os autores, será possível dimensionar e movimentar o quadro de funcionários com o intuito de melhorar a qualidade do serviço prestado, aumentando a produtividade do setor público por meio de uma tomada de decisão mais embasada.

Ainda de acordo com a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de Setembro de 2022 publicada no Diário Oficial da União em seis de setembro de 2022, seção 1, página 22, o modelo desenvolvido pelo Ministério da Economia em parceria com a Fundação Universidade de Brasília, será disponibilizado aos órgãos e entidades da administração pública federal. Segundo Brasil (2022):

A transferência do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho decorrerá da capacitação de pessoal e da concessão de acesso ao Sisdip pelo órgão central do Sipec ao órgão ou entidade solicitante

§ 1º A capacitação de que trata o caput será de responsabilidade do órgão central do Sipec em parceria com escolas de governo, sem prejuízo de adoção de outros meios disponíveis.

§ 2º A concessão de acesso de que trata o caput será realizada exclusivamente pelo órgão central do Sipec, mediante solicitação do Secretário Executivo ou autoridade equivalente do órgão ou entidade, vedada a subdelegação.

Art. 4º A solicitação de que trata o § 2º do art. 3º conterá as seguintes informações: I - descrição da missão institucional e dos principais programas relacionados ao Plano Plurianual geridos pelo órgão ou entidade;

II - certificação de capacitação dos multiplicadores e do dirigente que possuir o perfil de gestor do órgão/entidade no Sisdip, definidos no Termo de Compromisso, por meio da participação na capacitação prevista no § 1º do art. 3º;

III - termo de compromisso

IV - quantidade de servidores ativos em exercício no órgão ou entidade e os que se encontram movimentados para outros órgãos ou entidades; e

V - informação a respeito da existência de recomendação de órgão de controle ou decisão judicial para a realização de DFT no órgão ou entidade.

§ 1º O órgão central do Sipec poderá pedir, ao órgão ou entidade solicitante, documentos ou informações complementares que entender necessários.

§ 2º Os pedidos de concessão de acesso ao Sisdip serão atendidos conforme a ordem de chegada ao órgão central do Sipec, considerada a data e o horário de registro do peticionamento eletrônico, desde que devidamente instruídos.

Em relação as Universidades que não realizaram o DFT, percebe-se que entre estas, quatro já conhecem o Sistema de Dimensionamento de Pessoas, e uma ainda não ouviu falar. Sendo assim, os dados nos mostram que das sete Instituições que responderam o questionário, seis possuem conhecimento do Sistema, o que corresponde a 85,71% (oitenta e cinco inteiros e setenta e um décimos por cento) das IFES mineiras e uma não ouviu falar, ou seja, 14,29% (quatorze inteiros e vinte e nove décimos por cento).

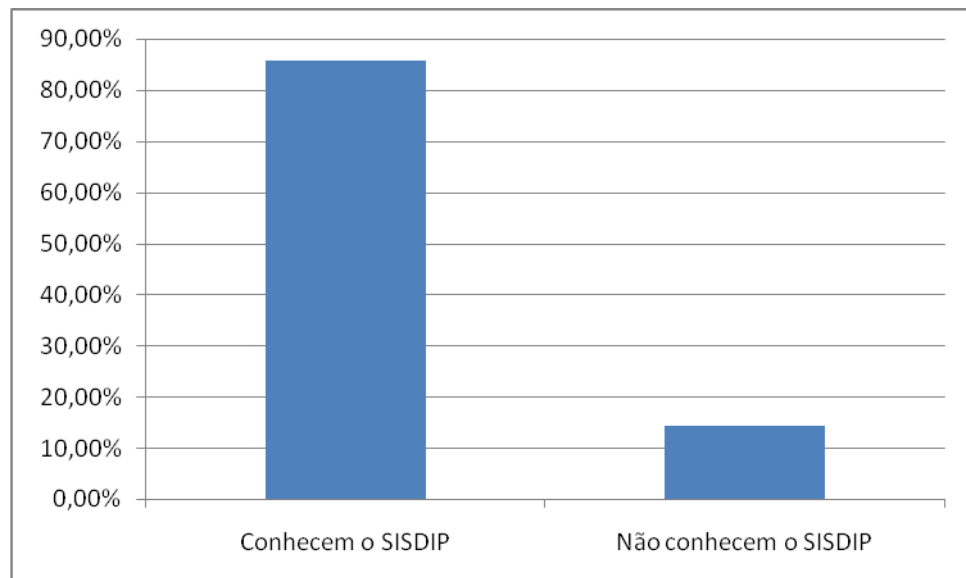


Gráfico 4 - Situação das IFES em relação a conhecer o Sisdip

O gráfico abaixo apresenta as respostas dos entrevistados ao serem questionados se a Instituição utiliza ou pretende utilizar o modelo referencial do Sipec, previsto na Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, que estabelece os procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal.

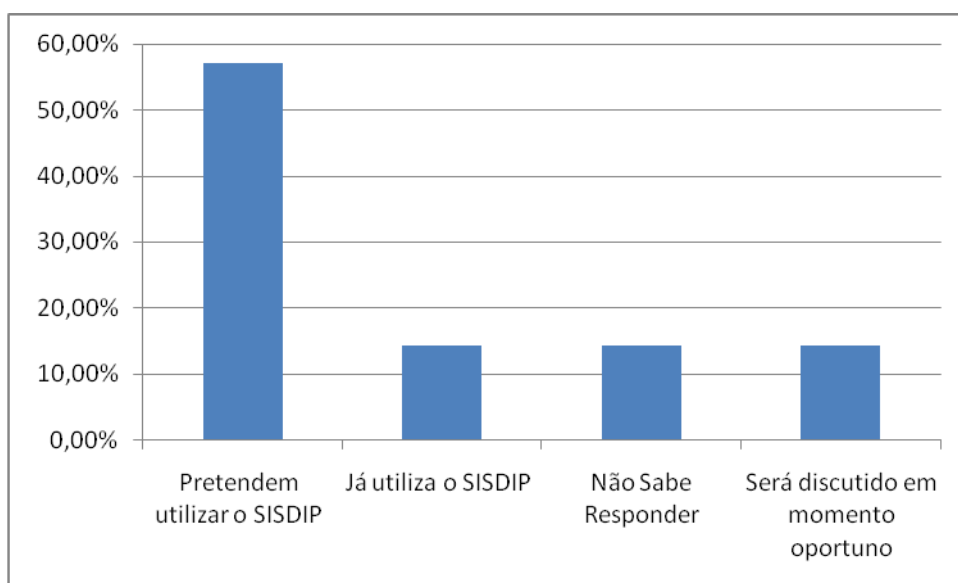


Gráfico 5 - Situação das IFES em relação ao uso SISDIP

Os dados acima revelam que 57,14% (cinquenta e sete inteiros e quatorze décimos por cento) dos entrevistados pretendem utilizar os SISDIP em seus processos de DFT, 14,28% (quatorze inteiros e vinte e oito décimos por cento) já fazem uso do SISDIP, 14,28% (quatorze inteiros e vinte e oito décimos por cento) não sabe responder e 14,28% (quatorze inteiros e vinte e oito décimos por cento) irá discutir em momento oportuno.

Ainda em relação ao questionamento acima, destaca-se a resposta da UNIFEI. Segundo o Relato do servidor:

A instituição está em fase de assinatura do Termo de Compromisso e início do treinamento pelo Ministério da Economia, para transferência do modelo referencial do Dimensionamento da Força de Trabalho do ME para a UNIFEI. Realizamos uma reunião com a equipe do ME no dia 01/09/2022. Os nomes dos servidores que irão participar da implementação do modelo já foi encaminhada ao ministério. Dia 13/09/2022 iniciarão as oficinas para treinamento da equipe da UNIFEI. As oficinas tem frequência semanal e previsão de durarem 10 semanas. Após este período, utilizaremos os Sisdip e os servidores indicados como multiplicadores irão iniciar o dimensionamento nas unidades.

Percebe-se que embora a Instituição não tenha realizado o DFT, a mesma vem buscando desde 2018 a sua implementação através dos Programas do Ministério da Economia. Em 2018, a instituição solicitou participação no projeto piloto do Ministério da Economia e teve o seu pedido indeferido por não se enquadrar nos critérios de priorização da Portaria nº 477/2017. Conforme pode ser verificado no relato, atualmente a instituição encontra-se em fase de assinatura do Termo de Compromisso para transferência do modelo

referencial após a capacitação, conforme previsto na Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, mesmo modelo adotado pela UFVJM. Após o período de capacitação que tem duração de dez semanas, os servidores indicados como multiplicadores iniciarão o dimensionamento nas unidades da IFES por meio do Sisdip.

Ainda sobre a Institucionalização do DFT, a Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022 define algumas condicionantes que devem ser seguidas pela IFES que optarem por assinar o Termo de Compromisso para transferência do modelo referencia. Ao assinar o Termo, a instituição comprometer-se a : a) institucionalizar e replicar o DFT no órgão ou entidade como política contínua de gestão de pessoas; b) disponibilizar pessoal com o tempo e os recursos materiais/tecnológicos necessários para atuar no DFT; c) disponibilizar as informações necessárias para o levantamento dos dados a serem utilizados no DFT; d) atuar de forma contínua nos registros, controles e informações do DFT; e) divulgar este Termo de Compromisso entre as equipes envolvidas; acompanhar as revisões e atualizações emitidas pelo órgão central do Sipec; f) prestar informações complementares e comprobatórias quanto aos dados e resultados disponíveis, caso seja solicitado pelo órgão central; observar os preceitos legais quanto a responsabilidade no tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados e informações pessoais. A imagem abaixo foi elaborada pelo ME e mostra as características do SISDIP.

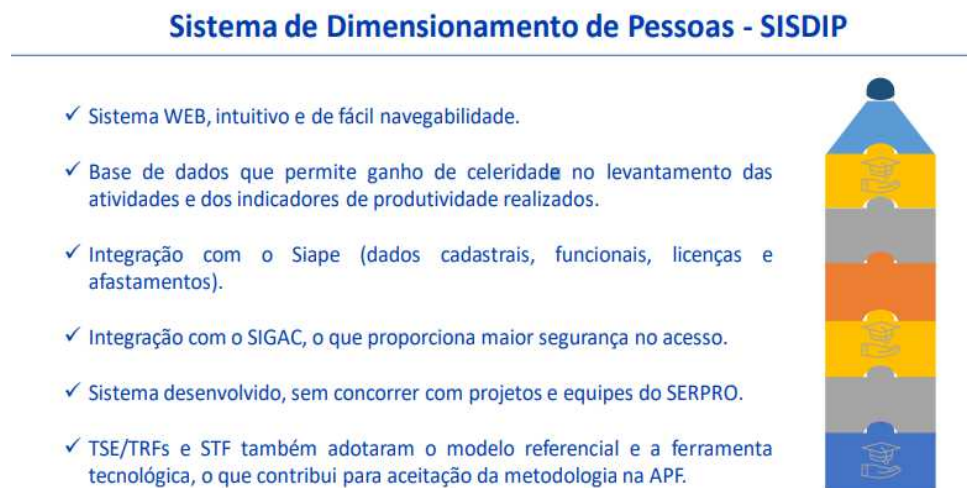


Figura 6 - Características do SISDIP. Adaptado de ME (2022).

Há alguns anos a Administração Pública Federal tem restringido a recomposição do quadro de pessoal por meios de legislações e normativos que impedem novas contratações

e extingue cargos, muito embora exista uma expressiva expansão do ensino público superior nos últimos tempos, o que dificulta o planejamento da força de trabalho das IFES.

Nesse contexto, é possível afirmar que o planejamento da força de trabalho deve ser considerado portanto, como um desafio não enfrentado, pois os instrumentos disponíveis para recrutamento e avaliação podem cumprir princípios constitucionais, mas não atendem as necessidades específicas da gestão de pessoas (PEREIRA; DAÚD, 2015, p. 3).

Este cenário requer da Gestão de Pessoas, mais especificamente aquelas que ainda não implementaram o DFT, a criação de estratégias para manter o quadro de pessoal mais experiente, permitindo a transição entre aposentadorias, vacâncias e nomeações sem sobressaltos, com vistas a preservar a memória organizacional.

Quanto as instituições que ainda não iniciaram o DFT, conforme descrito na tabela 3, podemos inferir que em algum momento houve a tentativa de implementação, porém, sem sucesso. A UFLA por exemplo, já constituiu duas comissões, porém elas não lograram êxito na condução do DFT.

Sim, já foram constituídas, até onde é de meu conhecimento, duas comissões anteriormente para as definições necessárias, *sem sucesso*. No momento, *existe uma nova comissão que ainda está em atividade*. (UFLA)

A UNIFEI, no intuito de não desrespeitar o disposto no Art. art. 5º da Portaria nº 477/2017, revogada pela Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, adotou medidas paliativas para uma recomposição e /ou readequação da força de trabalho até que haja a transferência do modelo referencial do Dimensionamento da Força de Trabalho do ME para a instituição.

Sim. De forma a não desrespeitar o art. 5º da Portaria nº 477/2017 e considerando os impactos da redução drástica da força de trabalho nos últimos anos, a UNIFEI aprovou a Resolução CEPEAd nº 158/2020 e realizou algumas ações e levantamento de dados relacionados à força de trabalho, (...) Enquanto a UNIFEI não realizar a transferência do modelo referencial do Dimensionamento da Força de Trabalho do ME para a instituição, continuaremos utilizando os dados para tomada de decisões e instrumentos para recomposição da força de trabalho." (UNIFEI)

Em relação a UNIFAL, ainda não foi implementado o plano piloto para obtenção de resultados preliminares, visto que atualmente a presidência da comissão está sobre a responsabilidade do Pró-Reitor Adjunto de Administração e Finanças para a condução do trabalho.

Ainda não foi possível, pois não foi executado o plano piloto que apresentaria alguns resultados preliminares. Na condição de Pró-Reitor Adjunto de Administração e Finanças solicitei que a *presidência da referida comissão passasse para algum servidor lotado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas*, uma vez que regimentalmente o dimensionamento da força de trabalho é competência exclusiva de tal Pró-Reitoria. (UNIFAL)

Esses dados refletem a preocupação dos gestores na busca de alternativas para planejar a Força de Trabalho. O planejamento da Força de Trabalho é um processo complexo e contínuo, cujo objetivo é estimar a demanda da organização, além dos recursos necessários para atender a essa demanda.

Castro (2019, p. 39), afirma que o capital humano é de extrema necessidade para toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, e que é fundamental dimensionar a força de trabalho em todos os seus aspectos (quantitativos e qualitativos). Chama atenção ainda, para o fato de que a inexistência do DFT, alinhado à realidade da organização pode contribuir para que ela se torne ineficaz e obsoleta, o que constitui um grande desafio para a gestão de pessoas. Ainda segundo o autor " a eficiência organizacional das instituições de serviço público exige uma ação sistemática dos gestores, para que os objetivos estratégicos sejam atingidos através de um desempenho coerente com os propósitos e missões organizacionais".

Ainda nesse contexto, questionamos as IFES que ainda não implementaram o DFT sobre a previsão de início e/ou retomada dos trabalhos. Das cinco universidades, três responderam que possuem interesse, o que corresponde a um percentual de 60% (sessenta por cento), e duas afirmaram que não possui previsão de retomada e/ou início dos trabalhos, totalizando 40% (quarenta por cento) dos respondentes.

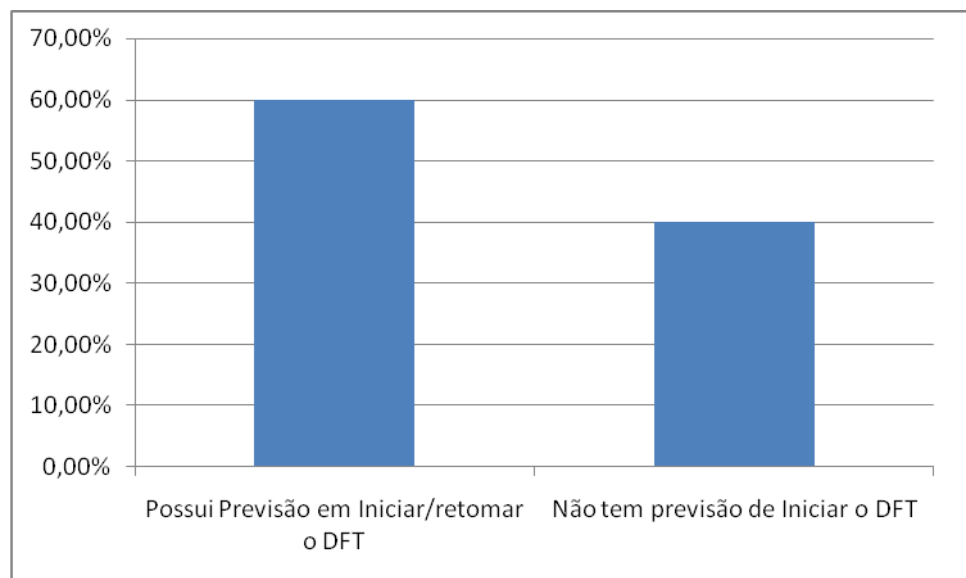


Gráfico 7 - Situação das IFES em relação ao início ou retomada do DFT

As IFES que não implementaram o DFT, também foram questionadas através dos entrevistados se estes acreditavam que o DFT era importante para a organização, e em caso positivo, em quais aspectos.

Sim, nos aspectos de gestão do pessoal, possibilitando efetivamente analisar a distribuição e, em especial, sua redistribuição (redimensionamento). (UFLA)

Sim. Para realizar a melhor distribuição das demandas de trabalho de forma a não sobrecarregar nem subutilizar o potencial de nossos servidores; para otimizar a utilização do tempo e das entregas; para termos um diagnóstico institucionalizado do quadro de pessoal, facilitando a prestação de contas e de informações a órgãos de controle e as tomadas de decisão no âmbito da universidade. (UNIFEI)

Sim. Para ajuste da demanda de pessoal efetivamente requerida, ao nível de unidades organizacionais e ambientes de trabalho correspondentes, por cargo/ocupação, estabelecendo-se a lotação ideal correspondente; diagnóstico pontual sob o enfoque de cada unidade e ambiente, acerca das condições ambientais e operacionais pertinentes como: fatores de desempenho do trabalho influenciando a real demanda de pessoal; configuração de um banco de talentos humanos dinâmico, incorporando todos os servidores técnico-administrativos, expressando sua formação cultural, experiência profissional, além de suas competências pessoais e profissionais, de forma a subsidiar iniciativas de desenvolvimento e alocação de pessoal; configuração do perfil relativo ao pessoal técnico-administrativo da Universidade, em termos de faixa etária e tempo de serviço, vínculo, lotação, situação funcional e ocupação (...) (UFTM)

Sim. Principalmente porque a UNIFAL-MG é uma das universidade com a relação TAE/Docente e TAE/Discente mais baixa dentre todas as IFES. Por esse motivo, cada lotação realizada de forma não otimizada gera considerável perda institucional. (UNIFAL)

Sim, acredito. A equiparação de força de trabalho é fundamental para o equilíbrio dos setores, dos servidores, do trabalho realizado. Entre outras coisas, é possível conhecer competências subutilizadas na instituição, bem como necessidade de capacitação e qualificação em áreas correlatas ao exercício dos cargos, entre outros aspectos. (UFOP)

Dos relatos acima, percebe-se que as cinco IFES são unânimes em reconhecer a importância do DFT para a Instituição. Na visão dos entrevistados o dimensionamento auxiliará na gestão de pessoal, possibilitando a alocação dos servidores em locais estratégicos, além de servir como ferramenta de gestão, subsidiando os gestores no processo de tomada de decisão. Corrobora com a visão dos entrevistados, Serrano *et al.* (2018), ao afirmar que o DFT, tem como finalidade determinar qual o quantitativo de pessoas necessário para realizar determinadas entregas ou tarefas, e que a qualidade da informação coletada e analisada é de

extrema necessidade para que os resultados reflitam o mais próximo da realidade organizacional.

Ainda na concepção do autor, o dimensionamento vai responder qual o quantitativo necessário de pessoas devem ser alocadas em cada unidade, chamando atenção para o fato de que não existe um modelo capaz de assumir a responsabilidade de decisão da gestão. Afirma que os resultados alcançados devem ser vistos como um ponto de partida que o auxiliará no processo de negociação, planejamento e execução de pessoal, e não como uma norma que deve ser seguida servilmente.

Segundo Serrano *et al.* (2018), o DFT não pode ser considerado com um processo estático. Ele busca responder aos diversos cenários referentes as mudanças que ocorrem dentro de uma instituição, tendo como norte a visão estratégica organizacional que tem como finalidade a busca de uma análise racional da utilização da mão de obra. Ele alega que o objetivo principal é garantir o ajuste necessário para promover o levantamento da força de trabalho que será preciso para o alcance dos resultados gerados dentro de uma unidade organizacional.

Para Dutra (2022), o Dimensionamento do quadro de pessoal é importante para que as organizações consigam preparar e orientar as pessoas. Ainda segundo o autor, o dimensionamento de forma correta e adequada, reduz de forma significativa as gorduras indesejáveis ao longo dos anos, reduzindo a rotatividade de seus colaboradores, evitando perda na qualidade dos serviços prestados.

No que se refere a importância do DFT, Serrano (2019) afirma que impera na gestão de pessoas a integração e a união dos processos de trabalho a partir do fortalecimento de um planejamento estratégico e de pessoal com o objetivo de proporcionar as organizações o alcance de objetivos específicos e institucionais, a eficiência organizacional e, por fim, o aumento da eficácia dos servidores públicos frente às necessidades da sociedade. Alega ainda que, "se por um lado a indisponibilidade de recursos humanos pode gerar disfunções, como gargalos, filas e atrasos no atendimento, por outro, o excesso de capacidade acarretará em desperdício da força de trabalho e consequente prejuízo à administração pública federal".

Por fim, as respostas acima vão de encontro ao disposto na legislação brasileira vigente que trata sobre o tema, especificamente o decreto 5.825 de 29 de junho de 2006, que define o dimensionamento da força de trabalho como um processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho no âmbito das IFES.

Quanto as IFES que já iniciaram o seu DFT, percebemos pelas respostas apresentadas que a UFVJM iniciou os trabalhos no ano de 2019 com a criação de uma comissão composta por diversos representantes das Pró-Reitorias da Instituição. Conforme notícia publicada na página da Instituição a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFVJM estava trabalhando em ações cujo objetivo era implementar na universidade o dimensionamento da força de trabalho. Ainda de acordo com a notícia foi realizada uma visita a Universidade de Brasília (UnB) para conhecer o funcionamento da política na instituição. Outra ação a ser implementada, seria a capacitação dos servidores da UFVJM envolvidos na gestão do processo, entretanto os trabalhos não avançaram como esperado pela Administração.

Em 23 de maio de 2022, foi assinado pela UFVJM o termo de compromisso com o Ministério da Economia com a finalidade de formalizar a transferência do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) desenvolvido pela Universidade de Brasília (UnB), para aplicação em unidades da universidade. O processo de DFT na UFVJM iniciou-se com a capacitação de servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep). Durante a capacitação, foi realizado o dimensionamento da Divisão de Cadastros da pró-reitoria, o que possibilita que os servidores capacitados atuem como multiplicadores do processo em toda a UFVJM. Atualmente a Instituição encontra-se em "fase de capacitação no Modelo de Referência do Ministério da Economia" (UFVJM).

Em relação a UFJF, em 13 de julho de 2017 foi aprovada pelo Conselho Superior da Instituição, a Resolução 36/2017, que tinha como finalidade estabelecer o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico- Administrativo em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora - PRODIM.

Ainda de acordo com a Resolução, o PRODIM foi definido como um programa integrado a política institucional de gestão de pessoas, tendo como finalidade, subsidiar as ações relacionadas ao pessoal técnico-administrativo para o fortalecimento dos processos de trabalho e a valorização das pessoas promovendo o dimensionamento da força de trabalho, visando o pleno cumprimento das finalidades institucionais nas áreas de ensino, pesquisa e extensão. Os resultados finais obtidos pela comissão do PRODIM, teria como objetivo subsidiar o redimensionamento da força de trabalho, bem como o planejamento de recrutamento, seleção e movimentação de pessoal técnico-administrativo.

Embora a Resolução tenha sido publicada em 2017, a UFJF ainda não iniciou o DFT. Conforme pode ser verificado no trecho abaixo, ao ser questionada em qual fase encontra-se o DFT, a instituição informou que a implementação do Trabalho encontra-se em

fase "Inicial. Após estudos e testes foi formada agora a comissão que implementará o dimensionamento" (UFJF).

Os dados acima revelam que embora as duas instituições tenham iniciado os trâmites para a implementação do DFT em meados de 2017 (UFJF) e 2019 (UFVJM), é possível perceber uma demora para a implementação efetiva do projeto. Por se tratar de um projeto complexo, é extremamente importante que as instituições utilizem ferramentas para o seu gerenciamento.

Os projetos possuem caráter temporário, começo e fim definidos, o que o torna diferente de operações rotineiras e continuadas. Por possuírem início e fim, devem ser corretamente planejados, executados, controlados, encerrados e verificados na sua efetividade. Nesse contexto, é importante salientar que o DFT é composto por diversas etapas, as quais precisam ser planejadas, controladas e executadas, para que as instituições possam alcançar seus objetivos.

Corroborando com esse entendimento, o PMI (2017) ao definir projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Dizer que o projeto possui natureza temporária, significa afirmar que eles possuem data de início e término bem definidos. Além disso, o termo temporário não significa necessariamente que o projeto seja de curta duração. Os projetos são temporários, mas suas entregas podem existir depois do encerramento do projeto. Eles são implementados para alcançar os objetivos através da produção de entregas. Os projetos podem produzir entregas de natureza social, econômica, material ou ambiental.

Ainda de acordo com o PMI (2017), os gestores iniciam seus projetos como resposta ao surgimento de fatores que afetam as suas organizações. Nesse sentido, pode-se definir quatro categorias fundamentais que ilustram o contexto de um projeto: Cumprimento requisitos regulatórios, legais ou sociais; Atendimento a pedidos ou necessidades das partes interessadas; Implementação ou alteração das estratégias de negócio ou tecnológicas; e por fim a necessidade de Criar, melhorar ou corrigir produtos, processos ou serviços.

Posto isso, é possível afirmar que o processo de DFT se enquadra em todas as categorias acima, o que nos leva a concluir que a sua implementação deverá ser considerada como um projeto. Ainda Segundo o PMI (2017, p. 45):

Esses fatores influenciam as operações em curso e as estratégias de negócio da organização. Os líderes respondem a esses fatores com a finalidade de manter a organização viável. Os projetos fornecem meios para que as organizações tenham sucesso em fazer as alterações necessárias para lidar com esses fatores. Esses

fatores, em última análise, devem se vincular aos objetivos estratégicos da organização e ao valor de negócio de cada projeto.

É importante salientar que todo e qualquer projeto é dividido em algumas etapas, às quais podemos chamar de ciclo de vida. Sendo assim, é de extrema relevância que a equipe envolvida na sua execução entenda todas estas etapas com o objetivo de escolher para cada etapa as técnicas e ferramentas mais adequadas para cada projeto. O PMI (2017) corrobora com esta definição ao afirmar que, o ciclo de vida do projeto pode ser compreendido como um conjunto de fases pelas quais um projeto passa, desde a sua concepção (início) a sua conclusão, devendo ser flexível o suficiente para lidar com os diversos fatores incluídos no projeto.

Ele permite aos gestores visualizar a estrutura básica para o seu gerenciamento. Afirma ainda, que a estrutura básica pode ser aplicada independentemente do trabalho do projeto específico envolvido, e as fases podem ser sequenciais, iterativas ou sobrepostas. O ciclo de vida de um projeto é composto por cinco fases, sendo elas: iniciação; planejamento; execução; monitoramento e controle e encerramento. Com base nisso, podemos afirmar que as duas instituições encontram-se na fase de inicialização e planejamento do projeto, uma vez que a UFVJM encontra-se na fase de capacitação junto ao Ministério da Economia. E a UFJF encontra-se na fase inicial, dando início a formação de uma comissão para desenvolvimento do projeto.

Ao serem questionadas se houve planejamento e estudos iniciais para implementação do Dimensionamento na Instituição, as duas instituições foram categóricas ao afirmar que sim.

Sim. Estudamos os materiais do Governo Federal, analisamos o processo realizado em outras universidades, definimos um modelo experimental e fizemos um teste em 3 unidades. Utilizamos como ferramenta o Excel e Google Forms. (UFJF)

Foi instituída uma comissão por meio da PORTARIA N.º 3586, DE 4 DE DEZEMBRO DE 2019. A comissão passou por diversas modificações. No momento a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas assumiu o projeto e está realizando o dimensionamento utilizando o Modelo de Referência do Ministério da Economia. Dessa forma, o planejamento e os estudos iniciais estão sendo realizados dentro da metodologia do modelo de referência. (UFVJM)

Segundo o Project Management Institute (2014) a fase de inicialização é onde os gestores conseguem a autorização para dar início ao projeto ou a fase. É nesta fase que se define o escopo inicial bem como os recursos que serão necessários para a sua execução. Define-se ainda, o responsável pela condução do processo e as partes interessadas internas e

externas que irão interagir e influenciar o resultado geral do projeto. O objetivo desta fase é dar mais visibilidade sobre o escopo e objetivos, permitindo que os gestores consigam estabelecer a visão do projeto, logo, o que precisa ser alcançado.

No que se refere a fase de planejamento, o Project Management Institute (2014), considera que esta consiste em estabelecer o escopo total do esforço necessário para a realização do processo, definição e dos objetivos e desenvolver o curso das ações necessárias para alcançar esses objetivos. Ainda nesta fase é que se define o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo, sendo que estas informações poderão ser revistas na medida que novas informações forem surgindo, dada a natureza complexa do gerenciamento de projetos. Essa fase tem como benefício a possibilidade de desenhar a estratégia e a tática, bem como o curso de ação que será adotada para a conclusão do projeto ou da fase com sucesso. No mais, quando o planejamento é bem gerenciado, fica mais fácil para os gestores alcançar a adesão e a participação das partes interessadas estabelecendo o caminho para o alcance do objetivo desejado.

Com base nos conceitos apresentados acima, podemos inferir que as duas instituições estão iniciando a fase de execução dos DFT. A luz do Project Management Institute (2014), esta fase inclui os procedimentos necessários para a execução e conclusão do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto a fim de cumprir todas as suas especificações. Faz parte desta fase, os processos de coordenação de pessoas e recursos, o gerenciamento das expectativas das partes interessadas, a integração e a execução das atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento do projeto.

Ainda sobre o planejamento, as duas instituições possuem a visão de que ele é importante para a execução de projetos desta natureza. Na visão da UFVJM, o planejamento é necessário e importante. Segundo consta nos dados coletados durante a aplicação do questionário, o planejamento prévio do DFT foi prejudicado, devido a inexistência de um modelo de dimensionamento da força de trabalho no serviço público, entretanto a adesão do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) desenvolvido pelo Ministério da Economia em parceria com Universidade de Brasília (UnB) facilitou o planejamento.

Como ainda não existia um modelo de dimensionamento da força de trabalho no serviço público o planejamento prévio ficava prejudicado. Assim, após a adesão ao modelo de referência o planejamento foi facilitado, uma vez que a metodologia de dimensionamento disponibilizada pelo Ministério da Economia é muito bem estruturada e de fácil implementação. (UFVJM)

Para a UFJF, o planejamento é muito importante considerando a necessidade de evitar distorções no que tange aos conceitos e objetivos do projeto. Ainda de acordo com a instituição, o planejamento possibilitará que a equipe envolvida na condução do DFT domine o assunto, articulando de forma adequada com todos os envolvidos na execução. Por fim, reconhecem que o DFT deve estar alinhado com o alcance dos objetivos institucionais em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional. Destacam ainda a necessidade de engajamento da alta gestão da Instituição.

Muito importante o estudo detalhado para que a comunidade acadêmica possa ser orientada adequadamente, evitando distorções de conceitos e objetivos, mas principalmente a equipe de Gestão de pessoas que conduzirá o programa deve dominar o assunto para articular adequadamente com os envolvidos. É muito importante que o dimensionamento esteja elencado como objetivo institucional, constando no PDI e que a alta gestão esteja engajada no projeto. (UFJF)

O Project Management Institute (2014), corrobora com a opinião dos entrevistados ao afirmar que "quando o grupo de processos de planejamento é bem gerenciado, fica mais fácil conquistar a adesão e a participação das partes interessadas". Na visão do autor, a equipe responsável pela condução do projeto, deve, durante a elaboração do plano de gerenciamento e os documentos do projeto deve buscar informações e estimular o envolvimento de todas as partes interessadas no projeto. Alerta ainda, que, uma vez que o processo de coleta ofereça feedback e refinamento dos documentos não pode continuar indefinidamente, os procedimentos definidos pela organização determinam quando o planejamento inicial termina.

Quanto as dificuldades encontradas na fase de execução do projeto, as duas instituições relataram que o principal desafio tem sido o engajamento dos servidores envolvidos no DFT, conforme transcrito a seguir:

Entendimento dos modelos disponíveis, seleção de variáveis, mas principalmente o engajamento dos setores que preencheram o teste.(UFJF) [grifamos]

Sim. O principal desafio tem sido conseguir o engajamento dos servidores do setor que está sendo dimensionado.(UFVJM) [grifamos]

Nesse sentido, chamamos a atenção para a fase de monitoramento e controle do processo, visto que, nesta fase é possível fazer o acompanhamento, a análise, a organização do progresso e o desempenho do projeto, identificar em quais áreas serão necessários a realização de mudanças no plano de trabalho, bem como, iniciar as respectivas mudanças. Ainda nessa fase é possível que os gestores façam a análise de desempenho do projeto com o intuito de identificar as

variações no plano de gerenciamento do projeto (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2014).

Na fase de monitoramento e controle, é possível ao gestor do projeto controlar as mudanças e sempre que necessário, sugerir ações corretivas ou preventivas com o objetivo de antecipar possíveis problemas, estabelecer e manter comunicação e engajamento apropriado com as partes interessadas. Poderá ainda, realizar o monitoramento de todas as atividades do projeto, bem como influenciar os fatores que poderiam impedir o controle integrado de mudanças ou de gerenciamento de configurações para que somente as mudanças aprovadas sejam implementadas.

Ainda sobre motivação e engajamento dos envolvidos no projeto, o guia PMI (2017) destaca que o fator comum em todos os projetos são os colaboradores, embora as pessoas possam ser quantificadas, elas não são somente um número. O gerenciamento de um projeto vai além de trabalhar com números, modelos, tabelas, gráficos e sistemas de computação. Nesse contexto, o guia salienta ainda que, as habilidades de um líder envolvem a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe, sendo necessário que ele saiba negociar, ser resiliente, comunicativo, possuir habilidades para resolução de problemas, possuir pensamento crítico e habilidades interpessoais.

Ainda de acordo com as respostas dos entrevistados, pode-se perceber que as IFES criaram normativas e comissões para a condução do Processo. No caso da UFJF, foi elaborada uma Resolução que estabeleceu o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico- Administrativo em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, por meio da qual se estabeleceu parâmetros para a criação das comissões. Em relação a UFVJM, inicialmente criou-se algumas comissões que seriam responsáveis pela condução do DFT. Em meados de 2022 foi criada a seção, que além de outras atribuições relacionadas ao gerenciamento da força de trabalho, seria responsável também pela condução do dimensionamento.

Sim. Conforme determinada na resolução: https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2017/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o_36.2017_CONSU_Dimensionamento7.pdf (UFJF)

Sim, foi criada a Seção de Gestão da Força de Trabalho (SGFT). Foi criada uma comissão há mais tempo mas, somente três servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que não são da Comissão, estão participando da capacitação. (UFVJM)

A criação destes normativos, comissões e seções mostram a preocupação das instituições no planejamento e dimensionamento da Força de Trabalho. Ainda de acordo com as respostas do questionário, a designação dos membros que fazem parte das comissões e/ou

seções foram realizadas com base em critérios técnicos, levando em consideração a experiência profissional dos servidores, conhecimentos técnicos, aptidões e proatividade, o que pode-se ser denominado de opinião especializada.

O PMI (2017) define opinião especializada como uma opinião emitida por alguém que possui expertise numa área de aplicação, área de conhecimento, disciplina, setor econômico, e que possui habilidades técnicas adequadas para a atividade que está sendo realizada. Essa expertise pode ser fornecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade, experiência ou treinamento especializado.

A opinião especializada ainda pode ser fornecida por um grupo ou pessoa com conhecimento ou treinamento especializado, e está disponível a partir de diversas fontes, inclusive por consultores, associações profissionais e técnicas, especialistas no assunto, escritório de gerenciamento de projetos, partes interessadas e outras unidades dentro da organização. De acordo com o Project Management Institute (2014, p. 41):

Durante o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto, a opinião especializada é usada para:

Adequar o processo para atender às necessidades do projeto, desenvolver detalhes técnicos e de gerenciamento para serem incluídos no plano de gerenciamento do projeto, determinar recursos e níveis de habilidades necessárias para executar o trabalho do projeto, determinar o nível de gerenciamento de configuração a ser usado no projeto, determinar quais documentos do projeto estarão sujeitos ao processo formal de controle de mudanças, e

Priorizar o trabalho do projeto para garantir que os seus recursos sejam designados ao trabalho apropriado, no tempo apropriado.

Os entrevistados afirmaram ainda que os membros designados para participarem dos DFT foram escolhidos considerando a experiência na área de movimentação de pessoal, habilidade e relação das atividades desempenhadas pelos servidores com o DFT, conhecimento na área de administração geral, gestão de pessoas, estatística/ matemática e tecnologias.

Conhecimentos de administração geral, gestão de pessoas, estatística/ matemática e tecnologias. (UFJF)

Estão participando da capacitação servidores lotados na Diretoria de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas - DSD. Então, certamente, o critério foi a relação com o trabalho desenvolvido na instituição. Utilizou-se apenas o critério da experiência em movimentação de pessoal. (UFVJM)

Nesse contexto, Serrano *et al.* (2018) afirma que:

As habilidades dos servidores e funcionários públicos exercem efeito significativo no dimensionamento da força de trabalho", considerando que as "habilidades e

conhecimento da tarefa são variáveis importantes, sobretudo para o dimensionamento da força de trabalho (DFT). O trabalho muitas vezes pode requerer conhecimentos e habilidades específicas.

É importante compreender que a competência está associada a um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e outras características essenciais para o desempenho efetivo no trabalho, e que tais comportamentos podem influenciar na forma como as tarefas são realizadas, de modo a alcançar os objetivos do projeto.

A pesquisa também revelou que essas duas universidades buscaram apoio em outras instituições com o objetivo de verificar de que maneira ocorreu a implementação do DFT. Pelo relato, é possível perceber que a UNB foi procurada pelas duas instituições, visto que no cenário nacional a mesma destacou-se no que se refere ao DFT.

No início a universidade buscou diálogo com a UNB. Tivemos o apoio da UNB após a adesão ao modelo referencial do Ministério da Economia. (UFVJM)

Sim. Buscamos conhecer os modelos adotados em outras IFES, como UFSC, UNB e UFRN. Participamos também do foragepe, no grupo que discutia DFT. (UFJF)

Os dados acima remetem novamente a importância do uso da opinião especializada em todos os projetos. Fica evidente que a opinião de pessoas que possuem conhecimento, habilidades e experiência na área, pode contribuir para que os projetos sejam conduzidos com sucesso. O uso da opinião especializada, associada a técnicas de *brainstorming* (tempestade de ideias) e as informações históricas possibilitará aos envolvidos, uma visão do projeto como um todo, permitindo informações detalhadas sobre o ambiente onde o projeto será conduzido.

Nesse contexto, percebemos que a área de atuação dos servidores que responderam à pesquisa vão ao encontro dos argumentos apresentados acima. A tabela abaixo mostra que a área de atuação dos servidores envolvidos nos processos de DFT encontra-se relacionada com a área de Gestão de Pessoas.

Tabela 4- Área de atuação dos entrevistados

Instituição	Respondeu o questionário?
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Não Respondeu o questionário
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Não Respondeu o questionário
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Não Respondeu o questionário
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	Diretoria do Departamento de Desenvolvimento de Pessoal
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Analista de TI
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	Administrador
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	Diretor de Seleção e Desenvolvimento de Pessoas
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas
Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ)	Não Respondeu o questionário
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	Administradora
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	Pró-Reitor Adjunto de Administração e Finanças

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Quanto aos benefícios do DFT, as duas IFES que já iniciaram a implementação do projeto afirmam que ainda é cedo para mensurá-los. Destaca-se a resposta da UFVJM, obtida através do questionário aplicado. Os resultados do primeiro setor dimensionado no projeto piloto mostrou o número ideal de servidores para o desempenho das atividades no setor, possibilitando aos gestores identificar quais servidores estão sobrecarregados.

Sim. Além de indicar o número necessário de servidores para o setor, o SISDIP forneceu diversas informações gerenciais que permitirão uma melhor gestão do setor. Um exemplo é poder verificar quais servidores estão sobrecarregados, permitindo uma melhor distribuição das tarefas. (UFVJM)

Ainda não foi possível mensurar, mas esperamos que sim. (UFJF)

As respostas acima vão de encontro com o que pensam os autores citados ao longo deste trabalho. Por fim, questionamos os entrevistados, se eles gostariam de acrescentar alguma informação adicional que não foi abordada pelo questionário. A UFVJM chama atenção para a importância da metodologia desenvolvida pelo Ministério da Economia em Parceria com a UNB. Na visão do entrevistado, todas as IFES deveriam adotar o modelo, visto que, não faz sentido a criação de uma nova metodologia considerando que a disponibilizada pelo ME é robusta e não possui custos para as Instituições.

Creio que todas as Instituições Federais de Ensino deveriam adotar o Modelo Referencial do Ministério da Economia, pois não faz sentido as instituições desenvolverem seus próprios modelos uma vez que existe uma metodologia muito bem estruturada e sem custos para a instituição. (UFVJM)

A UFLA acredita que as IFES devem constituir uma equipe permanente que trabalhe de forma exclusiva nos processos de DFT. Afirma ainda, que a falta de pessoal dificulta a criação de uma comissão exclusiva causando morosidade no andamento do processo. As dificuldades apresentadas pela UFLA foram discutidas ao longo do trabalho.

Acredito que a constituição de uma equipe permanente e dedicada exclusivamente ao dimensionamento seja imprescindível. No entanto, a falta de pessoal no presente momento se apresenta como principal fator dificultador e que gera demora no processo. Cabe ressaltar também que os mesmos servidores que trabalham na implantação do Programa de Gestão. (UFLA)

Por fim, em uma pesquisa realizada no sítio eletrônico das onze IFES do Estado de Minas Gerais, foi possível verificar que consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de dez instituições, ações voltadas para o DFT.

Tabela 5 - Objetivos contidos no PDI

Instituição	Vigência	Objetivos
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	2021-2025	(...) devendo contemplar, entre outras ações, o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a realidade institucional, o que deverá ser feito na vigência do PDI 2021-2025, em continuidade aos estudos já iniciados pela Instituição
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	2019-2023	Aprimorar a gestão e o desenvolvimento de pessoas
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	2022-2026	Implementar o Dimensionamento da Força de Trabalho de TAES e terceirizados da área administrativa de forma contínua, identificando o quantitativo de servidores adequado para cada unidade organizacional, bem como a composição de cargos, levando em consideração o perfil profissional (competências) alinhado às necessidades do setor.
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	2021-2025	Implementar o dimensionamento da força de trabalho dos técnicos nos diferentes setores da UFLA. A UFLA enquanto uma das unidades da Administração Pública Federal segue as diretrizes para a administração de recursos humanos, inclusive quanto à seguridade social, aos benefícios, às relações de trabalho, às carreiras, à remuneração, à capacitação e ao dimensionamento da força de trabalho emanadas da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), órgão supervisor do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC).
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	2018-2023	Contribuir para o desenvolvimento técnico e pessoal dos servidores docentes e TAES da UFMG, promovendo as potencialidades do quadro de pessoal da Instituição em todas as suas dimensões. Aprimorar as políticas de gestão, capacitação, dimensionamento e avaliação do desempenho dos servidores docentes e TAES da UFMG.
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	2016-2025	A gestão de pessoas busca favorecer o desenvolvimento institucional por meio de políticas de dimensionamento, recrutamento, desenvolvimento, fixação e retribuição dos servidores docentes e técnico-administrativos em educação. Nesse sentido, o eixo de Políticas de Gestão de Pessoas priorizou aspectos considerados relevantes para o aprimoramento e a consolidação de tais políticas.
Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)	2019-2023	é necessária a adoção de modelos de dimensionamento de pessoal, associando-se ao quantitativo de docente equivalente, de modo a atender, de forma eficaz e eficiente, o interesse público, equalizando a relação estudante/técnico administrativo (RAT).

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)		Não localizou-se informações sobre o PDI
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	2018-2023	Aprimorar a política de gestão e desenvolvimento de pessoas.
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	2020-2024	Efetivar o dimensionamento de pessoal
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	2017-2023	Aperfeiçoar políticas de gestão, capacitação, processos de avaliação para os servidores docentes e técnico-administrativos em Educação da UFVJM. Recomposição dos quadros de pessoal da UFVJM em atendimento às necessidades tanto de reposição de docentes e de servidores técnico-administrativos em Educação, buscando o cumprimento das pactuações já feitas com o MEC, no intuito de dar continuidade à prestação de um serviço de qualidade à comunidade

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

O PDI pode ser definido como um documento cujo finalidade é definir a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos, sendo uma exigência nos processos de avaliação institucional, cursos e órgãos de fomento.

Este documento deve estar em consonância com a prática e os resultados da avaliação institucional, realizada tanto como procedimento auto avaliativo quanto como externo, aumentando a transparência no relacionamento com outras instituições e com a sociedade em geral, permitindo a consolidação das bases em que se fundamentam o planejamento e a gestão interna da instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposição deste trabalho partiu da premissa de que estudos como este merecem destaque, pois fomentam o conhecimento e permitem projetar ações para minimizar os problemas enfrentados pelas IFES na implantação do Dimensionamento da Força de Trabalho. Alicerçados nos objetivos propostos para este estudo e diante das respostas obtidas através do questionário utilizado, podemos afirmar que das sete instituições participantes, apenas duas conseguiram dar início ao processo de Dimensionamento da Força de Trabalho, embora as legislações iniciais que tratam do assunto, a Lei ° 11.091 e o Decreto nº 5.825 tenham sido publicados nos anos de 2005 e 2006 respectivamente.

A pesquisa apontou que a dificuldade de escolher a metodologia adequada para realização do projeto de DFT, a complexidade do trabalho a ser executado devido as especificidades do quadro de pessoal das instituições, alinhado a falta de pessoal e o excesso de carga de trabalho, estão entre os principais fatores que contribuíram para a não implementação do DFT. Embora a maioria das IFES não tenham implementado o DFT, ficou claro que os gestores tem adotado medidas paliativas, com vistas a solucionar um dos grandes dilemas da Gestão de Pessoas da Administração Pública Federal, no que tange a carência de pessoal, entretanto, estas ações devem caminhar no sentido de implementação do DFT, dado a grande importância e benefícios que este processo poderá trazer para as IFES.

Ressalta-se que o Ministério da Economia já disponibiliza desde o ano de 2017, o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), desenvolvido pelo Ministério da Economia (ME) em parceria com a Fundação Universidade de Brasília (FUB/UnB), que permite as IFES promoverem a implementação do Dimensionamento, desde que, atendido uma série de exigências. Nesse sentido, embora existam outros fatores que influenciam na implementação do DFT, não há dificuldades para implementar ou escolher a metodologia, visto que, o Sisdip resolve os fatores relacionados as dificuldades metodológicas.

A presente pesquisa também revelou que, a partir da definição de um quadro de pessoal otimizado, é possível chegar ao alcance dos objetivos institucionais, permitindo melhorias no ambiente organizacional, contribuindo para a administração de recursos humanos em geral, especialmente na realidade da estrutura organizacional. Conforme pode ser verificado com a aplicação do questionário, as instituições acreditam na importância do DFT como ferramenta de gestão, visto que o planejamento do quadro de pessoal esta atrelado ao dimensionamento da força de trabalho.

Este estudo também forneceu informações complementares para dimensionar a necessidade de pessoal permitindo uma aproximação mais próxima dos gestores com a sua realidade institucional, objetivando conhecer prováveis deficiências ou méritos na gestão de pessoas descentralizada, além de contribuir para proposição de políticas que visem à valorização e satisfação do servidor. Finalmente irá contribuir para uma melhor aplicação dos recursos públicos com vistas ao interesse público e a melhoria do serviço prestado ao cidadão.

Em relação as duas instituições que já iniciaram o DFT, é possível concluir que a busca por opiniões especializadas, juntamente com um bom processo de Gestão de projetos, foi um dos fatores que permitiu às IFES darem início ao DFT. Conforme discutido ao longo do trabalho, por ser tratar de um processo dinâmico, o DFT deve ser conduzido seguindo metodologias de gestão de Projeto, podendo ser utilizado pelas IFES o PMI como um guia de boas práticas a ser seguido.

A escolha de profissionais com perfil adequado para atuar no projeto foi outro fator que contribuiu de forma significativa para que estas instituições dessem início ao processo. Destaca-se que todo projeto para ser bem sucedido requer planejamento, bem como, conhecimentos e habilidades específicas. Ainda neste contexto, observou-se que uma das dificuldades encontradas por estas duas instituições no processo, foi a falta de motivação e engajamento dos servidores envolvidos no processo. Nesse sentido, os gestores deverão adotar técnicas de motivação, buscando envolver toda a equipe, considerando que o sucesso de todo e qualquer projeto depende em sua maioria da motivação, envolvimento e comprometimento dos envolvidos.

Quanto as possíveis intervenções que a UFVJM terá que realizar para a sequência dos trabalhos de implementação do DFT, pode-se afirmar que a instituição esta no caminho correto, sendo que a assinatura do termo de compromisso com o Ministério da Economia, com a finalidade de formalizar a transferência do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) desenvolvido pela Universidade de Brasília (UnB) para aplicação em unidades da universidade, foi um dos maiores acertos da Gestão no processo de Implementação. Destaca-se que a execução bem sucedida do projeto piloto mostrou que o DFT pode ser executado na instituição. Outro acerto da Gestão, foi a criação de uma seção, para a condução do projeto.

Entre as instituições que participaram da pesquisa, a UFVJM, destacou-se em relação as demais, visto que o processo de DFT encontra-se em curso, e o projeto piloto já foi realizado com sucesso. Fazendo com um comparativo com a UFJF, percebemos que as duas

instituições fizeram o uso de práticas semelhantes no processo de DFT, e caminham no sentido de se tornarem referência estadual quanto a implementação deste.

As conclusões apresentadas aqui, são corroboradas por Serrano *et al.* (2021) ao afirmar que o Dimensionamento da Força de Trabalho, “ao reunir, entre outros elementos, informações sobre a produtividade dos trabalhadores, pode ser útil na mitigação daqueles vieses e, conseqüentemente, no fortalecimento do papel desempenhado pelos setores de gestão de pessoas junto das altas lideranças, gestores e servidores”.

Por fim, recomenda-se as IFES que ainda não implementaram o DFT, que utilizem o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), desenvolvido pelo Ministério da Economia (ME) em parceria com a Fundação Universidade de Brasília (FUB/UnB), pois como disposto na SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, o Ministério da Economia apoiará a transferência do modelo referencial de DFT para os órgãos e entidades e prestará apoio técnico institucional durante o processo de institucionalização e replicação do modelo referencial de DFT.

Ademais, considerando que o engajamento dos servidores durante a execução do processo, foi um apontado como uma das dificuldades encontradas pelas Instituições no processo de DFT, recomenda-se que as Instituições invistam em programas de capacitação, voltados para a área de Liderança e motivação, considerando que o bom líder, possui dentre outras habilidades a capacidade de orientar, motivar e dirigir uma equipe. Além disso, a motivação e engajamento dos envolvidos nos projetos são fatores importantes para que ele seja bem-sucedido.

Recomenda-se ainda que todas as IFES façam uso de ferramentas de Gestão de Projetos e Gestão do Conhecimento/informação ao longo da implementação e execução do DFT, tendo em vista, que, tais ferramentas possibilitam aos gestores acompanhar em tempo real o andamento do projeto, e em caso de substituição de membros da equipe não haverá perda das informações já catalogadas.

Por fim, este estudo abordou uma temática ainda pouco elucidada nas instituições, o que emerge como um potencial capaz de contribuir para a realização do dimensionamento de pessoal em outras IFES. Não obstante, este projeto produziu uma base de dados e informações para outros pesquisadores que desejam aprofundar nesta análise.

REFERÊNCIAS

ALVES, Z. M. M. B.; SILVA, M. H. G. F. **Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta.** Paidéia (Ribeirão Preto), n. 2, p. 61-69, 1992.

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas.** In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15., 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2006.

AMORIM, C. V. T.; FAÇANHA, A. A. A.; BARROS, J. M. H. A. (1996). **Dimensionamento quantitativo e qualitativo dos recursos humanos da unidade Feminina do Hospital Universitário Regional do Paraná.** Revista Divulgação, 15:38-42.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010411692007000600007&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 11 mai. 2020.

ANDRADE, M.V. M. *et al.* **Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense.** Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, v. 13, 2004.

ANDRADE, N. A. *et al.* Planejamento governamental para municípios: plano plurianual, lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual. São Paulo: Atlas, 2005, *apud* SILVA, W. C. da *et al.* **O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso.** 2013.

ANDRÉ L. M. S. *et al.* **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho / organizadores.** Brasília: Enap, 2018. 113 p. : il.

BARBOSA, A; ROSA, M.; FERREIRA, P.F. **Gerenciamento de Recursos Humanos: O Dimensionamento de Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Sergipe.** 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BOTTA, M. C. E. **Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil Estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro.** 2017. Dissertação (Mestrado em Assessoria em Administração) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2015. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10478/1/marcos_botta_MAA_2017.pdf>. Acesso em: 12 set. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.**

BRASIL. **Decreto 5.825,** estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2006.

BRASIL. **Lei 11.091**, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei 8,112**, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**, dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em ciências humanas e sociais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Conselho Nacional de Saúde, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 abr. 2016. Diário Oficial da União - Seção 1 - 07/04/2016, Página 44. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581i>. Acesso em: 27 mai. 2021.

_____. **Ética em Pesquisa (CONEP): atribuições**. Brasília, DF, 2019. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/comissao/conep/atribuicoes.html>>. Acesso em: 27 mai. 2021.

BLONSKI, F. *et al.* **O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil**. Administração Pública e Gestão Social, v. 9, n. 1, 2017.

CAMÕES, M.R.S. de; MENESES, P. P. M. **Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal**. 2016.

CARMO, L. J. O. *et al.* **Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal**. 2018.

CASTRO, B.C.de. A. *et al.* **Proposta de realocação da força de trabalho no IFSUDESTE MG: a utilização de um modelo de fronteira elipsoidal para o dimensionamento eficiente**. 2019.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 67-76.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa Qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LIMA de, I. F.; CARNEIRO, A.P. L. **Gestão de Pessoas na Administração Pública: pessoas competentes, melhores resultados**. 2018.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas. Acesso em: 03 out. 2022.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41-48.

GUIA **PMBOK®** 6a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017. BORGES, Carlos; ROLLIM, Fabiano

KOMATSU, S. **Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal**. Brasília: IFCI, 2013. 236 p.

INSTITUTE, Project M. **Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®)**. São Paulo. Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788502223745. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502223745/>. Acesso em: 05 out. 2022.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

MARCONI, N. 2003. Políticas Integradas de Recursos Humanos para o setor Público. Disponível em <http://www.top.org.ar/Publicac.htm>. Acesso em 15/10/2008, *apud* OLIVEIRA, KAMILA PAGEL; CKAGNAZAROFF IVAN BECK: **Implementação de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas para os Especialistas em Políticas**

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de Gestão Pública contemporânea. São Paulo, 2009. Editora Atlas, *apud* SILVA, W.C. da. *et al.* **O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso**. 2013.

Públicas e Gestão Governamental. 2010.

Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/apb1162.pdf>. Acesso em : 25 mai.2021.

MENDES, I.M. **Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?**. 2012.138f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Escola Superior de Ciências Empresariais, Setubal, 2012.

MADEIRA, J.M.P. Servidor público na atualidade. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2005, *apud* OLIVO, L.C.C. Direito administrativo. **Florianópolis: CAD/UFSC, 128p. Curso de Graduação em Administração à distância**, 2007.

MARINHO, B. L.; VANSCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, abr./jun. 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINHO, B.de. L; VASCONCELLOS, E.P.G.de. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e suas aplicações. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de Gestão Pública contemporânea. São Paulo, 2009. Editora Atlas *apud* SILVA, W.C. da. *et al.* **O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso.** 2013.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro.** 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento.** 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade.** 26 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MORAES, M. V. E. *et al.* **Avanços e desafios na gestão da força de trabalho no poder executivo federal.** Brasília: [s.n.], 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/segep/comunicados/091229_avancos_desafios.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2020.

NOGUEIRA FILHO, J.de.A. **Processo de inovação: implementação de dimensionamento da força de trabalho em organização governamental.** 2019.

OLIVEIRA, K.P.; CKAGNAZAROFF, I.B. **Implementação de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas para os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/apb1162.pdf>. Acesso em : 25 mai.2021.

OLIVO, L.C.C. Direito administrativo. **Florianópolis: CAD/UFSC, 128p. Curso de Graduação em Administração à distância,** 2007.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** Editora 34, 1998.

PEREIRA, J.R.; DAÚD, C.dos.S.D. **Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas universidades públicas federais.** 2015.

PIRES *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** Mesa-redonda de pesquisa-ação. Disponível em: www.ena.gov.br Acesso em 18 de outubro de 2009.

PIRES, A. K. *et al.* **Gestão por competências em organizações de governo.** 2005.

RAMIÓ, C. S, M. Intituciones y reforma del sector público: el impacto de los referentes institucionales en la gestión de recursos humanos de las administraciones públicas latinoamericanas. In: Longo, F. Ramió, C. (ed). **La profissionalización del empleo público en América Latina, Barcelona:** Fundación CIDOB, 2008, *apud* OLIVEIRA, K.P;

CKAGNAZAROFF, I.B: **Implementação de Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas para os Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.** 2010. Disponível em : http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/apb1162.pdf. Acesso em : 25 mai.2021.

REZENDE, R.M. Concurso público: avanços e retrocessos. **Constituição de**, p. 268-328, 1988.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005 *apud* BARBOSA, A.; ROSA, M; FERREIRA, P.F. Gerenciamento de Recursos Humanos: O Dimensionamento de Pessoal Técnico-Administrativo da Universidade Federal de Sergipe. 2009.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. Porto Alegre: Saraiva, 2009. 176 p, *apud* PEREIRA, J.R.; DAÚD, C. dos. S. D. Dimensionamento da Alocação de Vagas de Técnicos Administrativos Nas Universidades Públicas Federais. 2015

SERRANO, A.L.M; MENDES, N. C.F.; ABILA, N. **Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. 2019.

SERRANO, A.L.M.; FRANCO, V.R.; CUNHA, R.D; IWAMA, G. Y.; GUARNIERI, P. **Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. 2018.

SERRANO, A.L.M.; MENDES, N.C.F.; MENESES, P.P. M (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021. 81 p., il. (Dimensionamento da força de trabalho, v. 4).

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Camões, M. R. de S.; Pantoja, M. J.; Bergue, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010.

SILVA, W.C. da. *et al.* **O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso**. 2013.

TEIXEIRA, C.O. **Gestão de recursos humanos na Administração Pública**. 2012. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

VIANA, C.P. **A gestão de projetos no âmbito da Administração Pública Federal: uma visão estratégica**. 2012.

VIEIRA, H. C.; CASTRO, A. E. de; SCHUCH JÚNIOR, V. F. **O uso de questionários via email em pesquisas acadêmicas sob a ótica dos respondentes**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., set. 2010, São Paulo. Anais [...]. [São Paulo]: USP, 2010. Disponível em . Acesso em: 06 out. 2022.

WADSWORTH, J. J.; STAIERT, J. J. Strategic Planning: **A conceptual Model for Small and Midsize Cooperatives**. Agricultural Cooperative Service. ACS Research Report 112. Fevereiro de 1993, *apud* SILVA, W.C.da *et al.* O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso. 2013

_____. Manual de Elaboração do PPA 2008–2011.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

SEÇÃO 1

Dimensionamento de Pessoal: um estudo qualitativo da implementação do dimensionamento nas universidades Federais do Estado de MG entre os anos de 2021 e 2022. Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO QUALITATIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DE MG ENTRE OS ANOS DE 2021 E 2022, coordenada pelo mestrando e pesquisador Gerri de Maio Faustino sob a orientação do Professor Drº. Altamir Fernandes de Oliveira do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGEd, da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

A sua participação não é obrigatória, sendo que, a qualquer momento da pesquisa, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com o pesquisador, com a UFVJM ou com a Universidade Federal de sua lotação. [Clique aqui e leia o TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO](#)

Diante do exposto, Vossa Senhoria Declara que leu e compreendeu os objetivos desta pesquisa, como ela será realizada, os riscos e benefícios envolvidos e concorda em participar voluntariamente. Além disso, autoriza a publicação dos resultados da pesquisa, a qual garante o anonimato e o sigilo referente à sua participação.

1 - Após a Leitura do Tcle, você deseja participar da Pesquisa?

- Sim. Declaro que li e concordo em participar (leva o entrevistado para a seção 2)
- Não. Declaro que li e não quero participar (leva o entrevistado para a seção 5)

SEÇÃO 2 - IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

2. 1 - Qual instituição Você Trabalha? _____

2.2 - Qual o Cargo ocupado na Instituição? _____

2.3 - O processo de Dimensionamento da Força de Trabalho já foi iniciado na Universidade?

- Sim (leva o entrevistado para a seção 3)

() Não (leva o entrevistado para a seção 4)

SEÇÃO 3 - PERGUNTAS QUE DEVERÃO SER RESPONDIDAS SOMENTE PELAS INSTITUIÇÕES QUE JÁ REALIZARAM OU ESTÃO REALIZANDO O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

3.1 - Em qual ano foi iniciado os trabalhos na Instituição?

3.2 - Em que fase encontra-se o dimensionamento da Força de Trabalho?

3.3 - Houve planejamento, estudos iniciais para implementação do Dimensionamento na Instituição? Em caso afirmativo, como isso aconteceu e quais ferramentas de gestão foram utilizadas?

3.4 - Qual a sua opinião sobre o planejamento prévio em processos dessa natureza?

3.5 - Foi utilizado ou utiliza-se algum sistema eletrônico ou plataforma digital utilizada na execução do Dimensionamento da Força de Trabalho?

3.6 - Você tem conhecimento do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), desenvolvido pelo Ministério da Economia (ME) em parceria com a Fundação Universidade de Brasília (FUB/UnB)?

3.7 - A Instituição utiliza ou pretende utilizar do modelo referencial do Sipec, previsto na Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, que estabelece os procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec)?

3.8 - Foi criada uma comissão, um grupo de trabalho, divisão, seção ou similar responsável pelo dimensionamento da força de trabalho nessa Universidade?

3.9 - Você sabe dizer quais critérios foram utilizados para a designação dos servidores envolvidos? _____

3.10 - Quanto à formação ou competência técnica dos servidores designados para participarem do trabalho, qual o critério foi adotado? _____

3.11 - Houve desafios para execução dos trabalhos? Se sim, quais? _____

3.12 - A Universidade se baseou ou buscou apoio de outras IFES para a implementação do processo? Em caso positivo, você sabe dizer como isso aconteceu e quais Instituições? _____

3.13 - Foram identificados benefícios associados ao dimensionamento da força de trabalho? Se sim, cite alguns. _____

3.14 - Gostaria de acrescentar alguma informação. _____

3.15 - [Clica aqui para ir para a próxima seção \(vai para a seção 5\)](#)

SEÇÃO 4 - PERGUNTAS QUE DEVERÃO SER RESPONDIDAS SOMENTE PELAS INSTITUIÇÕES QUE NÃO INICIARAM O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

4.1 - Quais fatores levaram a instituição a não iniciar o Dimensionamento da força de trabalho? _____

4.2 - Houve alguma tentativa de implementar esse processo? Quando e de que maneira? Caso tenha havido, a instituição tem previsão de retomada dos trabalhos/projeto? _____

4.3 - A instituição tem previsão de retomada dos trabalhos/projeto de Dimensionamento? _____

4.4 - Você acredita que o dimensionamento da força de trabalho é importante para a instituição? Em quais aspectos?_____

4.5 - Você tem conhecimento do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), desenvolvido pelo Ministério da Economia (ME) em parceria com a Fundação Universidade de Brasília (FUB/UnB)?_____

4.6 - A Instituição utiliza ou pretende utilizar do modelo referencial do Sipec, previsto na Portaria SEDGG/ME nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, que estabelece os procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec)?_____

4.7 - Gostaria de acrescentar alguma informação?_____

SEÇÃO 5 - FINALIZAÇÃO

5.1 - Obrigado pela Participação na Pesquisa. Gentileza clicar no botão Enviar para fechar o questionário.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada: **DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL: UM ESTUDO QUALITATIVO DA IMPLEMENTAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO ESTADO DE MG ENTRE OS ANOS DE 2021 E 2022**, em virtude de fazer parte da Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho da Universidade Federal, objeto da pesquisa, coordenada pelo mestrando e pesquisador Gerri de Maio Faustino sob a orientação do Professor Drº. Altamir Fernandes de Oliveira do Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGEd, da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

A sua participação não é obrigatória sendo que, a qualquer momento da pesquisa, você poderá desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo para sua relação com o pesquisador, com a UFVJM ou com da Universidade Federal em que você encontra-se lotado.

O objetivo geral desta pesquisa é investigar em que etapa encontra-se o dimensionamento da força de trabalho nas Universidades Federais de Minas Gerais, com o objetivo de levantarmos possíveis intervenções que possibilitarão a UFVJM implementar o seu processo de dimensionamento de pessoal. Os objetivos específicos são: Investigar a aplicação do dimensionamento da força de trabalho nas Universidades Federais de Minas Gerais; Apresentar as possíveis etapas do dimensionamento adotadas nas Universidades investigadas e descrever como se deu esse processo; Comparar (ou correlacionar) a realidade das Universidades Mineiras com a UFVJM no que se refere ao dimensionamento de pessoal; Analisar as principais ações de dimensionamento de pessoal desenvolvidas no contexto da UFVJM; Analisar a composição das comissões de dimensionamento da força de trabalho na UFVJM; Levantar as possíveis intervenções que a UFVJM terá que realizar para a sequência dos trabalhos de implementação do dimensionamento de pessoal.

Caso decida aceitar o convite, sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a uma entrevista semiestruturada, que será realizada de forma on-line, via formulário do Google, cujo tempo será de aproximadamente meia hora. As perguntas relacionam-se com o Dimensionamento da Força de trabalho na instituição e seu ponto de vista em relação ao contexto global/local da pesquisa.

O risco relacionado com sua participação nesta pesquisa são possíveis constrangimentos e/ou identificação dos sujeitos participantes. Acrescentam-se aqui as limitações de total confidencialidade e potencial risco de sua violação em decorrência do uso de questionário online para coleta dos dados. Para minimizar estes riscos, o questionário será respondido individualmente e online, via Google Formulários, cujo link será disponibilizado via e-mail para os endereços eletrônicos das IFES, enviado na forma de lista oculta. Assim, apenas o pesquisador terá acesso às respostas. Será assegurado aos sujeitos participantes o anonimato na divulgação dos resultados e esclarecido que, a qualquer momento, poderão optar pela não participação, sem prejuízo ou impacto na relação com o pesquisador.

Quanto à escolha pela não participação, caso algum tipo de material de pesquisa já tenha sido coletado, este será descartado. É possível que surjam eventuais constrangimentos, desconforto, receio quanto ao sigilo ou cansaço. Esses riscos serão minimizados pelos seguintes procedimentos: em caso de desconforto ou constrangimento em relação a qualquer pergunta apresentada no questionário, é direito do participante recusar-se a respondê-lo ou a qualquer uma de suas questões. Além disso, caso seja do interesse do participante, esse poderá, a qualquer tempo, desistir de participar da pesquisa e retirar seu consentimento. Para minimizar o risco de identificação e sigilo dos sujeitos, além da não solicitação de identificação no momento de preenchimento dos formulários, os dados serão analisados de

forma agrupada, não sendo utilizado nenhum dado de forma isolada, como forma de garantir o anonimato e a privacidade dos participantes. Por fim, faz-se necessário esclarecer que o questionário não será muito extenso, visando não acarretar e/ou diminuir um possível cansaço durante a tarefa.

Os benefícios relacionados com a sua participação nesta pesquisa é o de possibilitar a discussão e a reflexão sobre o tema, além de contribuir de forma significativa para às pesquisas na área. As informações obtidas por meio da sua participação não serão compartilhadas com terceiros. Entretanto, os resultados e análises desta pesquisa, sempre garantindo o anonimato do participante, poderão ser apresentados em seminários, congressos e similares, seguindo os princípios da confidencialidade e sigilo. Os resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em seminários, congressos e similares, entretanto, os dados/informações pessoais obtidos por meio da sua participação serão confidenciais e sigilosos, não possibilitando sua identificação.

A sua participação será voluntária, não havendo remuneração para tal. Não há previsão de despesas por parte dos pesquisadores. Não está prevista indenização pela participação na pesquisa, mas se a qualquer momento houver algum dano a você, comprovadamente decorrente desta pesquisa, terá direito à indenização. Você receberá uma cópia deste termo onde constam o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação agora ou em qualquer momento.

Você receberá uma via deste termo onde constam o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sobre sua participação agora ou em qualquer momento.
Coordenador(a) do Projeto: Gerri de Maio Faustino sob a orientação do Professor Drº. Altamir Fernandes de Oliveira
Endereço: Rua Rita Pinheiro da Cruz, 31, casa 5, Bairro Carrasco, Diamantina, MG
Telefone: (38) 9 91560021

Declaro que entendi os objetivos, a forma de minha participação, riscos e benefícios da mesma e aceito o convite para participar. Autorizo a publicação dos resultados da pesquisa, a qual garante o anonimato e o sigilo referente à minha participação.

Nome do participante da pesquisa:

Assinatura do participante da pesquisa: _____

Informações – Comitê de Ética em Pesquisa da UFVJM
Rodovia MGT 367 - Km 583 - nº 5000 - Alto da Jacuba
Diamantina/MG CEP: 39.100-000
Tel.: (38) 3532-1240
Coordenador: Prof. Fábio Luiz Mendonça Martins
Secretária: Leila Adriana Gaudencio Sousa
Email: cep.secretaria@ufvjm.edu.br

