



**Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de
Ensino Superior no Brasil
Estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro**

Marcos César Eugênio Botta

Dissertação de mestrado

Mestrado em Assessoria em Administração

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



**Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de
Ensino Superior no Brasil
Estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro**

Marcos César Eugênio Botta

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Assessoria em Administração, sob
orientação do Professor Doutor José Carlos Pereira de Morais**

Porto – 2017

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO
PORTO INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

O Ministério da Educação Brasileiro, mediante o decreto 5.825, estabeleceu diretrizes a serem cumpridas pelas Instituições Federais de Ensino Superiores (IFES) no país. Dentre elas, uma que estabelece a necessidade de se fazer um dimensionamento da força de trabalho.

Trata-se de um processo que identifica quantitativamente e qualitativamente a força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos, considerando vários fatores. O processo de dimensionamento estabelece uma matriz que mostra a distribuição ideal da força de trabalho para os diversos ambientes da organização.

A presente dissertação consiste num estudo de caso aplicado à UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, que criou uma metodologia que consegue demonstrar a quantidade de servidores técnico administrativos necessários para ocupar os seus ambientes, cumprindo as diretrizes do decreto. Foi demonstrada a metodologia, e mostramos se tem surtido efeitos positivos para a organização e se os resultados obtidos estão sendo aplicados atualmente. Os resultados provenientes da ferramenta têm sido utilizados, pois subsidia por exemplo, a alocação de pessoal quando do surgimento de uma nova vaga, pode contribuir com processos de capacitação, movimentação de pessoal, entre outros. Há também um registro detalhado da força de trabalho e dos diversos ambientes organizacionais da Instituição.

Nesta pesquisa recorreremos a uma consulta no site da Instituição, à realização de uma entrevista realizada com a Pró-Reitora de Recursos Humanos e a um questionário aplicado a servidores que trabalham diretamente com os resultados obtidos. Notou-se que o dimensionamento de pessoal na UFTM se tornou uma ferramenta de gestão para a área de recursos humanos, pois percebeu-se que vai além da determinação de quantitativo de pessoal, podendo contribuir em vários outros processos de trabalho, tendo surtido efeitos positivos para a Universidade.

Ficou evidente no estudo a dificuldade em atender todas as demandas apresentadas, porém a metodologia para o trabalho de dimensionamento na UFTM proporciona análise técnica para essa tarefa e pode ser usada por qualquer organização. O estudo propõe ainda algumas melhorias que foram identificadas pelo pesquisador e que podem ser adotadas no intuito de aperfeiçoar os procedimentos que geram os resultados utilizados pela gestão.

Palavras chaves: Dimensionamento, força de trabalho, recursos humanos, Instituições Federais de Ensino

Abstract

The Brazilian Ministry of Education, through decree 5.825, established guidelines to be met by the Federal Institutions of Higher Education (IFES) in the country. Among them, one that establishes the need to do a sizing of the workforce.

It is a process that quantitatively and qualitatively identifies the workforce required to achieve the objectives, considering several factors. The sizing process establishes an array that shows the optimal distribution of the workforce to the organization's various environments.

The present dissertation is a case study applied to UFTM - Federal University of Triângulo Mineiro, which created a methodology that can demonstrate the amount of administrative technical servers needed to occupy their environments, fulfilling the guidelines of the decree. The methodology was demonstrated, and we show if it has had positive effects for the organization and if the results obtained are currently being applied. The results from the tool have been used, since it subsidizes, for example, the allocation of personnel when a new vacancy arises, can contribute with training processes, personnel movement, among others. There is also a detailed record of the workforce and various organizational settings of the Institution.

In this research, we used a consultation on the Institution's website, an interview with the Pro-Rector of Human Resources and a questionnaire applied to servers that work directly with the results obtained. It was noted that the staffing scale at the UFTM became a management tool for the human resources area, since it was perceived that it goes beyond the quantitative determination of personnel, being able to contribute in several other work processes, having had positive effects to the University.

It was evident in the study the difficulty in meeting all the demands presented, however the methodology for the work of sizing in the UFTM provides technical analysis for this task and can be used by any organization. The study also proposes some improvements that have been identified by the researcher and that can be adopted in order to improve the procedures that generate the results used by the management.

Keywords: Sizing, workforce, human resources, Federal Education Institutions

Dedicatória

O presente trabalho é dedicado ao autor da vida, ao onipresente, ao onipotente e onisciente, ao princípio e o fim, ao alfa e o ômega, ao pão da vida, ao caminho, a verdade e a vida, ao rei dos reis e Senhor dos senhores, à rocha que os construtores rejeitaram, ao autor da salvação, ao advogado, à ressurreição e a vida, ao autor e consumidor da nossa fé, ao bom pastor, ao conselheiro, ao desejado de todas as nações, ao Deus unigênito, ao Emanuel, ao EU SOU, ao filho do homem, nosso guia, ao justo, aquele em quem não foi encontrado pecado algum, à luz do mundo, ao mediador, ao primeiro e o último, à pedra angular, ao príncipe da paz, à raiz de Davi, à estrela da manhã, ao sol da justiça, ao verbo de Deus, à videira verdadeira, ao leão da tribo de Judá, ao messias, ao pai da eternidade, à rosa de Saron, ao lírio dos vales, ao cordeiro de Deus, **à JESUS.**

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar ao ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e ao IFTM - Instituto Federal do Triângulo Mineiro, instituições que me deram a oportunidade de cursar o mestrado em Assessoria em Administração, por meio do qual, pude obter conhecimento mais elevado na minha área de atuação profissional.

Agradeço aos professores que dedicaram seu tempo para nos repassarem um pouco de seus conhecimentos e que nos ajudaram nesse empreendimento.

Em especial ao meu orientador Prof. Doutor José Morais, que através de seu apoio e esclarecimentos, me ajudou na conclusão deste trabalho.

Aos colegas de estudo do IFTM que por meios dos trabalhos em grupo, me ajudaram a conseguir as notas necessárias para o bom desempenho do curso.

À magnífica Reitora da UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Professora Doutora Ana Lúcia de Assis Simões, que tão gentilmente permitiu que eu realizasse minhas pesquisas junto aos servidores da Universidade.

Agradeço também à minha querida e amada esposa, Patrícia, que me deu todo apoio e suporte durante o mestrado e aos meus filhos, Guilherme e Giovana pela paciência.

Agradeço também aos servidores da UFTM que aceitaram fazer parte de minha pesquisa, fornecendo informações importantes para a conclusão do trabalho.

Marcos César Eugênio Botta

Listas de Abreviaturas

AHA – American Hospital Association

ANAHP – Associação Nacional de Hospitais Privados

ARH – Administração de Recursos Humanos

COFEN – Conselho Federal de Enfermagem

CQH – Controle de Qualidade Hospitalar

EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro

IPP – Instituto Politécnico do Porto

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

MEC – Ministério da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PROAHSA – Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar

QRSTA – Quadro de Referência dos Servidores Técnico Administrativos

REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RH – Recursos Humanos

SISP – Sistemas de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Índice Geral

1. Introdução	01
1.1. Tema.....	02
1.2. Enquadramento	03
1.3. Objetivos do estudo.....	09
1.4. Limitações da pesquisa	10
1.5. Estrutura da dissertação	11
2. Revisão da Literatura.....	13
2.1. Introdução	13
2.2. Administração de recursos humanos	14
2.3. Dimensionamento de pessoal	20
2.4. Gestão de pessoas nas organizações públicas	31
3. Metodologia.....	36
3.1. Introdução	37
3.2. Método de investigação	38
4. Apresentação e Análise dos Resultados	42
4.1. Introdução	43
4.2. A Universidade Federal do Triângulo Mineiro.....	43
4.3. A metodologia para dimensionar a força de trabalho.....	45
4.4. Cálculo matemático para a geração da quantidade ideal de servidores.....	45
4.5. A entrevista com a Pró-Reitora de RH da UFTM	49
4.6. O questionário	51
4.7. Análise dos resultados	56
5. Conclusões e Melhorias Futuras	61
Referências Bibliográficas	64
Anexos.....	68
Apêndices.....	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Modelo Teórico de Análise	41
--	----

Índice de Figuras

Figura 1 – Expansão das Universidades	03
Figura 2 – Expansão dos Institutos Federais	04
Figura 3 – Aumento no número de municípios com Institutos Federais.....	05
Figura 4 – Panorama da Expansão Universitária.....	05
Figura 5 – Evolução orçamentária das IFES	06
Figura 6 – Evolução da mão de obra nas Universidades Federais – TAEs.....	07
Figura 7 – Evolução da mão de obra na UFTM.....	07
Figura 8 – Subsistemas de Recursos Humanos.....	15
Figura 9 – Diferenças fundamentais entre as teorias clássicas e das relações humanas	19
Figura 10 – Recursos de uma organização.....	22
Figura 11 – Planejamento da GP baseado no fluxo de pessoal	31

1. Introdução

Esta dissertação é resultado do processo de finalização do curso de mestrado em Assessoria em Administração, ministrado pelo ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto associado ao IPP – Instituto Politécnico do Porto.

Esse trabalho propõe a discussão de um assunto ainda novo na literatura, porém de grande importância para as organizações. A área de recursos humanos já está presente nas empresas há muito tempo e vem se aperfeiçoando visando alcançar uma gestão de pessoas gradativamente mais eficiente e eficaz.

Nesse sentido, muito se tem avançado no campo do saber ao se tratar de gestão de pessoas, as novas tendências têm exigido esforços que tornam todo o trabalho mais profissional. Isso ocorre em várias vertentes e, portanto, a administração de pessoal antes restrita a folha de pagamento e outros aspectos legais abre espaço também para o desenvolvimento das pessoas. Nesse contexto, percebe-se melhorias nos processos de capacitação e treinamento, avaliação de desempenho, projetos e programas relacionados à saúde do trabalhador, entre outros e, por consequência, no planejamento da força de trabalho.

Dimensionar o pessoal é conhecer a equipe que se tem e mais que isso é identificar as necessidades de pessoal aliadas às necessidades de competências das pessoas. Esse estudo está focado em discutir o planejamento da força de trabalho, conhecendo conceitos, definições e possíveis métodos.

Será possível ainda conhecer na prática, por meio de um estudo de caso, a metodologia desenvolvida e adotada por uma instituição federal de ensino superior, a Universidade Federal do Triângulo Mineiro, situada na cidade de Uberaba, estado de Minas Gerais - Brasil. Será uma valiosa oportunidade para apontar os resultados provenientes da realização desse trabalho, o que permitirá uma análise reflexiva das vantagens de implantação, bem como sugestões de possíveis melhorias, se for o caso.

A finalidade desta introdução é apresentar o tema a ser pesquisado, o enquadramento da pesquisa que por meio de informações extraídas do MEC - Ministério da Educação, mostra o retrato da expansão das IFES no Brasil e a necessidade por meio do decreto 5.825 de 29 de junho de 2006, para que as instituições federais de ensino superior, dimensionem a força de trabalho.

Na introdução também se pretende evocar os objetivos da investigação, as limitações encontradas para a realização da pesquisa e como o trabalho está estruturado, detalhando o que será abordado em cada tópico.

1.1. Tema

O dimensionamento da força de trabalho é um processo que identifica a quantidade ideal da força de trabalho nos diversos ambientes das organizações. O tema a ser abordado neste trabalho é o Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil - estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro.

1.2. Enquadramento

Percebe-se que ao longo dos últimos anos, vem ocorrendo uma expansão significativa em relação às Instituições Federais de Ensino no Brasil, sejam Universidades, sejam Institutos Tecnológicos.

No que se refere às Universidades Federais, o MEC instituiu no ano de 2007, um programa que fomenta o crescimento da educação superior denominado REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. O programa tem como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior. As ações do REUNI contemplam, dentre outras, o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta em cursos noturnos, a promoção de inovações tecnológicas e o combate à evasão escolar.

Segundo o Ministério da Educação¹, houve um acréscimo de 40% no número de Universidades no país (de 45 unidades no de 2003 para 63 no ano de 2014) e um aumento de 117% em relação à quantidade de campus (148 em 2003 para 321 em 2014). Esses números podem ser observados na Figura 1.

	2003	2010	2014
Universidades	45	59 (14 novas)	63 (4 novas)
Câmpus/Unidades	148	274 (126 novos)	321 (47 novos)
Municípios Atendidos	114	230	275

Figura 1. Expansão das Universidades

Fonte: De http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&category_slug=dezembro-2014-pdf&Itemid=30192

¹ http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&category_slug=dezembro-2014-pdf&Itemid=30192, recuperado em 11 de janeiro, 2017

Além do crescimento na quantidade de Universidades, houve também um crescimento no número de municípios contemplados com essas novas Instituições de Ensino conforme demonstrado na Figura 1 (114 municípios atendidos no ano de 2003 para 275 municípios no ano de 2014).

Já em relação à educação técnica e tecnológica, o mesmo Ministério da Educação² também nos informa que as escolas técnicas (Institutos Federais) chegaram ao patamar de 644 *campi* no ano de 2016, entre os anos 1909 e 2002 existiam apenas 140 escolas técnicas (*campi*) conforme demonstrado na Figura 2.

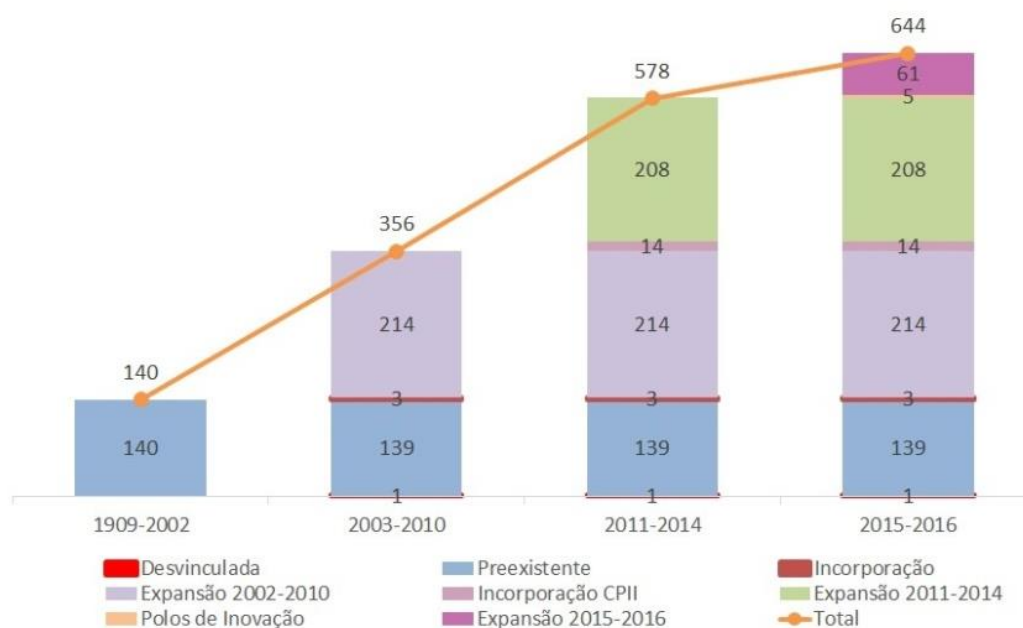


Figura 2. Expansão dos Institutos Federais

Fonte: De <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>

Seguindo o exemplo das universidades, a quantidade de municípios atendidos com os novos institutos federais no Brasil também cresceu, atingindo 568 cidades em 2016, o que pode ser visto na Figura 3.

² <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>, recuperado em 11 de janeiro, 2017



Figura 3. Aumento no número de municípios com Institutos Federais

Fonte: De <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>

Além do surgimento de novas unidades federais de ensino (universidades e Institutos Tecnológicos Federais), o processo de expansão também ocorre dentro das organizações já existentes, o aumento na demanda de algumas variáveis como cursos ofertados e o surgimento de novos cursos, por exemplo, faz com que estas unidades aumentem sua estrutura, ampliando a quantidade de salas de aula, laboratórios, refeitórios, bibliotecas, além de um aumento nas atividades administrativas e de mão de obra a fim de ofertarem um serviço de qualidade. Na Figura 4, podemos ver o crescimento de algumas variáveis como, cursos de graduação presencial, à distância e quantidade de vagas presenciais e à distância nas Universidades Superiores Brasileiras, que corroboram com a expansão das Instituições de Ensino Superior.

	2002	2014
Universidades Federais	45	63
Câmpus	148	321
Cursos Graduação Presencial	2.047	4.867
Vagas Graduação Presencial	113.263	245.983
Matrículas Graduação Presencial	500.459	932.263
Matrículas Educação a Distância	11.964	83.605
Matrículas Pós-Graduação	48.925	203.717

Figura 4. Panorama da Expansão Universitária

Fonte: De http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192

A expansão das Instituições de Ensino Federais Superiores também pode ser vista pelo prisma orçamentário, podemos ver na figura 5 a evolução neste critério, saindo de pouco menos de 10 bilhões no ano 2002 para mais de 40 bilhões em 2014.

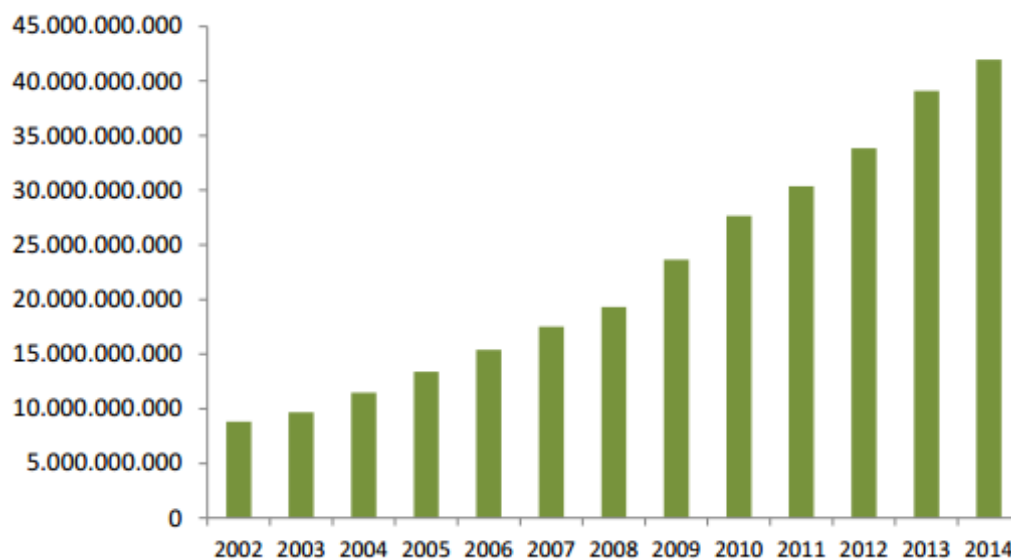


Figura 5. Evolução orçamentária das IFES (em bilhões)

Fonte: De http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192

Acompanhando toda esta expansão da rede federal de Ensino Superior no Brasil, surge então a necessidade da **adequação da mão de obra** dentro destas instituições, ou seja, a necessidade da realização de um **planejamento dos recursos humanos**, seja por realocação/readequação da mão de obra existente, seja 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 dos recursos humanos.

O corpo técnico das Universidades Federais aumentou significativamente entre os anos de 2003 e 2014. A partir do ano de 2008, com o surgimento do REUNI, o crescimento da mão de obra nas Universidades se tornou mais acentuada e a partir do ano de 2010, esse crescimento explodiu por conta da publicação do QRSTA (quadro de referência dos servidores técnico administrativos), instrumento que permitiu às Universidades reporem de forma automática as vagas originárias por meio de vacâncias (aposentadorias, mortes ou exonerações).

A figura 6 mostra a evolução da mão de obra nas Universidades Federais de Ensino Superior no Brasil entre os anos 2003 e 2014.

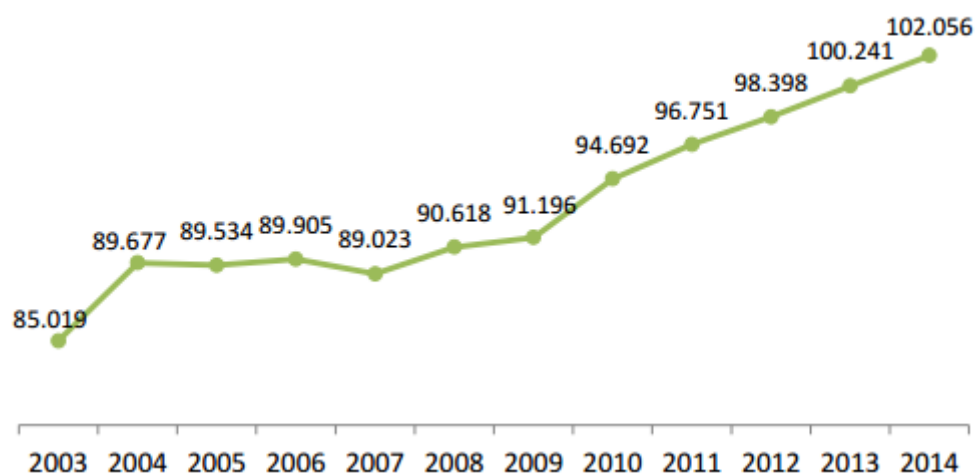


Figura 6. Evolução da mão de obra nas Universidades Federais – Técnicos Administrativos
 Fonte: De http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192

A UFTM passou por modificações radicais em sua estrutura acadêmica, passando de um curso de medicina no ano de 1953 para 28 cursos de graduação em 2016, com isso, a necessidade de servidores aumentou desde então. Na figura 7, tem-se um exemplo de como a UFTM, organização em estudo, cresceu em servidores nos últimos anos.

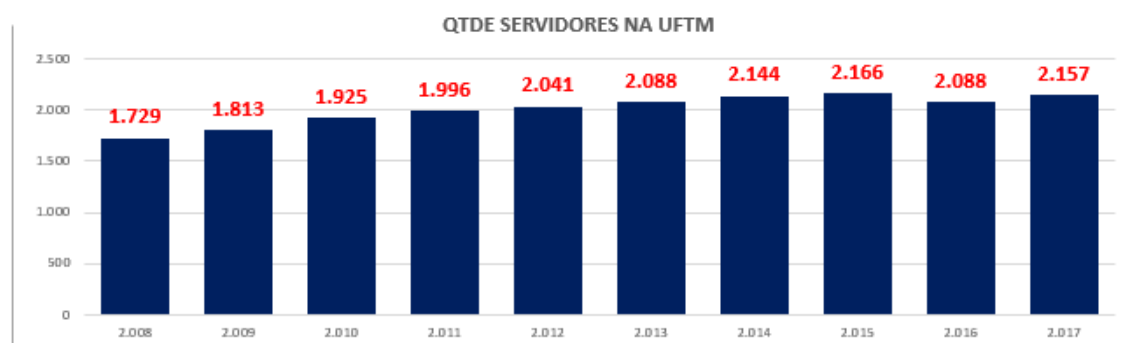


Figura 7. Evolução da mão de obra na UFTM
 Fonte: UFTM

Visando o melhor cumprimento dos objetivos institucionais, o Ministério da Educação brasileiro criou o decreto 5.825 de 29 de junho de 2006 que, dentre outras diretrizes, estabelece que as instituições federais de ensino superior devem dimensionar sua força de trabalho (planejar seus recursos humanos), criando uma matriz de alocação de cargos que mostra tecnicamente a distribuição ideal da força de trabalho em sua estrutura.

De igual modo, o referido ministério elaborou a lei 11.091 de 2005 que traz a exigência para as Instituições Federais de Ensino Superior de adequarem à demanda de pessoal com a realidade da Instituição, promovendo assim um nivelamento entre demanda de serviços e oferta de mão de obra. O artigo número quatro da lei 11.091 diz que “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”.

A necessidade de dimensionar a força de trabalho na esfera pública é tão importante, que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão no Brasil, ao lançar no ano de 2016 um caderno de boas práticas de gestão de pessoas das empresas estatais federais, fez constar em seu conteúdo um tópico dedicado aos estudos e trabalhos desenvolvidos referentes ao dimensionamento da força de trabalho. Dentre várias boas práticas de gestão de pessoas, o caderno traz exemplos de empresas públicas que tem o dimensionamento de pessoal como parte de seus processos gerenciais.

Dentre elas, podemos citar a EBSEH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, que conduz seus concursos públicos baseados em um trabalho conjunto entre o serviço de recrutamento e seleção e o serviço de dimensionamento de pessoal e a Caixa Econômica Federal, banco público que modela sua estrutura baseando-se na apresentação de indicadores fornecidos pelo dimensionamento de pessoal aplicado em suas diversas agências.

Apesar das estatais possuírem políticas diferentes das instituições federais de ensino superior e não serem objeto deste trabalho, vale a pena citá-las como exemplos da importância do processo de dimensionamento de pessoal para o governo federal brasileiro.

Atualmente, a gestão pública em geral está muito ligada a uma administração burocrática, que segundo Mazza (2013, p.30) possui algumas características como:

- a) toda autoridade baseada na legalidade; b) relações hierarquizadas de subordinação entre órgãos e agentes; c) competência técnica como critério de seleção pessoal; d) remuneração baseada na função desempenhada, e não pelas realizações alcançadas; e) controle de fins; f) ênfase em processos e ritos ao modelo burocrático da administração.

Na mesma linha de Mazza, Chiavenato (2003), afirma que algumas características da administração citadas por Max Weber estão fortemente ligadas à gestão das organizações públicas, como o caráter legal das normas e regulamentos, o caráter formal das

comunicações, que são feitas por meio de memorandos e ofícios, procedimentos padronizados e hierarquia de autoridade.

Apesar de hoje estarem mais flexíveis em sua administração, ainda sim se percebe nas instituições públicas certa dificuldade em introduzir novas técnicas de gestão, inclusive de pessoas (Oliver, 2001).

O advento da lei 11.091, do decreto 5.825, dentre outros, contribuem significativamente para a quebra deste paradigma, levando as organizações públicas a incrementarem técnicas de gestão provenientes de trabalho como o dimensionamento de pessoal.

1.3. Objetivos do estudo

O tema trabalhado na dissertação é de suma importância para a gestão de recursos humanos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), mas não somente para estas, é de suma importância para qualquer organização, seja pública, seja privada. Um dos grandes desafios das organizações é estabelecer, com critérios técnicos, a quantidade de pessoas (trabalhadores) que necessitam ter em sua estrutura a fim de conseguirem desempenhar com eficácia suas atividades.

Algumas metodologias foram criadas ao longo dos anos, porém, a maioria foca em empresas privadas, principalmente nas indústrias, que estão baseadas em linhas de produção ou em hospitais, para o cálculo da quantidade de enfermeiros necessários nos diversos turnos de trabalho.

Neste cenário, na indústria, as tarefas são mais rotineiras e sequenciais, podendo-se determinar com maior exatidão a quantidade de determinadas peças que são fabricadas por hora, dia ou semana, já nos hospitais, existe a quantidade máxima de leitos que o mesmo suporta, sendo previsível a sua carga máxima de tarefas a serem realizadas. Assim, com bom planejamento e controle da produção, torna-se mais fácil estabelecer a quantidade ideal de funcionários para atender às demandas existentes.

Determinar a quantidade de pessoas para se trabalhar nas Instituições Federais de Ensino Superior não é tarefa fácil. 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.

Por sua vez, as organizações privadas não estão tão presas às questões legais, tendo, em comparação com a administração pública, maior campo de liberdade em suas ações administrativas. Analisando pela ótica de gestão de pessoas, as formas usadas para contratar, escolher, se pagar e avaliar os funcionários divergem entre si.

Com a crescente expansão dessas organizações e com a vigência do decreto nº 5.825, tais instituições se viram diante da necessidade de estabelecer uma metodologia capaz de levantar o número ideal de servidores visando atender demandas setoriais e, por consequência, os objetivos institucionais.

Em pesquisas realizadas em *sites* institucionais, notou-se que a UFTM desenvolveu uma metodologia própria. Tal instituição será objeto de estudo desta dissertação, que pretende investigar, por meio de um estudo de caso o que se segue:

1. Como a UFTM desenvolveu o trabalho de dimensionamento de pessoal;
2. Em que se baseia a metodologia adotada para a concretização do trabalho de dimensionamento de pessoal;
3. Analisar se a metodologia traz outros benefícios e se têm surtido efeitos positivos para a Universidade;
4. Verificar se os resultados obtidos pela metodologia estão sendo aplicados atualmente, sejam para os atuais servidores, sejam para os novos que entram através dos concursos públicos ou para outras necessidades da UFTM.

A pesquisa é relevante por mostrar na prática uma metodologia já consolidada, além de revelar se a aplicação do trabalho vem contribuindo com a gestão de pessoas na UFTM, podendo contribuir com outras IFES que queiram realizar o mesmo trabalho.

Em síntese, o tema é interessante por lidar com um assunto de grande importância no cenário organizacional das IFES, que vem passando nos últimos anos por um processo de expansão considerável.

1.4. Limitações da pesquisa

Há que se considerar que existem poucas literaturas disponíveis que abordam de forma específica o tema dimensionamento da força de trabalho no âmbito das organizações públicas ou até mesmo privadas. Encontra-se algo mais concreto em trabalhos acadêmicos

como artigos, que citam experiências de setores de serviços relacionados à saúde, principalmente na área de enfermagem em hospitais públicos, com o dimensionamento de sua força de trabalho.

Existem também alguns trabalhos relatando algumas experiências de Instituições Públicas de Ensino Superior que adotaram o processo de dimensionamento em suas estruturas, como a UFPR – Universidade Federal do Paraná e a UFTM- Universidade Federal do Triângulo Mineiro, que serviu de estudo de caso para esta dissertação.

Dentre os autores que decidiram a estudarem e escreverem sobre o tema dimensionamento da força de trabalho, temos Ferraz (2000;2002), Fugulin (2002) e Pavani (2000).

1.5. Estrutura da dissertação

Este trabalho está estruturado da seguinte maneira:

- a) **Introdução:** Vem mostrando o tema da dissertação (Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil - Estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro), o enquadramento da pesquisa, mostrando por meio de dados do Ministério da Educação, o cenário da expansão das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil bem como a legislação que decretou às IFES que dimensionassem sua força de trabalho, os objetivos que se pretende alcançar com a investigação, e as limitações que envolveram a pesquisa, informando que o tema abordado é pouco explorado nos trabalhos acadêmicos, sejam em trabalhos de mestrados, de doutorados ou artigos acadêmicos e que a literatura sobre o tema em tela é escassa.
- b) **Revisão da Literatura:** pretende-se demonstrar o que a literatura ressalta sobre o assunto Dimensionamento da Força de Trabalho em geral bem como sobre administração de recursos humanos e gestão de pessoas nas organizações públicas.
- c) **Metodologia:** é demonstrado como se pretende alcançar os objetivos da pesquisa, ou seja, a metodologia que foi adotada, caracterizada por uma abordagem mista, o questionário aplicado a alguns servidores da UFTM e a entrevista feita com a gestora de recursos humanos da Instituição.

- d) **Apresentação e Análise dos Resultados:** nesse capítulo consta a apresentação e análise dos resultados obtidos com a pesquisa. Nesse capítulo também será descrita a metodologia usada pela UFTM.

- e) **Conclusões e Melhorias futuras:** aqui serão feitas as conclusões da pesquisa bem como possíveis melhorias na metodologia de dimensionamento de pessoal na UFTM.

2. Revisão da Literatura

2.1. Introdução

Este capítulo se dedica a demonstrar e discutir a pesquisa bibliográfica e a outras referências que, de algum modo, versam sobre o tema dimensionamento de pessoal; tema que se encontra dentro de áreas como administração ou gestão de recursos humanos, planejamento de recursos humanos ou ainda gestão estratégica de recursos humanos.

A revisão da literatura está subdividida em três partes, sendo que na primeira encontram-se os conceitos sobre administração ou gestão de recursos humanos, explorando as definições de autores consagrados no tema, aqui também é relatado os avanços no estudo da administração com as diversas teorias que o abrange até chegar-se à teoria das relações humanas, quando há ênfase no trabalhador e no que ele significa para as organizações.

A segunda parte trata das diversas abordagens sobre dimensionamento de pessoal ou dimensionamento da força de trabalho, seja na esfera da administração privada, seja na ótica da administração pública, sendo esta permeada por grande interferência de legislações específicas que foram impostas com o intuito de nortear o desenvolvimento desse trabalho nas instituições federais de ensino superior. Esse item irá apresentar os conceitos como um complemento mais aprofundado do planejamento de recursos humanos, uma vez que o dimensionamento de pessoal e seus desdobramentos atuam como uma ação concreta no desenvolvimento estratégico do recurso mais valioso das organizações, ora seja, as pessoas. Nessa parte será possível compreender o processo que identifica e busca maneiras de pensar na mão de obra das organizações, independentemente do local de atuação dos trabalhadores, estejam eles no nível operacional, tático ou estratégico, para que essa força de trabalho consiga desenvolver o trabalho de forma a alcançar os objetivos organizacionais com eficiência e eficácia.

A terceira parte versa sobre a gestão de pessoas na administração pública. Para tanto, será realizada uma reflexão quanto a esse processo, principalmente no que se refere ao dimensionamento de pessoal, considerando o cenário político-econômico e legal que interfere consideravelmente na forma como as instituições públicas planejam e executam as ações relacionadas à gestão de pessoas, de forma as conduzirem no cumprimento da missão, do dever e do compromisso público.

2.2. Administração de recursos humanos

As organizações são formadas por grandes áreas que caracterizam o processo de gestão, cada uma com sua especialidade, porém todas com elevado grau de importância que sustentam o funcionamento organizacional. Juntamente com a gestão financeira/orçamentária, comercial, materiais/patrimoniais, gestão de produção/serviços, tem-se a gestão ou administração de recursos humanos, tão relevante quanto as demais.

Segundo Chiavenato (2010), 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, fazer com que seus funcionários estejam sempre motivados e atualizados em relação às suas atividades, desenvolver um estilo de vida saudável para seus colaboradores, administrar de forma inteligentes as mudanças necessárias, manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis e por fim, construir a melhor equipe e a melhor empresa. Nota-se no autor um olhar cuidadoso para o trabalhador, reconhecendo sua importância para o sucesso organizacional.

Olhando para o nível das atividades, Maximiano (2000) ressalta que o processo de administração de recursos humanos engloba atividades complexas como definir as necessidades de mão de obra para que as atividades da organização possam ser realizadas, recrutar, selecionar, contratar e treinar pessoas, além de elaborar estratégias de remuneração, desenvolvimento e promoção dessas pessoas. Na figura 8 pode-se verificar as diversas vertentes que a administração de recursos humanos trabalha.

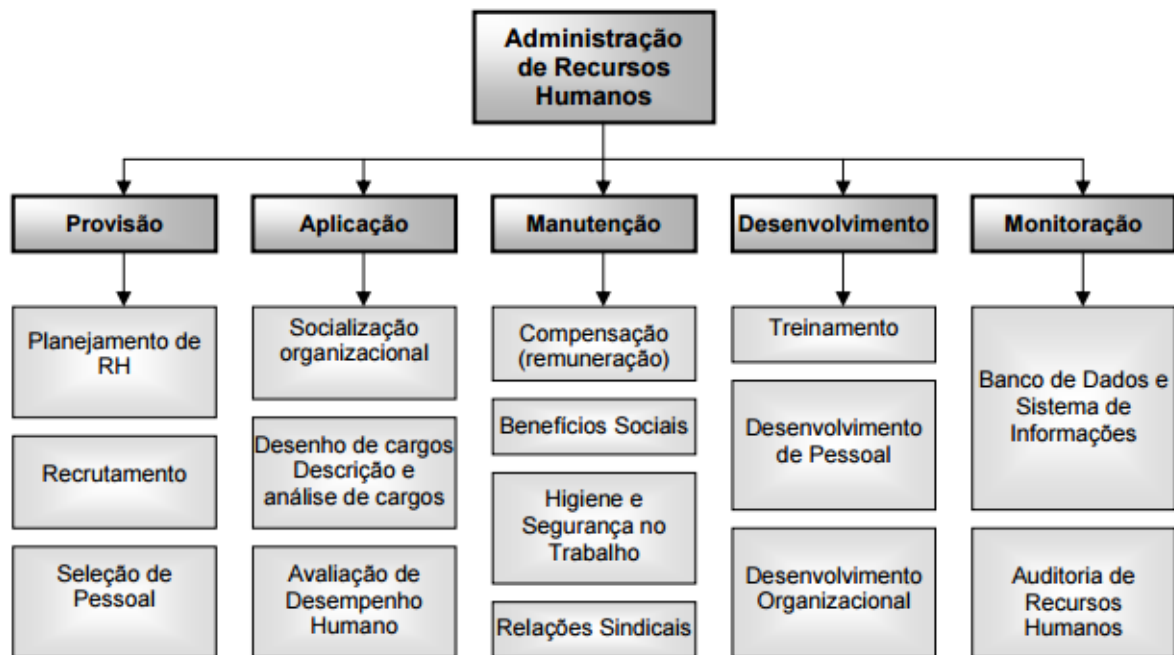


Figura 8. Subsistemas de Recursos Humanos

Fonte: <https://professorfernando.wikispaces.com/file/view/Apostila+de+Administração+de+Recursos+Humanos%5B1%5D.pdf>

Para que se tenha uma efetiva gestão de pessoas, é necessário observar o desenvolvimento não só da organização e seus processos, mas também as pessoas que a compõem. Nesse sentido Marques (2015, p. 13) complementa que “O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham”.

Dessler (2014) acresce que a administração de recursos humanos (ARH) é um processo que capta, desenvolve, avalia, remunera, lida com as relações de trabalho, com a saúde e a segurança das pessoas e com as preocupações acerca da justiça.

Conforme a abordagem dos autores, percebe-se a grande importância dada à gestão de pessoas ou administração de recursos humanos, não há organização sem o fator humano e, portanto, não há negócio sem pessoas por mais enriquecido ele esteja com recursos tecnológicos ou por maior que seja os investimentos em qualquer outra vertente. São as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional (Chiavenato, 2009).

Administrar pessoas significa tomar decisões em relação a elas. Milkovich e Boudreau (2006, p.19) afirmam que “por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade

influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Ao nos referenciarmos à gestão ou administração de recursos humanos, mais modernamente conhecida como gestão de pessoas, gestão de talentos humanos ou ainda gestão com pessoas, far-se-á necessário voltarmos a datas mais distantes para entendermos melhor a evolução do processo administrativo que, dentre outras áreas, preocupou-se com a gestão de pessoas.

Ao fazer uma análise da história das teorias administrativas, observa-se que existe uma variação na ênfase dada aos estudos e aplicações metodológicas na ciência da administração, conforme o estudioso da época. Vale aqui evocar o conceito de teoria definido por Sobral e Peci (2012, p. 29) como:

o conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos. Além disso, esse conjunto de suposições deve estabelecer uma base sólida para prever eventos futuros. Portanto, além de interpretar o presente, as teorias predizem quais ações vão levar a quais resultados e por quê.

Dessa forma, embora haja variações nas ênfases dadas a cada teoria, cada uma vem construindo a história da administração e orientando as organizações nas ações presentes e futuras.

A teoria científica surgiu no início do século XX e sobre ela Chiavenato (2010, p. 53) explica que “A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio de aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial”. Aqui nota-se a ênfase ou a preocupação no aproveitamento excelente de recursos visando a máxima produção.

Taylor, pioneiro da Administração e pai da escola científica, cujas teorias ainda são estudadas no mundo moderno, percebeu que os operários observavam os colegas de trabalho e assim aprendiam como executar tarefas. No entanto, isso gerava diferentes maneiras de execução além do uso de diferentes instrumentos, como há sempre uma melhor forma para se operacionalizar tarefas partiu-se para uma análise científica e um estudo detalhado de tempos e movimentos, a proposta era eliminar o critério de cada operário (Chiavenato, 2011).

Taylor e suas ideias tiveram alguns importantes seguidores, dentre eles, Harrington Emerson, que trabalhou sem ter contato com outros pioneiros da administração científica, enfatizando a produtividades das grandes empresas. Harrington listou doze princípios da eficiência para as indústrias de sua época. Harrington desenvolveu algumas técnicas sobre

treinamento e seleção de pessoal, antecipando de certa maneira a administração por objetivos, que viria anos mais tarde (Silva, 2013).

Outro seguidor de Taylor foi Carl Barth, que criou fórmulas matemáticas que tinham o propósito de resolver problemas de alimentação e velocidades de máquinas. Já Henry Gantt criou o sistema tarefa-bônus, onde o funcionário recebia um valor a mais caso alcançasse um determinado padrão de produção e o casal Frank e Lilian Gilbreth desenvolveram sistemas administrativos, Frank estudou fortemente a fadiga humana que visava a melhor forma de uma tarefa ser realizada e ao mesmo tempo aumentar a eficiência do operário (Silva, 2013). Todos esses estudiosos contribuíram, de uma forma ou outra, com o avanço no estudo da administração.

Ainda sobre a teoria de Taylor, Chiavenato (2011) afirma que uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Analisando essa teoria pode-se perceber, como resultado da sua proposta, um certo dimensionamento de pessoal, mesmo que esse não fosse seu objetivo maior, pois ao dividir o trabalho tem-se por consequência uma análise do que é preciso fazer e, principalmente, por quem será feito, mostrando planejamento quanto à força de trabalho, tratada na época como mão-de-obra.

O estudo dos tempos e movimentos resultou na especialização dos funcionários e Chiavenato (2011) conclui que cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.

Segundo Maximiano (2000, p. 57):

Taylor e seus seguidores tiveram o mérito de assimilar, sistematizar e disseminar um conjunto de princípios que vinham ao encontro de uma necessidade e, por isso, foram recebidos com grande entusiasmo. Estudos de tempos e movimentos, descrições de cargos, organização e métodos, engenharia da eficiência e racionalização do trabalho foram algumas das ideias que a ação de Taylor colocou na ordem do dia.

Apesar dos funcionários terem se especializado nas suas atividades, uma questão ainda precisava ser respondida, como motivar esses colaboradores em atividades tão repetitivas? Taylor propôs o sistema de pagamento por unidade produzida ou sistema de tarefa como uma resposta à esta inquietação. Assim, quanto mais peças produziam, maior seria sua remuneração. A ideia inicial era a remuneração por resultados (Silva, 2013).

Em seguida à teoria científica, surge a teoria clássica, cujo precursor foi Henry Fayol, essa teoria dava ênfase na estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente e

procurava organizar as empresas. Na realidade, tanto a abordagem científica quanto a abordagem clássica, tinham como objetivo a busca da eficiência das organizações, enquanto a primeira se valia para isto, a racionalização do trabalho do operário e da soma das eficiências individuais, a clássica, partia do todo organizacional e da sua estrutura, órgãos, departamentos, seções, etc. (Chiavenato, 2011).

Pode-se considerar que a administração clássica, foi o primeiro esforço para que uma teoria formal fosse criada para ajudar as modernas organizações industriais como um todo. A abordagem clássica, cuidou quase que especificadamente da anatomia das organizações, sendo desta forma, a primeira tentativa de enxergar as empresas por seu prisma analítico (Silva, 2013).

Percebe-se assim uma evolução, mesmo que tímida, de tratar as organizações não mais pelo seu aspecto departamental, ou de forma isolada e sim de uma forma *una*. Tal evolução se fez necessária devido à revolução industrial, que fez com que as organizações vivenciassem uma bolha de crescimento. Tal crescimento ocorreu de forma desorganizada, já que as empresas continham complexidades administrativas acostumadas com o improvisado. A necessidade de melhorar a competência das organizações, obtendo maior rendimento possível de seus recursos, fez com que a teoria clássica aparecesse no cenário.

Maximiano (2000, p.60) sabiamente afirma que “De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle”. Assim, percebe-se a necessidade de se trabalhar a administração, pois ela norteia as ações nas diversas relações humanas, pertinentes à negócios ou não e a abordagem clássica veio reforçar essa ideia com processos que garantem o funcionamento das organizações de forma amplamente visualizada e não mais setorizadas.

Apesar das teorias científica e clássica terem tido um papel importante para o crescimento e amadurecimento do processo de gestão nas organizações, não conseguiram, no fundo, sanar todos os problemas e situações e nem haviam gerado os resultados desejados em termos de eficiência e produtividade (Sobral & Peci, 2012).

Assim, com o propósito de trazer novas soluções para questões não resolvidas pelas abordagens passadas e para que o ser humano fosse mais valorizado nas estruturas das organizações, por volta do ano 1930, surge a abordagem humanística da administração, através de teorias como a Escola das relações humanas, que se desenvolveu graças ao desenvolvimento das ciências sociais como a psicologia, principalmente a psicologia do trabalho, da Escola Comportamental, e a teoria Estruturalista.

Um dos grandes responsáveis pelo surgimento desta abordagem de administração foi Elton Mayo, que desenvolveu importantes trabalhos nas áreas humanas. Dessa forma, as organizações começaram a fazer uso de políticas de relações humanas que permitiram uma modificação nas condições trabalhistas, surgindo assim a escola das relações humanas que vai influenciar a maneira das empresas serem administradas (Peretti, 2011).

A teoria das relações humanas, marco inicial desta nova abordagem, desloca a preocupação que antes estava nas tarefas e como eram executadas para a preocupação com o capital humano das organizações. Essas diferenças podem ser melhor observadas na figura 9, onde são vistas a estrutura, o foco, a ênfase dada e os resultados esperados por cada uma das abordagens.

TEORIAS		
Características	Clássicas	Relações humanas
Estrutura	Mecanicista, impessoal	A organização é um sistema social
Comportamento na organização	Produto de regras e regulamentos	Produto de sentimentos e atitudes
Foco	No trabalho e nas necessidades econômicas dos trabalhadores	Nos pequenos grupos e nas qualidades humanas e emocionais dos empregados
Ênfase	Pessoas tentam maximizar recompensas: ênfase na ordem e na nacionalidade	Ênfase na segurança pessoal e nas necessidades sociais dos trabalhadores para o alcance das metas organizacionais
Resultados	Alienação no trabalho, insatisfação	Empregados felizes tentando produzir mais

Figura 9. Diferenças fundamentais entre as teorias clássicas e das relações humanas.
 Fonte: De “Teorias da Administração” de Reinaldo O. da Silva, 2013, p.199

Vale ressaltar ainda que esta nova abordagem aprecia o valor que o indivíduo pode ter para a organização, considerando as pessoas como importantes ativos das empresas e salienta que investir nelas pode gerar grandes retornos para as mesmas (Baron & Armstrong, 2007). Gomes (2008) complementa que a administração de recursos humanos tem sofrido uma evolução no sentido de demonstrar a ajuda dos indivíduos para a estratégia de negócios e dos impactos humanos nos resultados das organizações.

A teoria humanística e a escola das relações humanas sofreram algumas críticas como falta de validação científica, falta de foco nas atividades, preocupação excessiva com a felicidade dos funcionários e superposição dos grupos frente ao individual. Apesar disso, autores como Lacombe & Albuquerque (2008, p.7) afirmam que “parece haver evidências

suficientes para afirmar que algumas práticas de recursos humanos, isoladamente ou em conjunto, podem trazer melhores resultados para a organização”.

Embora o trabalhador sempre tenha estado presente nas organizações, a ênfase estava no trabalho em si, ou seja, no que era realizado e não por quem era realizado. Nota-se a partir deste ponto, um grande avanço na forma das organizações olharem para as pessoas. Conforme apontado, contribuíram para o desenvolvimento deste processo as ciências sociais, destacando-se a psicologia do trabalho. A partir desse ponto, o qual pode ser considerado recente dado seu início, novas ideias e novas tendências vem sendo trabalhadas no âmbito da gestão de pessoas, contribuindo consideravelmente na forma de gerir o principal fator organizacional, ora seja, as pessoas.

Apesar de uma forma ou outra a gestão de recursos humanos ter sempre existido, foi com o surgimento das ciências comportamentais/sociais, que a administração de recursos humanos teve seu valor reconhecido, principalmente devido aos resultados gerados por meio de suas práticas no desempenho das organizações (Scroggins & Benson, 2010 como citado em C. J. C. Jabbour, Freitas, Teixeira, A. B. L. de S. Jabbour, 2012, p. 348).

No decorrer do estudo da administração, chegou-se então ao ponto da inclusão do fator humano como ponto de análise e consideração nas organizações, reconhecendo-o não somente como número ou meio para se alcançar resultados, mas sobretudo reconhecendo as relações de trabalho, a importância da qualidade de vida e da gestão de pessoas no desenvolvimento dos indivíduos que, por consequência, proporciona resultados relevantes nas diversas atividades que permeiam os vários ramos de negócio.

Ressalta-se que outros estudos e outras teorias surgiram no âmbito da administração, promovendo melhorias e incrementos na arte de administrar, todavia, a ênfase desse trabalho está na gestão de pessoas e mais notadamente no que tange ao uso adequado da força de trabalho.

2.3. Dimensionamento de pessoal

Ao longo da história percebe-se grandes avanços na gestão de pessoas. As novas técnicas de gestão vêm aperfeiçoando a cada dia e as tendências em recursos humanos chegam nas organizações, inclusive nas públicas, até alcançar as instituições federais de ensino superior.

O sucesso de uma organização depende de vários fatores, o momento econômico do país em que está localizada, os produtos ou serviços que são oferecidos ao seu público, as

campanhas de *marketing* que realizam, seu fluxo de caixa, sua liderança, comunicação interna, dentre outros, mas o principal fator que leva uma organização ao alcance de seus objetivos são as pessoas e como elas estão distribuídas dentro da estrutura, já que delas dependem a implantação de todos os demais fatores de sucesso.

A administração de Recursos Humanos tem por finalidade a gestão de pessoas nas organizações, Vergara (2011) sabiamente afirma que as organizações quando são analisadas sem as pessoas que as compõem, não passam de estruturas, instalações e prédios abandonados. Assim, administrar essa massa de indivíduos é importante para as organizações.

O que se percebe ao longo dos anos é que o processo de administrar pessoas, ou a função administração de pessoal tem ocupado mais espaço dentro das estratégias das organizações a fim de obterem vantagem no mercado (Knapik, 2006). O que se nota também é que os recursos humanos de uma organização, bem como a integração das diversas funções de recursos humanos juntamente com o apoio de um processo de gestão que seja efetivo tem sido um passo fundamental para a geração de resultados nas organizações (Gramigna, 2002).

Em se tratando de administração tem-se quatro pilares ou funções que sustentam todo o processo, planejamento, organização, direção e controle, essenciais no gerenciamento das organizações. Segundo Sobral e Peci (2013), a função planejamento, que pode estar presente nas esferas estratégica, tática e operacional da organização, consiste em especificar os objetivos organizacionais a serem atingidos, definir a forma como eles serão atingidos, por meio de ações e estratégia e por fim estabelecer procedimentos que vão integrar as atividades da instituição.

A função organização para Chiavento (2009) tem a responsabilidade de agrupar as diversas partes da organização bem como suas atividades que levarão aos objetivos traçados. Em outras palavras, significa agrupar e estruturar todos os recursos empresariais, quais sejam, departamentos, pessoas, recursos financeiros, equipamentos e outros, como demonstrado na figura 10, para que a função planejamento possa ter expectativas de operacionalização.



Figura 10: Recursos de uma organização

Fonte: Silva, 2013, p.6

Uma função particular da função organização é definir a forma com que a empresa será estruturada em termos de pessoas, ou seja, o tipo de organograma que a organização irá adotar para que suas atividades possam ser bem-sucedidas, com menor custo e com mais agilidade e eficiência. Percebe-se aqui a íntima ligação desta função com o planejamento de recursos humanos.

Sobre a função direção pode ser entendida como sendo o meio de conduzir e liderar pessoas na execução das atividades que foram planejadas e organizadas. Isso implica em orientar a equipe de colaboradores, tomando decisões acerca dos seus esforços visando os objetivos institucionais.

Até aqui, entende-se que as funções administrativas seguem uma lógica racional, primeiro se planeja, depois a instituição organiza seus recursos, em seguida ela dirige suas ações baseadas no planejamento e na organização realizada e por fim, controla suas ações. A função controle corresponde à olhar para as outras funções e verificar se o que foi planejado, organizado e dirigido tem surtido efeito positivo para a organização.

Conforme afirmam Sobral e Peci, (2013, p.359)

O controle é um esforço sistemático de geração de informação sobre a execução das atividades organizacionais, para torna-las consistentes com os planos e objetivos. Trata-se basicamente do processo que busca garantir o alcance eficaz e eficiente da missão e dos objetivos organizacionais.

Nota-se a complexidade existente na administração com o envolvimento destes quatro importantes processos ou funções, todos necessários para a obtenção de êxito e não

se excluindo mutuamente, ou seja, são etapas que precisam ser seguidas e a realização de uma não elimina a realização da outra, ao contrário, se completam.

Para compreender melhor o processo Planejamento, tem-se o conceito apresentado por Maximiano (2000, p. 175) onde diz que “O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro”. Os objetivos das organizações precisam, dessa forma, estar claramente definidos para que esteja elucidado qual é o alvo a ser atingido e assim pensar estrategicamente, vislumbrando o futuro que pode ser a curto, médio ou longo prazo.

O planejamento tem como objetivo fornecer o melhor caminho para ser seguido pela organização para que ela tenha uma interação favorável com o ambiente onde atua, usando para isso aspectos diferenciados e inovadores. Pode-se dizer que o planejamento é mais que um plano para atingir objetivos, já que deve ser preocupar em como desenvolver, implantar e controlar esse plano (Almeida, 2015).

Para se efetuar planejamento é necessário avaliar os recursos disponibilizados e também aqueles que precisam ser adquiridos. Isso deve ser feito com instalações, máquinas e equipamentos, finanças, tecnologia e também pessoas. Maximiano esclarece (2000, p. 192) “No processo de planejamento, a definição dos meios de execução estabelece os diferentes tipos de recursos que serão necessários, bem como seu custo”.

Um desses recursos são as pessoas, e a necessidade de mão de obra precisa ser determinada de um modo ou de outro pela estratégia da organização. A demanda por pessoal é o resultado da demanda daquilo que a empresa oferece, assim, com base em uma estimativa de receitas, a gestão pode estabelecer a quantidade ideal de funcionários (Robbins & Decenzo, 2004).

Vale ressaltar que essa estratégia citada pelo autor, pode funcionar para empresas privadas, que possuem receitas e lucros, mas quando olhamos para empresas públicas e neste caso para Instituições Federais de Ensino Superior, a gestão precisa olhar apenas para os serviços que a organização deseja oferecer, assim, pode-se definir a quantidade de funcionários baseando-se naquilo que se pretende oferecer para a sociedade. Desta forma, olhando para a ótica do planejamento de recursos humanos ou do dimensionamento de pessoal torna-se necessário uma análise minuciosa, inicialmente, da produção que se almeja alcançar. Para Barbosa e Ferreira (2009, p.5):

o Planejamento de Gestão de Pessoas compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades do sistema organizacional, a partir do qual são estabelecidas políticas, programas, projetos e atividades que satisfaçam essas

demandas a curto, médio e longo prazos, visando assegurar a realização dos objetivos organizacionais.

O conceito acima coaduna com conceitos mais antigo, como por exemplo o de Vetter mencionado por Lobos (1979) que definiu o planejamento de RH como uma forma das organizações se assegurarem de que elas terão as pessoas na sua quantidade, qualidade, momento e locais apropriados, desempenhando as tarefas para as quais eles são economicamente mais úteis. **Essa é exatamente a proposta do trabalho de dimensionamento de pessoal, ou seja, identificar as pessoas existentes e projetar o quantitativo ideal para atender necessidades, sem deixar de considerar toda a parte qualitativa, também necessária para que a organizações desenvolvam seu trabalho.** Pode-se afirmar assim que dimensionamento de pessoal é a atividade de planejamento de recursos humanos.

Para Dessler (2003, p. 75):

Planejamento da força de trabalho é o processo de formular planos para preencher vagas futuras da empresa com base na projeção (1) das posições que devem se abrir e (2) se as posições serão preenchidas por candidatos internos ou externos. Portanto, o planejamento se refere ao preenchimento de algumas ou de todas as vagas futuras da empresa, de funcionário da manutenção ao presidente.

Alguns questionamentos precisam ser feitos, como por exemplo, o que é feito e o que ainda se pretende fazer, como e quando será feito. Muitas organizações têm feito uso de ferramentas de gestão como a matriz SWOT, cujos termos no inglês são *strengths, weaknesses opportunities e threats*. É também conhecida como matriz FOFA que estabelece as forças, oportunidades, fraquezas e as ameaças que uma organização possui, pontos que respondem aos questionamentos supracitados, ressaltando que forças e fraquezas são identificadas por uma análise interna e oportunidades e ameaças por uma análise externa à organização.

Após a obtenção dessas respostas parte-se para a avaliação dos recursos existentes e necessários, inclusive em relação à mão-de-obra. A partir desse momento entra no cenário a área de recursos humanos com a tarefa de planejar o número ideal de funcionários para desempenhar as atividades necessárias, o que ainda é um desafio para muitas empresas. Soma-se a isso outras especificidades, como o tipo de profissional necessário, formação, competências e experiências que o complementam.

Robbins & Decenzo (2004) chama planejamento de recursos humanos de planejamento de emprego e o define como sendo o meio pelo qual as organizações

conseguem ter a quantidade e a qualidade necessária de pessoas para que suas atividades possam ser desempenhadas, em outras palavras é ter pessoas certas, nos lugares corretos e nas melhores horas.

Nesse sentido, Maximiano (2000) ao avaliar as tarefas de recursos humanos para alcançar os objetivos estratégicos, considera dentre as mais importantes, a identificação da força de trabalho necessária, bem como sua qualificação, seja o ramo da organização voltada para produtos ou serviços. No dizer de Maximiano (2000, p.245) “Mesmo antes de entrar no mercado de trabalho, algumas pessoas fazem parte dos planos de recursos humanos de certas empresas”.

Ao ser considerado todo o planejamento de pessoal há que se pensar também em como idealizar o atendimento das necessidades. Nesse contexto Reis, Freitas, Martins e Oliveira (2015, p.30) afirma que:

Proceder ao planejamento da força de trabalho requer um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, relacionada ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades.

Em relação às empresas públicas, vale ressaltar que atualmente estão cada vez mais se parecendo com as organizações privadas no sentido de busca de resultados, eficiência em seus processos, controle da qualidade dos serviços, atingimento de objetivos e metas, etc, mas enquanto uma organização privada para atingir seus objetivos, pode escolher o perfil e as características das pessoas que vão compor sua estrutura, isso não ocorre de forma enfática nas organizações públicas.

Tais organizações não podem escolher o perfil das pessoas que vão fazer parte de sua estrutura, embora desejem em seu quadro de pessoal, pessoas proativas, competentes, dinâmicas, comunicativas e que saibam trabalhar em grupo, qualquer indivíduo pode participar de concurso público, ser aprovado e compor o quadro de pessoal, mesmo que em alguns momentos não atenda as expectativas ou necessidades da instituição com o perfil desejado, uma vez que os processos seletivos geralmente avaliam apenas conhecimento técnicos.

Desta forma, as pessoas que entram para as organizações públicas têm o direito de fazerem parte de sua estrutura e, embora o candidato aprovado, ao ingressar passe por períodos de avaliação profissional, ele somente deixará a organização em casos excepcionais de má conduta ou crime ou por seu próprio interesse.

As instituições precisam desenvolver mecanismos para o dimensionamento de pessoal de forma a garantir um bom planejamento de RH. Planejar não é suficiente, pois as ações precisam se concretizar mesmo que no decorrer do processo alterações aconteçam, o que é muito comum. Isso ocorre para que sejam feitas as adequações necessárias, uma vez que alguns fatos podem ser imprevisíveis e as organizações sempre estão expostas a variáveis que extrapolam ao controle interno como fatores políticos, econômicos ou atuação de concorrentes. Assim, é importante que a tarefa de dimensionamento de pessoal seja técnica e que possa proporcionar subsídios que justifiquem a proposta dos melhores caminhos.

Para a realização de um detalhado trabalho de planejamento da força de trabalho, considerando o que se pretende oferecer em produtos ou serviços, é primordial ainda que a área de recursos humanos esteja com suas ações alinhadas às ações estratégicas da organização. Isso evitará esforços e, principalmente, custos desnecessários que poderiam comprometer os resultados e o futuro do empreendimento.

Neste sentido Knapik (2012) afirma que o planejamento de recursos humanos precisa estar de acordo com a estratégia geral da empresa para que possa desenhar os perfis adequados das pessoas que deverão ocupar suas vagas. Na verdade, o planejamento de RH necessita estar ligado aos processos gerenciais da organização. Olhar para cada objetivo, cada ação e para cada atividade é fundamental para determinar que pessoas poderão realizar o que a organização espera que seja feito, o alinhamento das estratégias gerais precisa subsidiar a estratégia geral de recursos humanos.

Com isso, um procedimento correto que as empresas devem adotar em relação ao planejamento de recursos humanos é olharem para seu planejamento estratégico. No caso das Instituições Federais de Ensino Superior, existe um documento denominado PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional onde constam os objetivos e as metas para os próximos cinco anos. Assim, as IFES ao elaborarem seu planejamento de recursos humanos, necessitam olhar para este plano (PDI).

Em todas as áreas de qualquer organização o processo de planejamento é primordial, lembrando que ele é um dos processos administrativos, tem-se ainda, conforme mencionado, outras vertentes não menos importantes.

Ao idealizar-se o dimensionamento de pessoal na prática e utilizá-lo como ferramenta de gestão é possível permear os outros processos administrativos, pois na tarefa de planejar já estão previstos os caminhos para execução e a melhor forma de controle.

Pode-se considerar que dimensionar pessoal, dimensionar a força de trabalho ou ainda dimensionar os recursos humanos de uma organização, nada mais é do que planejar as necessidades de recursos humanos a longo, médio ou curto prazos para atender às exigências e aos objetivos do órgão, entidade ou empresa (Cammarota, 2014), ou ainda segundo o mesmo autor, estimar o quadro ideal de pessoal de uma organização, de uma área, ou que efetuam determinado processo de trabalho, incluindo a definição das competências requeridas de forma a contribuir para o alcance das metas e do sucesso organizacional.

Segundo o SISP – Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação, que tem por finalidade planejar, coordenar, organizar, operar, controlar e supervisionar os recursos de tecnologia de informação dos órgãos e entidades da administração pública federal, seria o processo de estimar a quantidade de servidores públicos necessários para compor uma determinada área, de forma a atender às demandas institucionais, em função de algumas variáveis que permitam analisar, de forma objetiva, o volume de trabalho existente³.

Baseando-se na legislação brasileira vigente que trata sobre o tema, o decreto 5.825 de 29 de junho de 2006 define que dimensionamento da força de trabalho é **o processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito das IFES**. Vale ressaltar que a mesma fonte determina que apenas as Instituições Federais de Ensino façam o dimensionamento de pessoal.

Acrescenta-se que o processo de dimensionamento da força de trabalho constitui na adequação do pessoal em termos quantitativos e qualitativos e, olhando para sua finalidade, pode também ser considerado como sendo a previsão da quantidade de funcionários por categoria, requerida para atender direta, ou indiretamente, as necessidades da organização (Amorim, Façanha & Barros, 1996).

Levando em conta a carga de trabalho nos hospitais por exemplo, o dimensionamento pode ser considerado como um procedimento que motiva o planejamento e a avaliação da quantidade e da qualidade no que se refere ao pessoal de enfermagem necessário para prover os cuidados de suas atividades típicas, que garantam a qualidade, previamente estabelecida, a um grupo de pacientes/clientes, de acordo com a filosofia e estrutura da organização, bem como a singularidade de cada serviço (Gaidzinski, Fugukin & Castilho, 2005).

³ http://www.sisp.gov.br/mqpsisp/wiki/download/file/MQP_SISP

Machline e Picchai (2009) relatam a existência de cinco formas de se dimensionar a força de trabalho em uma organização.

- a) **Medição científica do trabalho:** Este pode ser considerado o primeiro método para dimensionar a força de trabalho em uma empresa, ele está baseado nas teorias ensinadas pela Escola Científica de Administração, da qual os expoentes foram F.W. Taylor (1911), Frank B. Gilbreth (1914) e Lillian M. Gilbreth (1945). Esta maneira de dimensionar a força de trabalho se utiliza de técnicas, como filmagem da operação, para eliminação de movimentos inúteis ou correção de ineficiências; elaboração de fluxogramas, diagramas e gráficos, para permitir a análise detalhada dos procedimentos; cronometragem; observações aleatórias repetidas. Desta forma, determina-se o procedimento padrão (ideal) e o tempo padrão (normal). Os efeitos do cansaço e das condições ambientais de trabalho (temperatura, umidade, layout dentre outras) são levados em conta. Obtém-se assim, o tempo necessário para realizar a tarefa e conseqüentemente a quantidade de funcionários ideal para executá-las.

- b) **Imposição de normas:** A adoção de regras e normas fazem parte da segunda forma de se dimensionar a força de trabalho. Consiste na adoção de normas, leis e regulamentos normativos criados por entes governamentais, associações de classe ou entidades referenciais. A Organização Mundial de Saúde estabeleceu por exemplo, para dimensionamento de médicos na saúde pública, um tempo médio de 15 minutos para consulta de clínica geral e de até 60 minutos para consultas de algumas especialidades. A Resolução nº 293/2004 do Conselho Federal de Enfermagem - COFEN, fixa parâmetros para o dimensionamento do quadro de profissionais de enfermagem nas unidades assistenciais das instituições de saúde, determina que se classifiquem os pacientes hospitalizados em categorias, conforme o grau de assistência de enfermagem que necessitam. Em conseqüência, obtém-se o quantitativo de enfermeiros necessários para a execução das atividades hospitalares.

- c) **Adoção de boas práticas:** O terceiro método consiste em usar recomendações de entidades referenciais, que divulgam dados relativos às boas práticas ou às melhores práticas correntes no setor. Existem em certos ramos publicações

especializadas, que mencionam as médias de indicadores de um conjunto de empresas. No Brasil, a ANAHP – Associação Nacional de Hospitais Privados publica trimestralmente o número médio de funcionários por leito dos hospitais e ela filiados (ANAHP, 2008). Da mesma forma, o CQH, Controle de Qualidade Hospitalar, do PROAHSA – Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde, da FGV, publica idêntico indicador para dezenas de hospitais paulistas (2008). Nos Estados Unidos, a AHA – American Hospital Association produz anualmente seu Hospital Statistics (AHA, 2005) contendo, entre outros indicadores, o número médio de funcionários (equivalentes a tempo integral) por leito ocupado ajustado (AHA, 2005). Esses indicadores não são impositivos, mas servem de referência para o cálculo ideal de funcionários nos hospitais.

- d) **Experiência histórica da empresa:** Nesta quarta maneira de se calcular a quantidade exata de funcionários, as organizações se valem de sua própria experiência passada. Se não houver alteração nas suas atividades no próximo ano, manterá o mesmo quadro de pessoal. Se houver crescimento, procurará absorvê-lo com o mesmo contingente ou com horas extras; se a expansão for maior, o aumento de pessoal obedecerá à proporção do crescimento das atividades.
- e) **Regras empíricas usadas no setor:** Em diversos setores, existem regras empíricas, criadas pela prática e transmitidas de boca a boca, usadas corriqueiramente para dimensionar o pessoal. Em hotéis estrelados, sabe-se que uma arrumadeira, desde que disponha à mão de todo o material necessário, é capaz de arrumar um aposento em meia-hora, ou seja, ela cuida de 16 aposentos em 8 horas de serviço. Em restaurantes, tipo self-service (buffet), a regra é um funcionário atendendo às mesas para 25 comensais. No tipo fast food, é um para 30. Dimensiona-se o pessoal pelo pico (horas do almoço). Se forem esperados 100 clientes, serão necessários 4 atendentes. O horário de trabalho é mais um fator que influencia o quantitativo do pessoal. A necessidade de manter pessoal durante a noite para atendimentos ocasionais (saúde, segurança, área militar ou policial) poderá causar aumento do quadro.

Já Chiavenatto (2014), relata a existência de outros cinco métodos de se dimensionar a força de trabalho em uma organização conforme descritos a seguir.

- a) **Modelo baseado na procura estimada:** Este modelo está baseado na lei da oferta e demanda, ou seja, ele trabalha com o conceito de que a quantidade de pessoal para trabalhar em uma organização, está diretamente relacionada com a procura estimada de seus produtos ou serviços pelos clientes. Assim, variáveis como a tecnologia podem influenciar na redução da mão de obra ou a queda nos preços pode aumentar a demanda, fazendo com que mais pessoas sejam necessárias para acompanhá-la. Este método está baseado no histórico e está voltado para o nível operacional da empresa.
- b) **Modelo baseado em seguimento de cargos:** Este modelo também se concentra nos níveis operacionais da organização e consiste em escolher um fator estratégico como o nível de vendas ou outro que afete a mão de obra. Em seguida se estabelece os níveis históricos desse fator e com isso determina-se o histórico de pessoas para esse fator. Por último e com base nesses levantamentos, se projeta o futuro para a mão de obra correspondente ao fator escolhido.
- c) **Modelo de substituição de posto chave:** Esse modelo consiste na criação de uma matriz que mostra qual funcionário substitui o outro e caso deste último sair. Para que esse modelo funcione, far-se-á necessária a elaboração de um excelente organograma, onde constará os nomes dos funcionários bem como qual está apto para uma promoção imediata, qual necessita de mais experiência no cargo e funcionário com substituto já preparado. Mas vale ressaltar que esse modelo vale mais como um plano de carreira.
- d) **Modelo baseado no fluxo de pessoal:** Esse modelo consiste em fazer um levantamento das entradas e saídas de pessoal na organização (levantamento histórico) bem como das mudanças internas como promoções e transferências. Este modelo trata-se de um modelo conservador e rígido, de natureza contábil e quantitativa que atende às empresas que não possuem plano de expansão. A

preocupação desta metodologia é apenas cobrir as vagas que vão surgindo ao longo dos anos como é mostrado pela figura 11.

	Número inicial	Desligamentos (-)	Transferências (-)	Promoções (+)	Admissões (+)	Número final (=)
Diretores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Funcionários	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

Figura 11: Planejamento da GP baseado no fluxo de pessoal.

Fonte: Chiavenato, 2014, p. 79

- e) **Modelo de planejamento operacional integrado:** Este modelo, em relação aos demais, é mais moderno e dinâmico. Essa metodologia considera quatro fatores, o volume planejado para a produção, se haverá alterações na tecnologia, um estudo da oferta e da procura no mercado e no comportamento dos clientes e por fim no plano de carreira da organização. Na realidade, esse modelo é mais sistêmico do que os anteriores e permite um diagnóstico mais realista da organização.

O que se percebe é que todos esses modelos estão esquematizados em quantidades, tratando as pessoas como ativos tangíveis. O ideal é que qualquer modelo que defina a quantidade ideal de pessoas em sua estrutura, leve em conta outros fatores como habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho das atividades organizacionais.

2.4. Gestão de pessoas nas organizações públicas

No decorrer da história da Administração e por consequência no decorrer da história das instituições, sejam elas públicas ou privadas, muito se percebe dos caminhos percorridos pela forma de se planejar o trabalho em suas diversas vertentes, econômicas e financeiras, recursos materiais e patrimoniais e ainda recursos humanos. Como este trabalho está restrito ao estudo da gestão de pessoas ou gestão de recursos humanos, notadamente no que se refere ao planejamento (dimensionamento) da força de trabalho nas instituições federais de ensino superior no Brasil, atentaremos às discussões, trabalhos desenvolvidos sob tal vertente e literaturas que tratam do assunto.

O exercício da atividade pública está diante de grandes desafios impostos pelo Estado Brasileiro, assim, se veem diante da necessidade de se adaptarem, sejam no que tange aos seus processos, seja no que tange à sua mão de obra. A administração de recursos humanos nas instituições públicas possui características inerentes ao setor público, que por sua vez se mostra distinta das organizações privadas. Quando se trata de empresas privadas, a forma com que seus funcionários são selecionados, avaliados, e até mesmo remunerados, diverge consideravelmente das empresas públicas. Assim, ao abordarmos recursos humanos no âmbito público é necessário observar outra realidade já existente no contexto das organizações privadas (Ferreira, Gomes & Araújo, 2008). O que se pode observar nas instituições públicas é a interligação da maioria de seus processos de trabalho a um arcabouço legal que rege o serviço público, sejam eles decretos, leis, portarias, instruções e orientações normativas, entre outros.

Para Nogueira (2005, p. 9) “A efetividade da ação estatal está claramente a depender de um planejamento cuidadoso e de longo prazo da força de trabalho do setor público, que tenha um lugar destacado entre as políticas públicas”. Nesse contexto, percebe-se a importância de se planejar a força de trabalho para obtenção de efetividade e, ainda, a ênfase dada ao aspecto primordial de inserção de tal tema em meio às políticas públicas.

Marconi (2004) esclarece que é importante entender o real objetivo de uma política de recursos humanos no setor público, que compreende ao que se espera do perfil da força de trabalho alinhada a uma atuação de maneira motivada e eficiente, capaz de alcançar resultados e atender com satisfação os clientes diante um cenário de restrição orçamentária, vivenciado atualmente pelas instituições públicas.

Nota-se que planejar a força de trabalho no setor público não é tarefa tão simples, pois é essencial observarmos o cenário econômico, considerando ainda as reais necessidades das instituições, ora seja, possuir força de trabalho adequada, com perfil humano orientado ao atendimento de demandas internas e às expectativas dos cidadãos. Marconi (2004, p.4) sabiamente complementa.

Uma vez que a missão, os principais objetivos e metas da organização sejam conhecidos, é possível estabelecer tal perfil desejado. Esta etapa é conhecida como planejamento da força de trabalho, no qual serão definidos, além deste perfil, o quantitativo necessário de servidores e a sua alocação.

No que tange ao planejamento da força de trabalho, nos referenciamos a um planejamento estratégico de gestão de pessoas, sob o qual Chiavenato (2010, p. 77) afirma

“Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais”. Para atendermos o exposto torna-se necessário mapear a força de trabalho existente e identificar a real demanda de pessoal com o intuito de cumprir os objetivos institucionais.

Buscando um ideal planejamento da força de trabalho, Dessler (2014) explica que ao planejar o atendimento de vagas futuras é preciso referenciar-se à projeção de novas necessidades e de necessidades já existentes nos níveis operacional, tático e estratégico.

Há desafios consideráveis sob o tema dimensionamento da força de trabalho no setor público. Em 2006, o governo brasileiro publicou o decreto 5.825 que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dentre as diretrizes, tem-se no artigo 2º, Inciso III “adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais”, entretanto não houve a sugestão ou padronização de uma metodologia para realização desse trabalho. As instituições se viram obrigadas a desenvolver um trabalho técnico de dimensionamento de pessoal sem um modelo pré-estabelecido, embora o referido decreto apresente ações que norteiam a execução de tal tarefa.

O artigo 6º do decreto 5.825 (Brasil, 2006) explica:

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:

- I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;
- II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;
- III - a análise dos processos e condições de trabalho; e
- IV - as condições tecnológicas da IFE.

Chiavenato (2010, p. 77) esclarece “o planejamento de pessoal é elaborado dentro de critérios de racionalidade estritamente técnica e de abordagem meramente quantitativa”. Já o decreto supracitado considera dimensionamento em seu artigo 3º, inciso VIII como “processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE”. Partindo-se do pressuposto que planejar a força de trabalho envolve realizar dimensionamento nota-se que a legislação inclui o aspecto qualitativo da força de trabalho.

Considerando que o trabalho de dimensionamento de pessoal é complexo dado o exposto nos incisos de I a IV, e que as análises realizadas, independentemente da metodologia adotada, vão requerer ações concretas sob várias vertentes nas instituições,

podemos afirmar que estas passarão por mudanças na gestão de pessoas em virtude dos resultados alcançados na execução de tal trabalho.

Algo importante a ser considerado foi exposto por Pereira e Spink (2006) ao explicarem que as mudanças somente obterão resultados satisfatórios se forem apoiadas pelas lideranças do serviço público. Rodrigues, Oliveira e Lima (2015, p. 8) reforçam o entendimento anterior ao afirmarem “É fundamental o apoio da alta direção para reforçar o caráter prioritário desta atividade como, também, garantir a sustentabilidade do processo e do alinhamento à estratégia da instituição”.

Lima (2007, p. 207) ao abordar o tema mudanças declara “Será preciso que as pessoas (agentes da mudança) cumpram a leis e as normas, se apropriem dos novos valores, tornem reais as instituições idealizadas e procedam espontaneamente em conformidade com as novas práticas estabelecidas”.

Fica claro a importância de envolvimento da alta administração em qualquer processo de mudança e com o planejamento da força de trabalho isso não é diferente. Ao seguir as premissas do decreto 5.825, as instituições federais de ensino brasileiras terão uma nova forma de gerir recursos humanos e para isso far-se-á necessário envolver também os servidores públicos nos diversos níveis da estrutura hierárquica, realizar trabalho de sensibilização, tornando o trabalho participativo, pois isso facilitará as mudanças provenientes da realização de tão importante trabalho.

Segundo Dutra (2002), as organizações que tiveram êxito com o planejamento do quadro de pessoas adotaram as seguintes práticas: desvinculação do planejamento do quadro de pessoal do desenho organizacional da empresa; fizeram um vínculo do planejamento do quadro de pessoas com os processos essenciais da empresa; consideraram o aumento da complexidade tecnológica da atividade da empresa; e avaliaram a capacidade das pessoas atenderem às necessidades do presente e do futuro da empresa.

Percebe-se que há uma relação direta entre o sucesso alcançado pelas organizações que realizaram o planejamento da força de trabalho com o estabelecido no decreto 5.825, que normatiza a questão no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil.

Analisando ainda a Lei 11.091, tem-se em seu Artigo 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”. Daqui se extrai que o planejamento da força de trabalho é ininterrupto, requer constantes atualizações pois o quadro de pessoal sempre é modificado por diversas variáveis como falecimentos, aposentadorias, exonerações e afastamentos diversos. Além disso, as instituições estão em

constante renovações, sejam por incrementos tecnológicos, alterações em processos de trabalho ou desenvolvimento de competências pelos servidores, o que requerem as manutenções necessárias. Com o planejamento da força de trabalho as instituições passam a possuir instrumento técnico de gerenciamento de pessoas que por sua vez contribui com o alcance dos objetivos institucionais.

3. Metodologia

3.1. Introdução

Este capítulo tem como propósito, mostrar a maneira pela qual a pesquisa será conduzida, ou seja, o meio pelo qual os objetivos do trabalho serão alcançados. Como citado anteriormente, a pesquisa se vale de um estudo de caso que, Hesketh e Fleetwood (2006) evocam como forma inteligente de desvendar as causas subjacentes e inter-relacionadas das práticas de Recursos Humanos.

Percebe-se quão valioso é a realização de estudo de caso pois permite uma análise mais profunda de uma situação com abordagem quantitativa e qualitativa, o que enriquece consideravelmente os estudos. A pesquisa que trabalha com estudo de caso permite ainda a visualização de um caso real sobre determinado assunto e, dessa forma, torna possível uma inter-relação da teoria com a prática. Assim, tem-se fundamentos teóricos sem desconsiderar a aplicação de fato e, nesse sentido, Martins (2008, p. 11) relata que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

Como foi citado em parágrafos anteriores, a pesquisa tem limitações como o tema não ter grandes amplitudes bibliográficas, cabendo neste caso a afirmação de Yin (2002 p. 32) quando diz que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Para Patton (2002), estudo de caso significa agrupar informações detalhadas e sistemáticas de um determinado acontecimento e é o que se pretende por meio deste estudo de caso na UFTM com o tema dimensionamento da força de trabalho nas instituições federais de ensino superior.

Em um primeiro momento, será feita a pesquisa bibliográfica relacionada ao tema com o intuito de ampliar conhecimentos e obter fonte segura de informações. Para isso serão pesquisadas obras de referência e Gil (2002, p.71) define “São obras destinadas ao uso pontual recorrente, ao contrário de outras que são destinadas à leitura do princípio ao fim”. Haverá também busca por meio eletrônico pela facilidade de obtenção da localização da informação. Após a coleta dessas fontes, será feita leitura e seleção desse material para posterior elaboração do texto.

Será feito uso da pesquisa documental com coleta de dados secundários visando subsidiar análise prévia do contexto ao qual está inserido a importância de se fazer o trabalho

de dimensionamento de pessoal nas IFES. Para tanto, serão pesquisadas informações no sítio da instituição que embasarão o estudo de caso, bem como dados estatísticos em sítios do governo federal. Esse levantamento de dados atuará, juntamente com outras referências, como alicerce para o início dessa pesquisa.

As informações colhidas serão analisadas por uma abordagem mista, ou seja, de cunho quantitativo e qualitativo e a descrição dos resultados estará representada por textos explicativos mediante análise reflexiva, podendo ser usado representações gráficas para melhor compreensão quando necessário.

A análise quantitativa oferece objetividade e confiança à pesquisa pois baseia-se em dados concretos e reais, além de ilustrar com dados numéricos, informações matemáticas e representações estatísticas todo o estudo. Já a análise qualitativa proporciona certo nível de detalhamentos e, principalmente, leva a uma reflexão intelectual do tema proposto de onde se extrai complementos e conclusões. Pode-se afirmar que essa abordagem gera um estudo completo e aprofundado do tema proposto. Após a apresentação e análise dos resultados, partir-se-á para a redação das conclusões e melhorias futuras que se valerá também da abordagem mista adotada.

Para realizar a pesquisa na UFTM foi solicitada à Instituição autorização da dirigente máxima para realização de entrevista com a gestora de Recursos Humanos e para aplicação de questionário junto a alguns servidores. No momento, foi esclarecido a proposta da pesquisa, bem como oferecido todas as orientações sobre como a mesma será conduzida.

Vale ressaltar que no Brasil, pesquisas que envolvam seres humanos, necessitam seguir legislação específica, neste caso a resolução nº 4666 de 12 de dezembro de 2012. As entrevistas ou questionários devem ser encaminhados ao CEP – Comitê de Ética em Pesquisa, que no caso deste trabalho, da própria UFTM. Desta forma, a entrevista e o questionário pertencentes a este trabalho foram submetidos a este comitê, tendo o respaldo legal para a continuidade dos trabalhos.

3.2. Método de investigação

Com o advento da Lei nº 11.091 de 2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o decreto 5.825 de 2006, que estabelece as diretrizes para a consecução da lei supracitada, as Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras se viram obrigadas a quantificarem a força de trabalho necessária ao cumprimento dos seus objetivos institucionais.

A questão de investigação então passa a ser “**como a UFTM define a quantidade de servidores necessários e a adequada alocação de pessoal para que suas atividades sejam executadas com eficácia**”.

Para responder a esta questão de investigação, optar-se-á por uma abordagem mista onde serão abordadas questões de cunho quantitativo (quando será analisada a metodologia em si, ou seja, como a UFTM através de fórmulas matemáticas, consegue identificar as quantidades de pessoas necessárias para trabalharem em seus setores) e de cunho qualitativo (quando será analisada se os resultados obtidos estão sendo aplicados na prática e satisfazendo o decreto que instituiu a obrigatoriedade das unidades federais de ensino superior implementar o trabalho de dimensionamento de pessoal).

Para obter dados que permitam responder à questão de investigação, será levado em conta o seguinte:

- a) A pesquisa será realizada em caráter exploratório porque será feita em um campo onde não há vasto conhecimento e descritivo porque traz à tona característica de um fenômeno (dimensionamento da força de trabalho);
- b) Para complementar o levantamento, será feita uma entrevista junto ao gestor da área de recursos humanos da UFTM (Pró-Reitor de Recursos Humanos) com o propósito de se ter uma maior compreensão, pela ótica da gestão, do trabalho realizado e, principalmente, a aplicabilidade dos resultados gerados pela metodologia. A entrevista está estruturada com 7 (sete) questões, conforme apresentado no roteiro de entrevista, Apêndice A.
- c) Além da entrevista supracitada, será aplicado um questionário a alguns profissionais da área de recursos humanos da UFTM, que utilizam o trabalho de dimensionamento de pessoal como ferramenta de gestão. Esse questionário possui 10 (dez) questões, sendo a de 1 a 5, 7 e 9 com opções para respostas sim ou não; a de número 6 e 8 com itens para serem assinalados e a de número 10 também para assinalar, porém seguindo ordem de importância, conforme pode ser observado no Apêndice B.

Tanto o questionário quanto a entrevista não são extensos, o que facilita a participação dos respondentes, todavia atendem ao objetivo de sua aplicação. Segundo Barros e Lehfeld (2007, p. 109) a entrevista possui vantagens importantes como:

- a) O pesquisador consegue maior flexibilidade. A entrevista pode ser aplicada em qualquer segmento da população, isto é, o entrevistador pode formular e reformular as questões para melhor entendimento do entrevistado.
- b) O entrevistador tem oportunidade de observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista.
- c) Há oportunidade de obter dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo.

Além de obter respostas à questão de investigação e contribuir para o alcance dos objetivos da pesquisa, a entrevista ainda permitirá identificar os possíveis respondentes do questionário, pois consta em seu roteiro pergunta relacionada a quais unidades da área de recursos humanos podem utilizar os resultados obtidos com o trabalho de dimensionamento de pessoal.

A amostra a ser usada para aplicação do questionário buscará atender os objetivos da pesquisa, mais notadamente, no que se refere à utilização dos resultados e pontos positivos, assim terá conotação mais qualitativa do que quantitativa.

A literatura traz um conceito denominado informantes privilegiados que segundo Quivy & Campenhoudt (2005, p. 71) são “pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema”. Baseando-se nisso é que serão definidos os inquiridos do questionário e utilizou-se do mesmo conceito para a definição da entrevistada.

A técnica de aplicação de questionário também foi abordada por Barros e Lehfeld (2007, p. 107) e possui vantagens significativas, as quais foram sabiamente relatadas:

- a) Possibilita ao pesquisador abranger maior número de pessoas e de informações em curto espaço de tempo do que outras técnicas de pesquisa.
- b) Facilita a tabulação e o tratamento dos dados obtidos, principalmente se for elaborado com maior número de perguntas fechadas e de múltipla escolha.
- c) Com seu uso, o pesquisado tem tempo suficiente para refletir sobre as questões e respondê-las mais adequadamente.
- d) Pode garantir o anonimato e, conseqüentemente, maior liberdade nas respostas, com menor risco de influência do pesquisador sobre elas.
- e) Economiza tempo e recurso tanto financeiros como humanos na sua aplicação.

Optou-se por fazer as abordagens quantitativa e qualitativa ao mesmo tempo por entender que é necessário compreender a parte técnica da metodologia, a parte numérica e ao mesmo tempo, verificar se esse resultado técnico tem sido aplicado na prática, deixando de ser apenas uma exigência do governo e passando a ser um processo na UFTM. Para que as questões fossem criadas, a tabela 1 foi estruturada.

Tabela 1 – Modelo Teórico de Análise

Recursos Humanos (conceito)	Dimensões			Variáveis	Medição
Planejamento da força de trabalho (dimensionamento de pessoal)	Quantitativo de pessoal	Qualitativo de pessoal	Números (quantitativo por unidade organizacional)	Gestão; Critérios Técnicos; Legislação; Aplicação Prática;	Proposta de dimensionamento de pessoal (estudo de caso UFTM)
<p style="text-align: center;">Problema / Desafio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecer uma metodologia específica que identifica a necessidade de pessoal; - Avaliar a aplicabilidade e resultados do trabalho de dimensionamento de pessoal na UFTM; - Identifica como a UFTM define a quantidade de servidores necessários e a adequada alocação de pessoal para que suas atividades sejam executadas com eficácia. 					<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar se a metodologia de dimensionamento de pessoal adotada na UFTM tem sido eficaz para a organização. - Verificar se o trabalho tem sido usado para novos concursos públicos e para a alocação de pessoal - Identificar a aplicação dos resultados e se há outros benefícios com a aplicação de metodologia.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Introdução

Este capítulo tem como finalidade apresentar dados relativos à instituição pesquisada e à metodologia desenvolvida para o trabalho de dimensionamento de pessoal, bem como expor a apresentação e a análise dos resultados obtidos com a entrevista e questionários aplicados.

4.2. A Universidade Federal do Triângulo Mineiro

A Universidade Federal do Triângulo Mineiro, instituição objeto de estudo de caso dessa pesquisa (<http://www.uftm.edu.br/>, recuperado em 12 de julho, 2017), é uma instituição federal de ensino superior fundada em 1953 como Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro – FMTM, sendo transformada em Universidade no ano de 2005. Tem sua dedicação ao ensino reconhecida por diferentes indicadores nacionais. Além da tradição no ensino, a UFTM conquistou, ao longo de mais de 60 anos de existência, o reconhecimento nacional e internacional das atividades de pós-graduação, pesquisa e extensão que desenvolve.

A UFTM tem por missão “Atuar na geração, difusão, promoção de conhecimentos e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população”.

Em pesquisa ao sítio oficial da UFTM (<http://www.uftm.edu.br/>, recuperado em 24 de setembro, 2017) e buscando conhecer o histórico da instituição pesquisada, encontrou-se as referências cronológicas da Universidade, conforme a seguir:

- 1953 Fundação da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro - FMTM
- 1954 Autorização de Funcionamento da Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro
- 1960 Federalização da Escola de Medicina
- 1972 Transformação da FMTM em Autarquia Federal
- 1982 Inauguração da sede do Hospital Escola
- 1990 Implantação do Centro de Formação Especial de 2º grau em Saúde - CEFORES
- 2005 Transformação em Universidade Federal do Triângulo Mineiro- UFTM
- 2007 Aprovação do Estatuto
- 2007 Inauguração da Unidade II – Centro Educacional

- 2009 Inauguração da Unidade III – Univerdecidade
- 2010 Aprovação do Regimento Geral
- 2015 Criação do Campus Universitário de Iturama

Ainda em pesquisa no sítio da UFTM, percebe-se que a Instituição oferece os seguintes cursos de graduação: Agronomia, Biomedicina, Ciências Biológicas, Ciências Biológicas – Campus Iturama, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Física, Fisioterapia, Geografia, História, Letras – Português e Espanhol, Letras – Português e Inglês, Licenciatura em Educação do Campo, Matemática, Medicina, Nutrição, Psicologia, Química, Química – Campus Iturama, Serviço Social e Terapia Ocupacional.

A seguir tem-se os Programas de Pós-Graduação *Stricto sensu*: Programa de Pós-Graduação em Atenção à Saúde, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Ciências Fisiológicas, Programa de Pós-Graduação em Medicina Tropical e Infectologia, Programa de Mestrado Profissional em Inovação Tecnológica, Programa de Mestrado Profissional em Letras em Rede Nacional, Programa de Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional, Programa de Mestrado Profissional em Química em Rede Nacional, Programa de Pós-Graduação em Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Biociências Aplicadas, Programa de Pós-Graduação Multicêntrico em Química de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental, Programa de Pós-Graduação em Fisioterapia e Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.

Em *Lato sensu* são oferecidos Residência Médica, Residência Integrada Multiprofissional e Uni profissional e Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família. Oferece ainda os seguintes cursos técnicos: Análises Clínicas, Enfermagem, Farmácia, Informática, Radiologia, Saúde Bucal, Segurança do Trabalho e Cursos Pronatec.

Percebe-se que a UFTM possui grande importância como instituição federal de ensino superior, oferece vários cursos e atua ativamente em pesquisa. Ainda é uma instituição nova enquanto universidade, embora já está presente a algum tempo como faculdade.

4.3. A metodologia para dimensionar a força de trabalho

A maneira pela qual a UFTM consegue definir a quantidade ideal de servidores para cada um de seus setores (ambientes de trabalho) foi extraída do sitio oficial da Instituição (<http://www.uftm.edu.br/>, recuperado em 13 de setembro, 2017). Lá consta um passo a passo de como se chega a este número bem como as fórmulas matemáticas que fazem parte da metodologia de dimensionamento de pessoal.

O primeiro passo para se chegar ao número ideal de pessoas em um determinado ambiente começa pelo mapeamento das unidades da Instituição visando uma estratégia para a coleta de alguns dados. Em seguida, tais dados são coletados para cada um dos setores mapeados que corresponde ao levantamento do **perfil funcional ou ambiental** do local de trabalho, que é feito através de formulário específico, demonstrado no anexo B. É nesta etapa também que os dados do **perfil pessoal** são levantados, nele constam várias informações a respeito dos servidores que fazem parte dos ambientes em análise. Esse levantamento do perfil humano também é feito por meio de formulário específico, que também pode ser visto no anexo C.

Após o levantamento do perfil funcional/ambiental e dos perfis pessoais, ocorre o registro dos dados coletados em programa de computador, visando simulações, análises e decisão quanto a demanda ideal de pessoal, ao nível de unidades e ambientes funcionais de trabalho. Sobre como o sistema chega a essa quantidade de funcionários por ambiente, veremos no próximo tópico. Gerados os resultados, faz-se a análise técnica dos mapas gerados pelo programa, pela equipe de trabalho de dimensionamento, e decisão com relação a lotação ideal em nível de cargo por unidade/ambientes de trabalho, registrado no programa.

A elaboração de relatórios por unidade e ambiente e a geração de mapas consolidados é o próximo passo do processo, esse relatório e mapas consolidados são apresentados aos gestores da UFTM pela equipe de dimensionamento de pessoal da Universidade e posteriormente, enviado ao MEC – Ministério da Educação.

4.4. Cálculo matemático para a geração da quantidade ideal de servidores

No tópico acima, vimos os passos que a UFTM segue para que o processo de dimensionamento possa ser executado, uma das etapas desse processo é a geração das quantidades de servidores ideais por ambiente, que é feito por meio de um sistema computacional. O primeiro passo é criar o índice MAP (matriz de alocação de pessoal), que

é gerado com base nos dados levantados no formulário de **perfil funcional** do ambiente, o índice MAP é gerado pela fórmula $MAP = L(v) / (\Sigma PLp/\Sigma P)$, onde:

L(v): a lotação vigente (quantidade atual de pessoas no ambiente);

ΣPLp : somatória dos parâmetros de lotação ponderados pelos pesos específicos, expressos pela infraestrutura alocada e/ou pelo desempenho produzido (real).

ΣP : somatória dos pesos atribuídos aos PLs (máximo 10).

Exemplo de como se calcula o índice MAP de um ambiente:

Informações do formulário perfil funcional	Quantidade	Peso
1) Quantidade atual de servidores no setor A	4	--
2) Parâmetros de lotação (até quatro mais importantes):	--	--
2.1) Xerox tirados no mês	1.000 fotocópias	7
2.2) Encadernações feitas no mês	25 encadernações	3
$MAP=4/((1.000*7)+(25*3))/(7+3)$	0,00565371	

Com relação aos pesos da fórmula acima, estes são atribuídos conforme a importância do parâmetro de lotação e a soma atribuída a esses parâmetros deve ser igual a 10 pontos.

O segundo passo após a geração do índice MAP é calcular o **MAP ajustado**. Esse novo índice corresponde ao MAP encontrado anteriormente acrescentado de uma somatória dos índices resultantes da análise de **conformidade relativa aos fatores de desempenho** aferidos no ambiente. O MAP Ajustado será menor do que o MAP, já que as conformidades relativas aos fatores de desempenho funcionam como um “reductor”. A fórmula para se encontrar o MAP Ajustado é $MAP(a) = MAP \times (-\Sigma Ifd)$, onde:

MAP: MAP calculado anteriormente.

ΣIfd : somatória dos índices resultantes da análise de conformidade relativa aos fatores de desempenho aferidos no ambiente de trabalho.

Exemplo de como se calcula o MAP ajustado:

Conformidades aos fatores de desempenho do setor A	Nível
1) Condições Ambientais (Iluminação, ventilação, etc)	M (-1%)
2) Condições Funcionais (5S)	N (-2%)

3) Automação de Processos	B (-1,5%)
4) Padronização do Trabalho (Normas)	B (-1,5%)
5) Padronização das Tarefas (POP)	B (-1,5%)
6) Informatização (Sistemas, redes, etc)	A (-0%)
7) Competências Aplicáveis (Em relação às requeridas*)	A (-0%)
8) Jornada de Trabalho	M (-1%)
Níveis de conformidade	
I – Inaplicável N – Nenhuma B – Baixa M – Média A – Alta	
I: -0% A: -0% M: -1% B: -1,5% N: -2%	
Σ Ifd: (-1%) + (-2%) + (-1,5%) + (-1,5%) + (-1,5%) + (-0%) + (-0%) + (-1%)	-8,5%
MAP AJUSTADO: (0,00565371)-(0,00565371*8,5%)	0,005173145

Desta forma temos:

Índice MAP: **0,00565371**

Índice MAP ajustado: **0,005173145**

O MAP ajustado, nesse caso, expressa o índice de alocação onde se leva em consideração os fatores de desempenho que impactam na necessidade de pessoal. Apresentando, enfim, todos os fatores ótimos (alta conformidade), significa que a lotação demandada apenas deve ser determinada em função da variação dos parâmetros de lotação pertinentes.

Os índices MAP e MAP ajustados são a base para se calcular, através do programa, em apoio a decisão da equipe, a lotação ideal de pessoal. Devendo-se, mediante análise técnica especialista em RH, considerar outras variáveis determinantes, de caráter subjetivo, e peculiar às unidades/ambientes de trabalho analisadas.

Como ferramenta de apoio a decisão, cabe ao programa calcular a lotação ideal, segundo os parâmetros e cálculos considerados. Nesse aspecto, determina preliminarmente, a quantidade ideal (com a aplicação do MAP ajustado) e a quantidade ideal real ou plena (com a aplicação apenas do MAP), conforme as expressões dadas abaixo:

$$L(a) = MAP(a) \times (\Sigma PLp / \Sigma P) \text{ ou}$$

$$L(p) = MAP \times (\Sigma PLp / \Sigma P)$$

Ambos os casos utilizam, no lugar dos parâmetros de lotação vigentes, **parâmetros supostos ideais**, para mais ou para menos, conforme a avaliação dos responsáveis pela unidade/ambiente, sendo que para a lotação ajustada, o programa aplica o índice redutor referente aos fatores de desempenho aferidos.

Finalmente, o programa calcula a lotação demandada, segundo a lógica técnica objetiva pertinente, em apoio a análise e decisão da equipe do dimensionamento. Não obstante, aplicam, no cálculo, as seguintes variáveis, em conjunto, objetos de cálculos ou levantamentos anteriores:

Média aritmética das lotações vigente, ajustada e real (corrigida pelo Índice de Segurança Técnica), além de:

(+) quantidade de servidores com restrição funcional

(+) quantidade de vagas de estagiários

(+) quantidade de vagas de voluntários x 0,75

(+) quantidade de trabalhadores temporários

Obs.: (+) interferem na demanda, utilizados no cálculo, se houver informação.

O número final é dado por ambiente de trabalho, unidade de referência e por cargo. Para efeito de decisão da equipe de dimensionamento, além da lotação determinada pelo programa, utilizam-se análise qualitativa e critérios suplementares, em função dos cargos onde haja padrões estabelecidos por órgãos reguladores. Desta forma, a fórmula para se chegar à quantidade de servidores em um ambiente é:

$L(d) = [(Lo + Lp + La) / 3] \times (1 + TA\%) + Ex$, onde:

Lo : lotação original

Lp : MAP/lotação plena (sem FD – redutor)

La : MAP/lotação ajustada (com FD – redutor)

TA : taxa de absenteísmo

Ex : contingente extra (restrição funcional, terceirizados, estagiários, voluntários, temporários, vagas ociosas)

Vejamos abaixo os passos de como a UFTM consegue chegar ao número de pessoas necessárias em seus ambientes.

1º) achar o índice MAP;

2º) achar o índice MAP Ajustado;

3º) Calcular a quantidade de pessoas usando o índice MAP **$L(p) = MAP \times (\Sigma PLp / \Sigma P)$** ;

4º) Calcular a quantidade de pessoas usando o MAP Ajustado ($L(a) = MAP(a) \times (\Sigma PLp / \Sigma P)$);

5º) fazer a média entre a quantidade atual de pessoas no ambiente, a quantidade encontrada com o índice MAP e a quantidade com o índice MAP Ajustado;

6º) achar a taxa de absenteísmo (TA);

7º) verificar se existe contingente extra (restrição funcional, terceirizados, estagiários, voluntários, temporários, vagas ociosas)

Com esses dados em mãos, basta jogá-los na fórmula abaixo para que a quantidade de servidores ideal para o ambiente seja gerada.

$$L(d) = [(Lo + Lp + La) / 3] \times (1 + TA\%) + Ex$$

4.5. A entrevista com a Pró-Reitora de RH da UFTM

Após conhecer um pouco mais sobre a Instituição pesquisada, bem como os passos para a aplicação do dimensionamento de pessoal na UFTM e as fórmulas matemáticas para se chegar ao número ideal de pessoas nos ambientes, partiu-se para aplicação da entrevista que contribuiu consideravelmente para o alcance dos resultados que serão apresentados a seguir.

A entrevista iniciou-se com a pergunta sobre o que levou a UFTM a criar uma metodologia que dimensionasse sua força de trabalho. A inquirida explicou que a realização do trabalho se deu pela necessidade em atender ao decreto nº 5.825, mas também por uma demanda institucional que passaria a ter um instrumento técnico de levantamento de necessidades de pessoal por ambiente organizacional.

Quando questionada sobre como foi o processo de criação da metodologia, foi explicado que a UFTM a criou e quando os trabalhos iniciaram foi formada uma comissão constituída com servidores que possuem cargos de administrador, analista em tecnologia da informação e psicólogo organizacional por entender que esses cargos exigem formação que iria contribuir na realização das atividades que seriam desenvolvidas. A maioria desses membros tinham lotação na Pró-Reitoria de Recursos Humanos onde atualmente se encontra a execução do trabalho. No decorrer das tarefas os membros dessa comissão promoveram incrementos e adequações visando o aperfeiçoamento da metodologia já existente.

Foi informado que a metodologia recebeu o nome de Metodologia dos Indicadores de Desempenho e que atendendo uma necessidade institucional foi adotada também o que

foi chamada de Metodologia dos Indicadores Acadêmicos baseada em um trabalho realizado pela Universidade Federal do Paraná e utilizada como complemento à outra metodologia para aplicação em áreas acadêmicas da UFTM. A Comissão atuou ativamente junto a todos os setores da Instituição aplicando formulários e orientando o preenchimento dos mesmos.

Foi acrescido que o trabalho iniciou com alimentação de dados em Excel e depois utilizou um sistema específico. Atualmente está em desenvolvimento módulo de dimensionamento no sistema integrado que funciona via web e assim que totalmente concluído obter-se-á relatórios diversos que tornarão a ferramenta ainda mais eficaz.

Sobre a metodologia foi esclarecido que além de demonstrar a quantidade de servidores necessários, a metodologia adotada pode colaborar sim com outros processos de trabalho. A aplicação do formulário de perfil humano, por exemplo, permitiu a criação de um banco de talentos humanos e com ele pode-se obter informações diversas com relação a força de trabalho.

A metodologia adotada também permitiu o mapeamento de todos os ambientes organizacionais da Instituição, isso ocorreu com a aplicação do formulário de ambiente organizacional onde foram coletadas informações relativas a produtos oferecidos, funções, competências necessárias, horário de funcionamento, unidade a qual está vinculado, entre outras. As informações coletadas nos formulários possibilitam conciliar, na alocação de pessoal, o perfil humano com o perfil de ambiente organizacional. Segundo a Pró-Reitora o trabalho ainda pode contribuir com outros processos na área de recursos humanos.

Quanto a questão se a UFTM enfrenta alguma dificuldade em relação aos resultados trazidos pela metodologia, foi respondido que como resultado do trabalho tem-se a quantidade ideal de servidores em cada ambiente organizacional e isso mostra uma demanda de pessoal que não é possível atender na totalidade.

A dificuldade então é atender as demandas apresentadas, pois no serviço público depende-se da liberação de novas vagas pelo MEC e não sendo possível atender todas as demandas, isso causa, em alguns momentos, insatisfação de alguns setores. Porém, foi acrescentado pela respondente que a UFTM tem procurado utilizar o resultado do trabalho promovendo adequações mediante realocação de pessoal, novos ingressos direcionados para áreas mais críticas e análise de nova lotação nas substituições de aposentadorias.

Em se tratando ainda dos resultados foi interrogado se eles estão sendo levados em conta quando um concurso é realizado. Nesse momento foi afirmado que sim e assim como na questão anterior as demandas são muitas, contudo tentam priorizar as necessidades mais

críticas. Para essa análise são levados também em conta fatores como necessidades de substituição em casos de desligamentos diversos e criação de novos cursos ou novos setores.

Em relação ao questionamento sobre a metodologia servir de modelo para outras instituições de ensino, foi informado que não se sabe exatamente se alguma instituição adotou na íntegra a metodologia desenvolvida, porém várias instituições federais de ensino superior, entre universidades e institutos, procuraram a UFTM para conhecer o trabalho, inclusive com intenção de implantação. O mesmo ainda foi apresentado em eventos como Encontro Regional de Dirigentes de Gestão de Pessoas das Instituições Federais de Ensino – Região Sudeste e III Encontro Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.

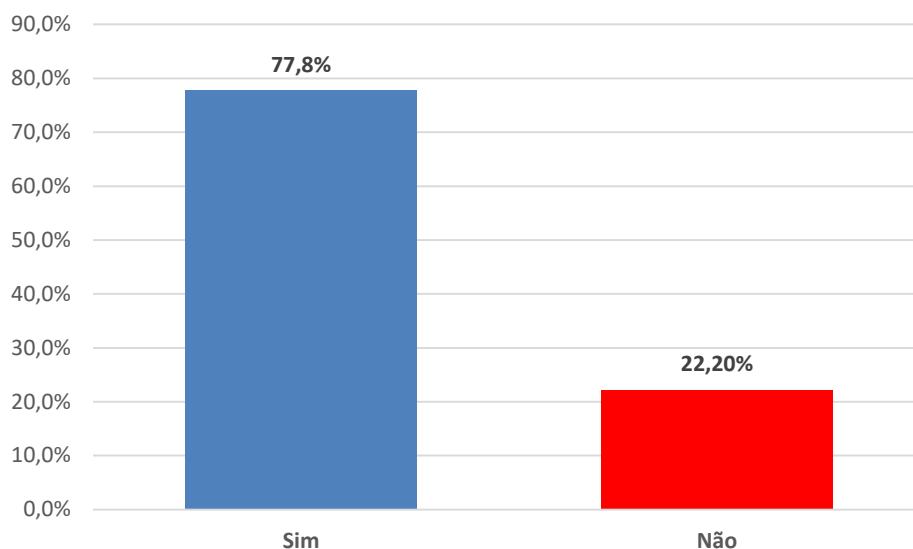
No encerramento da entrevista e visando identificar os possíveis participantes do questionário que ainda seria aplicado foi perguntado quais unidades da Pró-Reitoria de Recursos Humanos podem utilizar os resultados obtidos com o trabalho de dimensionamento de pessoal, inclusive como ferramenta de gestão. Nesse momento, foi esclarecido que a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal, Setor de Capacitação de Pessoal, Divisão de Seleção de Pessoal, Serviço de Movimentação de Pessoal, Assessoria em Gestão de Recursos Humanos e Núcleo de Atenção à Saúde do Servidor podem utilizá-lo em seus processos de trabalho. Ao final da entrevista, a Pró-Reitora de Recursos Humanos da UFTM ressaltou que o trabalho de dimensionamento é contínuo e requer constantes manutenções.

4.6. O questionário

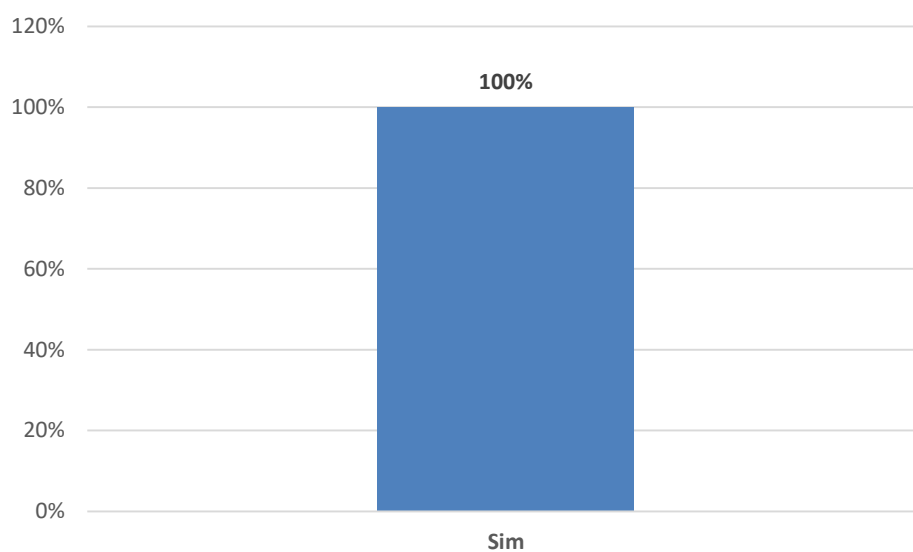
O questionário, contendo 10 perguntas, foi aplicado a nove servidores da UFTM, mais precisamente aos que trabalham mais diretamente com os resultados do dimensionamento de pessoal na UFTM, como por exemplo, o setor de capacitação e de concurso público. O objetivo do questionário, foi verificar a aplicação do dimensionamento de pessoal como ferramenta de gestão.

Abaixo pode-se verificar as respostas dos servidores da UFTM cujas análises, juntamente com a entrevista da Pró-reitora, serão feitas no próximo tópico.

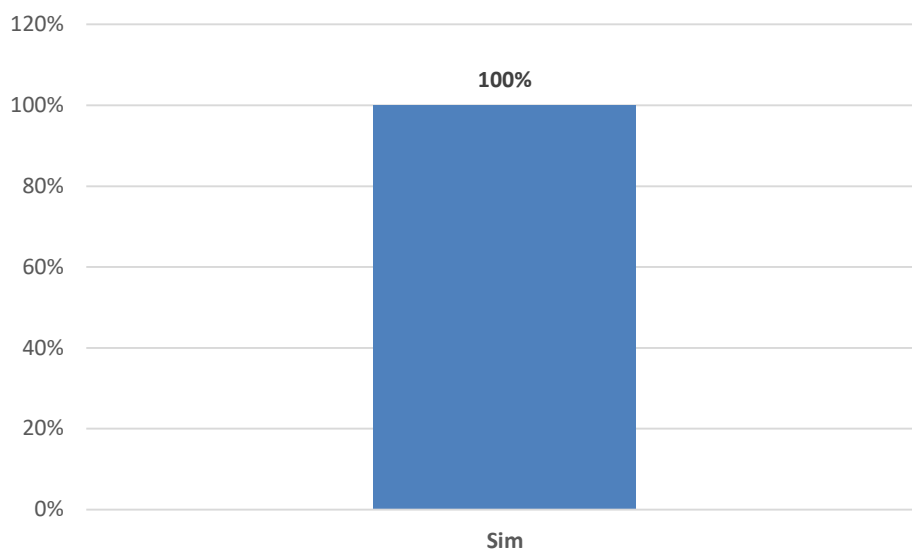
- 1) Os servidores da área de recursos humanos da UFTM participaram da elaboração da metodologia adotada?



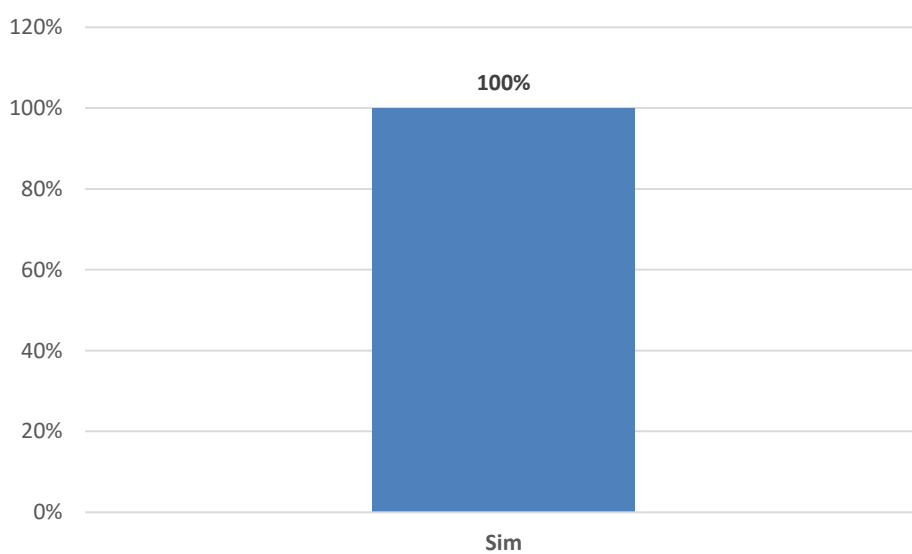
- 2) Houve divulgação institucional e sensibilização junto aos servidores quando do processo de implantação do dimensionamento de pessoal na UFTM?



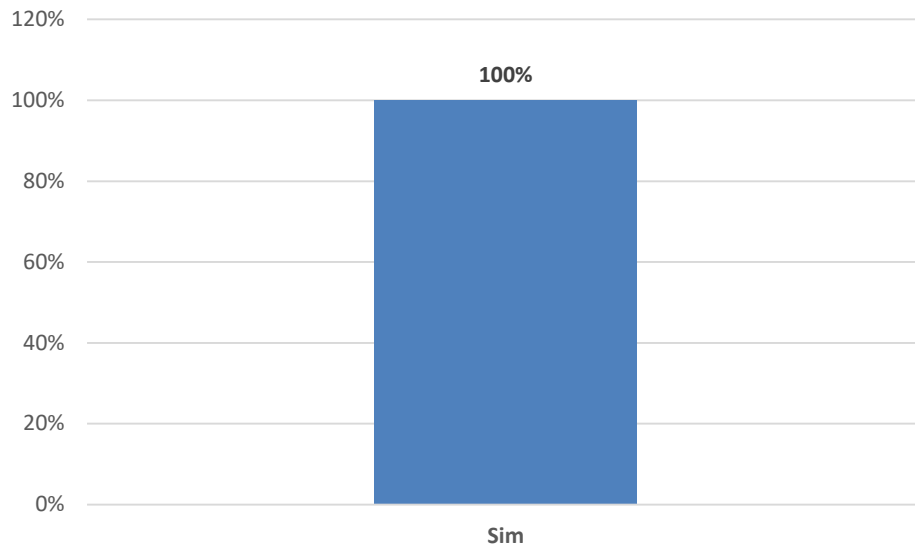
- 3) A metodologia criada para dimensionar a força de trabalho na UFTM se vale de cálculos matemáticos para se chegar ao número ideal de funcionários em um ambiente?



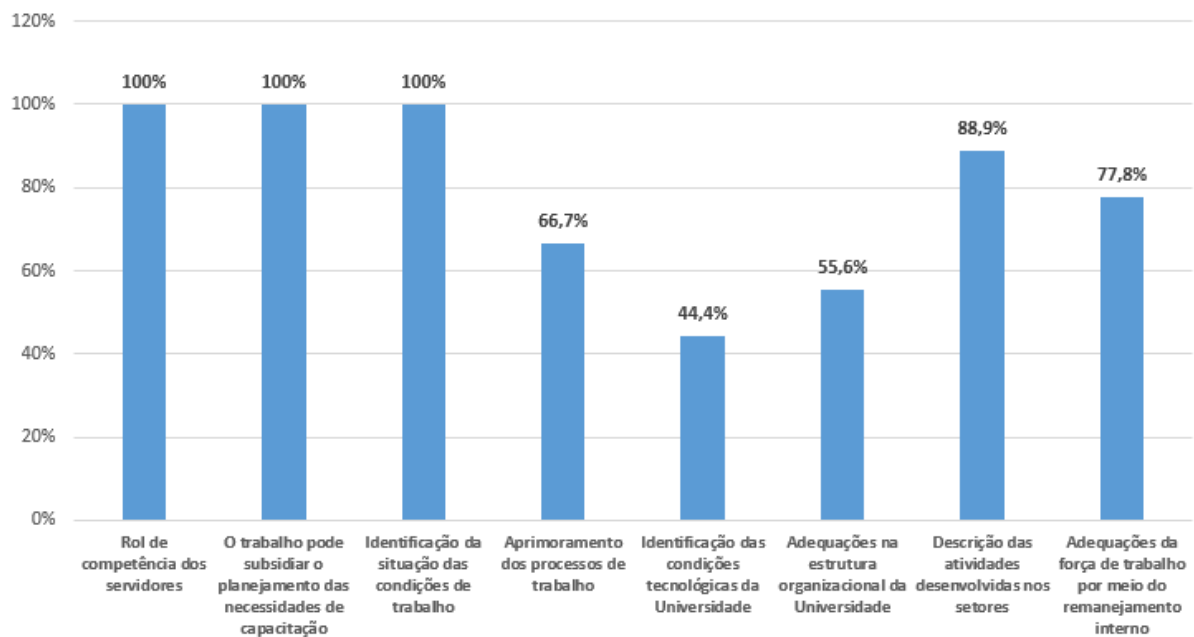
- 4) A metodologia avalia variáveis como processos, condições de trabalhos e tecnologia, conforme prevê o decreto de nº 5.825?



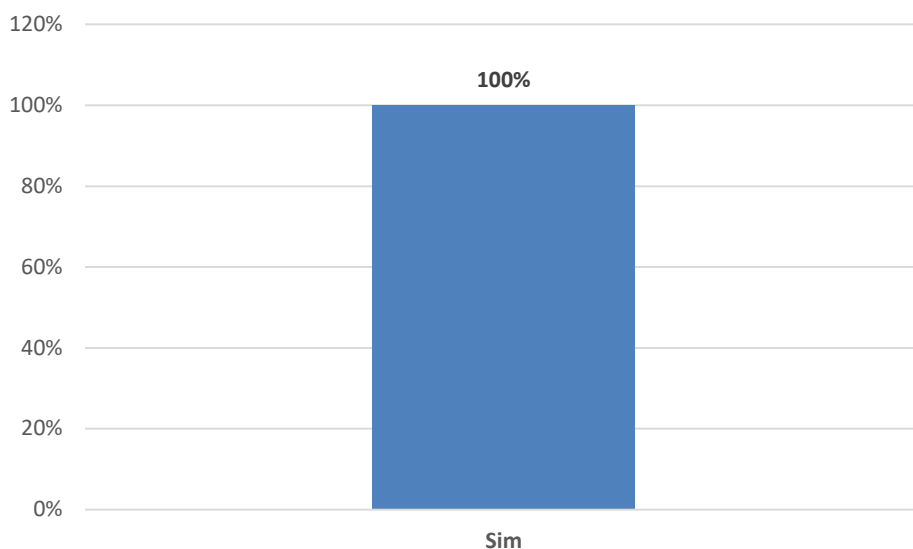
- 5) Além de mostrar a quantidade ideal de servidores por área, a metodologia traz outros benefícios para a Instituição?



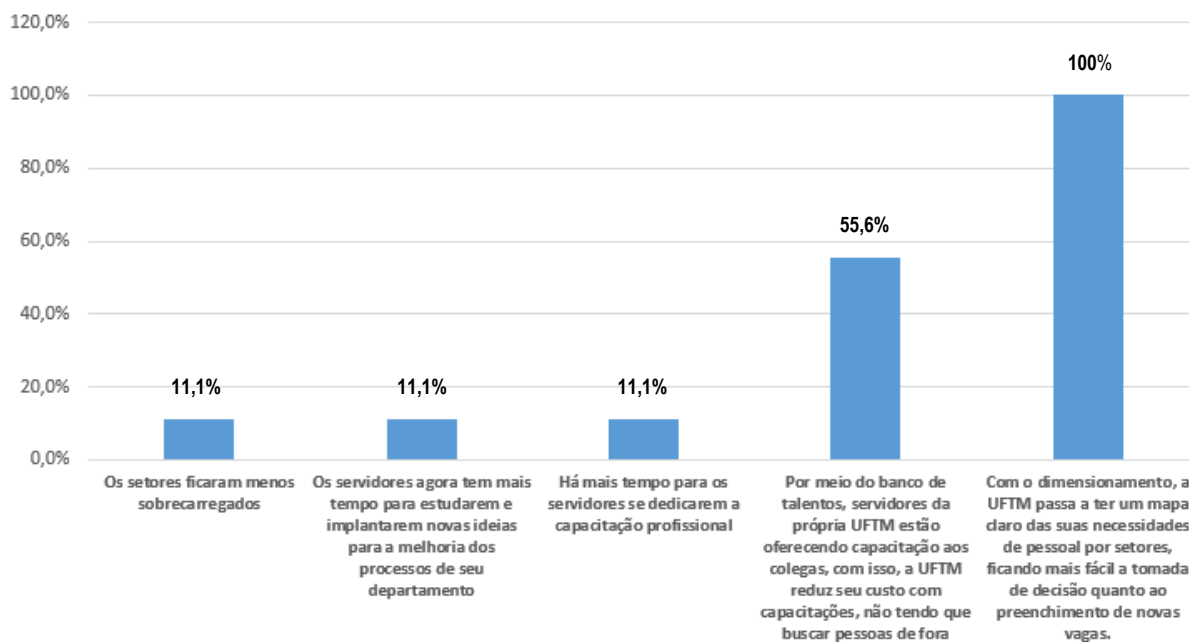
6) Se você respondeu sim à questão anterior, assinale quais dos benefícios a seguir a UFTM tem obtido com a implantação do trabalho de dimensionamento de pessoal:



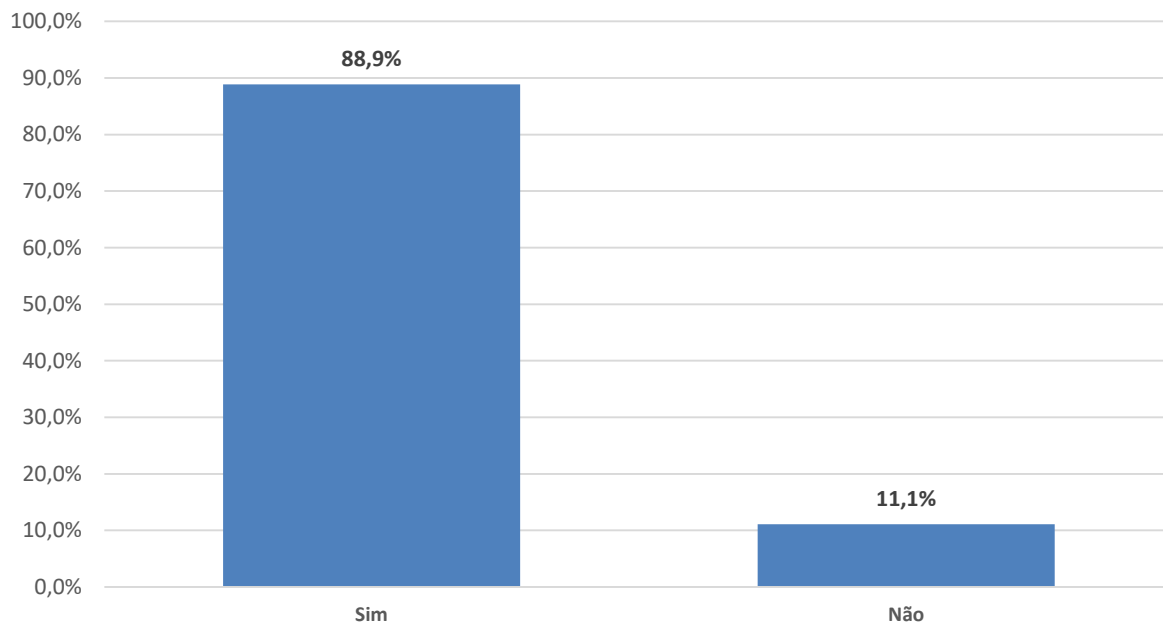
7) Implantação do dimensionamento trouxe expectativa de melhoria aos setores ao UFTM?



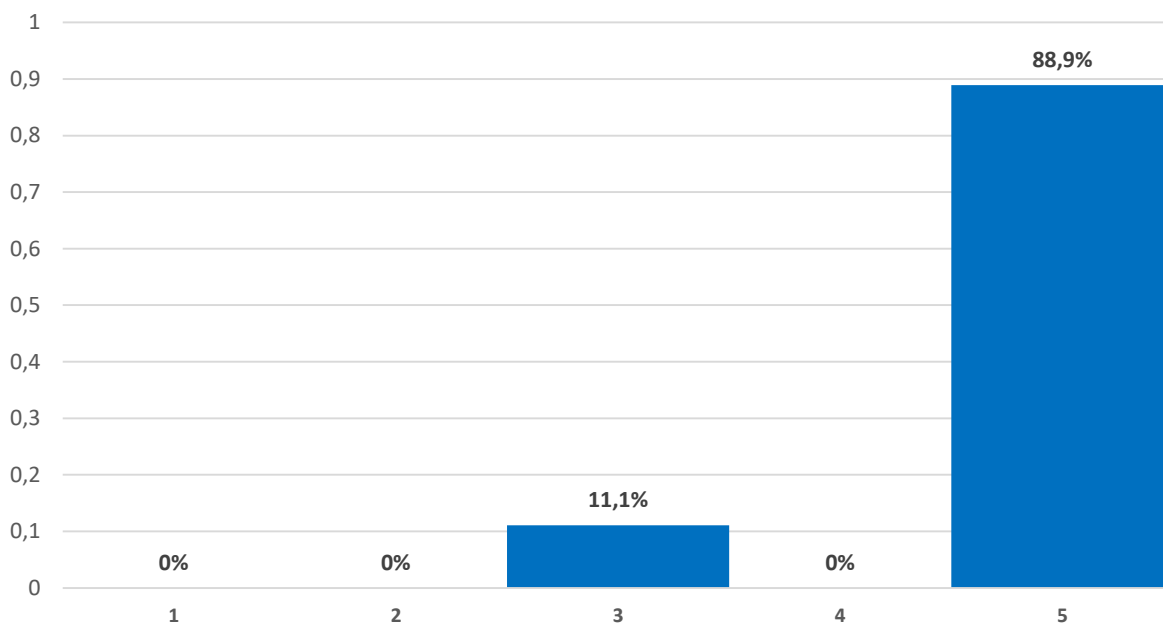
8) Se você respondeu sim à questão anterior, assinale as melhorias que você tem percebido com o uso do dimensionamento na UFTM:



9) Você percebe o uso da nova ferramenta de gestão nos processos de ingressos de novos servidores ou realocações de pessoal?



10) Avalie a importância da implantação de dimensionamento de pessoal na UFTM. Assinale “1” para menor importância e “5” para maior importância.



4.7. Análise dos resultados

Como relatado no início, este trabalho tem como objetivo conhecer a metodologia que a UFTM criou para determinar a quantidade de pessoas necessárias em seus diversos

ambientes, bem como verificar se os resultados gerados por esta metodologia têm sido utilizados e se a mesma tem surtido efeitos positivos para a Instituição.

Para alcançar essa proposta o pesquisador se valeu de aplicação de entrevista e questionário. Remetendo-se à metodologia proposta nessa pesquisa no que tange ao conceito de informantes privilegiados, foi escolhida uma pessoa para participar da entrevista e nove inquiridos para participarem do questionário, os quais utilizam os resultados oriundos do trabalho de dimensionamento de pessoal na UFTM. Ressalta-se que os nove inquiridos atuam em unidades citadas pela entrevistada.

Essa amostra é significativa e importante para a pesquisa no alcance dos objetivos propostos nesse estudo, pois conta com servidores que possuem mais conhecimentos e contato direto com o objeto em estudo e assim possuem informações que a pesquisa requer.

A seguir serão tecidas as análises extraídas da entrevista e do questionário aplicados retomando alguns pontos teórico-científicos do estudo realizado.

A administração de Recursos Humanos envolve várias atividades conforme estudado na revisão da literatura, entre elas, definir a mão de obra necessária para que uma organização desempenhe suas atividades. Nesse sentido, a UFTM desenvolveu uma metodologia de dimensionamento de pessoal em atendimento ao decreto 5.825 e também por uma necessidade institucional, conforme informação da entrevistada.

Percebe-se que muitas organizações públicas têm dificuldades em implementar melhorias na gestão devido ao tempo, que é escasso, ou devido à falta de pessoal suficiente para isso. No entanto, geralmente o governo, por meio de seus ministérios, acabam fomentando a melhoria da gestão nas organizações que fazem parte de sua estrutura por meio de leis, decretos ou ofícios e as levam a concentrar esforços na implementação de possíveis melhorias. Isso porque a teoria já nos explica que algumas práticas melhoram os resultados da organização, portanto algumas ações precisam ser implementadas para atingir o constante aperfeiçoamento.

Com relação ao dimensionamento de pessoal, o MEC, por meio do decreto 5.825, não estabeleceu uma metodologia para as instituições dimensionarem sua força de trabalho, apenas estabeleceu que uma maneira de dimensionar a força de trabalho precisava ser criada, deixando a cargo das Universidades e Institutos Federais a liberdade de elaborarem sua própria forma de fazer isso, embora tenha estabelecido as diretrizes e ações. Alguns autores relatam formas de dimensionar a força de trabalho e cada uma delas adotam métodos com características bem específicas, nota-se que não há regras pontuais para essa tarefa.

Segundo o questionário aplicado (questão número três), foi constatado que essa maneira de dimensionar a força de trabalho na UFTM utilizou-se de cálculos matemáticos e também ficou claro no estudo que, soma-se a isso, o uso de uma análise qualitativa baseada nas informações coletadas em formulários específicos.

Por meio da entrevista foi constatado que o trabalho de dimensionamento iniciou com a atuação de uma comissão que, embora tenha partido de um escopo pré-estabelecido, durante os trabalhos foram feitos incrementos na metodologia, o que provavelmente ocorreu visando atender a outras necessidades da Universidade. Vale aqui ressaltar que foi verificado por meio do questionário aplicado (questão número dois) que o processo de dimensionamento foi divulgado para toda a comunidade da UFTM, mostrando assim a transparência nesse processo.

O processo utilizado na UFTM que calcula a quantidade ideal de servidores foi criado pela própria Instituição, segundo informa a entrevistada. Vale aqui ressaltar que no início, a UFTM se utilizou do Excel para calcular a quantidade de servidores ideal, mas que hoje já existe um sistema sendo feito para que todo esse processo possa ser sistematizado, assim, quando um novo servidor entrar na UFTM, por exemplo, o sistema automaticamente já inclui esse servidor na sua área de lotação, alterando assim, o resultado do dimensionamento de pessoal para aquele ambiente.

O dimensionamento de pessoal na UFTM é um processo que extrapola a criação de uma matriz de necessidades de pessoal, ele traz à tona outros benefícios importantes para a Instituição. Dentre esses benefícios está a criação de um banco de talentos que foi apontado na entrevista. Com essa informação e analisando o formulário de perfil humano utilizado, pode-se concluir que a UFTM possui em mãos informações relacionadas à formação das pessoas, experiências, cursos realizados, habilidades com idiomas, características pessoais e profissionais, enfim, informações que podem contribuir com a realização de outros trabalhos em gestão de pessoas. Embora exista abordagem com foco somente no quantitativo, há vários autores que enfatizam que o planejamento de recursos humanos está permeado de cunho quantitativo e qualitativo, sendo esta última a que foi adotada pela UFTM.

A literatura aponta o alinhamento de talentos e competências com as necessidades organizacionais, o que é feito pela UFTM quando concilia o perfil humano com o perfil de ambiente organizacional na alocação das pessoas, benefício também extraído da metodologia conforme relato da entrevistada.

A UFTM, para colocar em prática o dimensionamento de pessoal, adotou dois formulários, um de perfil ambiental e outro de perfil humano. Por meio do formulário de perfil

ambiental, a Universidade mapeou todos os ambientes organizacionais, essa atitude acaba contribuindo com a organização da sua estrutura, fazendo com que a mesma tenha um mapa claro de seus ambientes. Além disso, nota-se que o formulário de perfil ambiental permite à UFTM conhecer em detalhes seus ambientes de trabalho, todas as atividades que são desempenhadas pelos diversos ambientes organizacionais, o quanto dessas atividades estão sendo feitas e o quanto necessita ser feito. Assim, o dimensionamento de pessoal é uma ferramenta que contribui com a gestão como um todo.

Ao analisar a resposta número cinco do questionário fica evidente a percepção de que a metodologia proporciona outros benefícios. A questão número seis demonstra que os benefícios mais percebidos são a obtenção do rol de competências dos servidores, a possibilidade do trabalho subsidiar o planejamento das necessidades de capacitação, identificação das condições de trabalho, todas alcançando 100 % dos respondentes. Em seguida, tem-se a descrição das atividades desenvolvidas nos setores (88,9%) e adequações da força de trabalho por meio de remanejamento interno (77,8%). Em menor quantidade foram percebidos também como benefícios aprimoramento nos processos de trabalho (66,7%), adequações na estrutura organizacional da Universidade (55,6%) e por último, identificação das condições tecnológicas (44,4%). As opções de benefícios nessa questão foram baseadas nas ações estabelecidas no decreto e verifica-se aqui bons resultados nos índices.

As orientações previstas na fundamentação legal para a realização do dimensionamento contemplam os itens abordados na questão de número 4 (quatro). Nesse sentido, nota-se que 100 % dos respondentes afirmam que a metodologia avalia variáveis como processos, condições de trabalhos e tecnologia. Isso pode ser confirmado haja visto os dados que são coletados via formulário de ambiente organizacional.

A questão 7 (sete) do questionário mostra que todos os inquiridos afirmam que a implantação do dimensionamento trouxe expectativa de melhoria aos setores da UFTM e para visualizar a praticidade do trabalho, foi analisada a questão de número 8 (oito) que aponta as melhorias percebidas com o uso do dimensionamento na UFTM. Nesse sentido, 100% afirma que a UFTM passa a ter um mapa claro das necessidades de pessoal por setor, ficando mais fácil a tomada de decisão quando ao preenchimento de novas vagas e 55,6 % veem como melhoria, servidores da própria Instituição oferecerem capacitação aos colegas por meio do uso do banco de talentos, reduzindo custos e isso vai ao encontro aos benefícios já apontados referentes ao banco. Destaca-se que apenas 11,1 % percebem melhorias no que se refere aos setores ficarem menos sobrecarregados, aos servidores terem mais tempo para estudarem e

implantarem novas ideias para melhoria dos processos, bem como se dedicarem à capacitação profissional.

A teoria nos ensina que o planejamento de gestão de pessoas é um processo gerencial e devido as características da metodologia adotada na UFTM, percebidas nos estudos realizados e pela entrevista aplicada, nota-se claramente que o dimensionamento de pessoal na Universidade deve ser encarado como uma ferramenta de gestão (nível estratégico da Universidade) e não operacional.

Apesar de ser uma ferramenta que contribui de forma positiva, a UFTM enfrenta algumas dificuldades quanto à aplicação de seus resultados. O que ocorre é que a matriz demonstra a quantidade de pessoas necessárias em cada setor, mas isso não é garantia de que esses setores irão receber essa mão de obra. Para que isso possa ocorrer, o MEC precisa liberar vagas, assim, um servidor somente pode entrar em uma Instituição pública caso exista um código de vaga livre. A UFTM procura amenizar essa situação e atender demandas trabalhando com movimentação de pessoal, inclusive proveniente de aposentadoria e direcionando força de trabalho para áreas críticas.

Alguns servidores da UFTM, não compreendendo esse pormenor, podem acabar achando que o dimensionamento de pessoal não atende seus objetivos e sua finalidade, já que nem sempre tem suas demandas atendidas. Entretanto, entre as pessoas que trabalham mais diretamente com o dimensionamento como ferramenta de gestão, observa-se que 88,9% percebem seu uso nos processos de ingressos de novos servidores ou realocações de pessoal, o que também foi confirmado na entrevista. O planejamento da força de trabalho é essencial mesmo em meio às dificuldades, pois a teoria revela a necessidade de pensar adiante e para tal são englobadas o preenchimento de todas ou algumas vagas futuras.

Foi citado na entrevista que a UFTM tem sido procurada por outros órgãos públicos a fim de conhecerem o dimensionamento de pessoal realizado na Instituição. Essa atitude demonstra uma preocupação de tais órgãos em planejar a força de trabalho no setor público buscando a efetividade da ação estatal.

Sobre a importância da implantação de dimensionamento de pessoal na UFTM e considerando uma escala de 1 a 5, sendo 1 para menor importância e 5 para maior, 88,9% dos inquiridos consideram muito importante, o que revela satisfação quanto à implantação, ou seja, em uma visão geral, aquelas pessoas que utilizam os resultados do dimensionamento como ferramenta de gestão, percebem a sua funcionalidade.

5. Conclusões e Melhorias Futuras

Esse trabalho teve como objetivo principal conhecer a metodologia de dimensionamento de pessoal em uma Instituição Federal de Ensino Superior no Brasil. Como relatado inicialmente, essa necessidade de se elaborar uma metodologia que mostrasse a quantidade de servidores necessários, surgiu de um decreto criado pelo MEC, mas que essa sempre foi uma necessidade real da Universidade em estudo.

Conclui-se que, segundo pesquisa realizada pelo pesquisador em várias Universidades e Institutos Federais, poucas Instituições de Ensino realizaram o que foi estipulado pelo decreto 5.825, dentre elas, a UFTM. Analisando a metodologia criada pela Universidade, percebe-se que a Instituição atendeu o estabelecido no decreto e ainda obteve uma importante ferramenta para a gestão.

Do estudo realizado pode-se depreender que a Metodologia dos Indicadores de Desempenho, desenvolvida na UFTM, estabelece critérios para a alocação de vagas, o que favorece o processo de atendimento de demandas pois são tecnicamente analisadas e, mesmo que não haja possibilidade de atender todas as necessidades, é um trabalho que contribui consideravelmente com a gestão de recursos humanos. Soma-se a isso, então, o fato de que a metodologia permite a realização de melhorias nos processos de gestão de pessoas pois descreve, em detalhes, o perfil de ambiente organizacional e a força de trabalho institucional.

Ressalta-se a necessidade premente da UFTM promover divulgação interna contínua sobre o trabalho, uma vez que sempre ocorre nomeação/designação de novos gestores e/ou novos servidores sempre compõe o quadro de pessoal, além da necessidade em manter os dados dos perfis ambientais e humanos sempre atualizados. Isso ajudaria no processo de entendimento quanto a metodologia adotada e amenizaria possíveis insatisfações em casos de não atendimento de demandas.

A propósito, sugere-se, nesse contexto, a confecção de uma cartilha explicando todo o processo de dimensionamento, conceito, fundamentação legal, orientações sobre preenchimento de formulários, situações que podem gerar a possibilidade em atender demandas tornando mais claro aos ambientes de trabalho quando isso pode ocorrer. Esse instrumento poderia ser disponibilizado via online por ser de fácil acessibilidade, além de proporcionar economicidade. Uma outra opção seria a elaboração de um manual de acolhimento aos novos servidores e neste manual constar a explicação da metodologia de dimensionamento de pessoal na UFTM.

Considerando que o formulário de perfil de ambiente organizacional coleta dados referentes à parâmetros de desempenho e sendo estes fatores que influenciam nos cálculos matemáticos conforme proposta da metodologia, sugere-se estabelecer, caso a Instituição

ainda não disponha desse recurso, indicadores de desempenho institucionais para que sejam constantemente medidos e avaliados, pois na aplicação do formulário fica somente a critério dos gestores a criação de tais parâmetros para cada um desses ambientes organizacionais e isso pode variar, inclusive, conforme a visão de cada gestor. O estabelecimento desses indicadores, bem como sua mensuração a nível institucional poderá proporcionar ainda mais confiabilidade em todo o processo.

Para que alguns índices relativos a benefícios e percepção de melhorias possam ser elevados propõe-se ação conjunta entre a área de recursos humanos e outras áreas relacionadas da Instituição conforme o assunto.

Em uma análise geral a metodologia pesquisada pode atender várias necessidades inerentes à gestão de pessoas e pode ser aplicada em qualquer organização. Percebe que o dimensionamento de pessoal, conforme metodologia estudada, é uma importante ferramenta de gestão que contribui consideravelmente na tomada de decisões.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A. V. de. (2015). *Planejamento Estratégico em RH*. São Paulo: Pearson Education do Brasil
- 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.
- Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012. Recuperado de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192
- Barbosa, A. M. R., & ferreira, P. F. (2009, novembro). Gerenciamento de Recursos Humanos: o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. *IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/36839/Gerenciamento%20de%20recursos%20humanos%20O%20dimensionamento%20de%20pessoa%20t%C9cnico-administrativo%20da%20universid.pdf;jsessionid=6C21A19F50BF1680081A600198B84E63?sequence=1>.
- Baron, A., & armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving added value through people*. Kogan Page.
- Barros, A. J. de S, & lehfeld, N. A. de S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. (3a ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Caetano, A., & vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnica* (3a ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cammarota, F. (2014, maio). Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Desafios e Modelos. *Fórum de Gestão de Pessoas*, Brasília, DF, Brasil. Recuperado de <http://www.conexxoes.com.br/wp-content/uploads/2014/04/Fabio-Cammarota.pdf>
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações* (Ed. rev.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano das organizações* (Ed. rev.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas* (Ed. rev.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (Ed. rev.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiaveneto, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a Ed.). Barueri: Manole.

- Coelho, M. (2013). Gestão de Pessoas: Metodologia para Dimensionamento de Equipes, Descrições de Cargos e Identificação de Necessidades de Treinamento. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão* 8, 106-116. Recuperado de <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/viewFile/V8N2A9/V8N2A9>
- Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006*. 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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos* (2a ed.) (Cecília Leão Oderich, Trad.). São Paulo: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2014). *Administração de Recursos Humanos*. (3a ed.) (Cecília Leão Oderich, Trad.). São Paulo: Pearson.
- Dutra, J.S. (2002). *Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Expansão de rede federal*. Recuperado de: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>.
- Ferreira, M. R. de L., gomes, F.P., & araujo, R.M. (2008, novembro). Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. *Encontro de Administração Pública e Governança*, Salvador, BA, Brasil.
- Gaidzinski RR, fugulin FMT, castilho, V *Dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições de saúde*. In: Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2005. p.125-137.).
- Gil, A. C. (2002). *Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografia*. (4a ed.). São Paulo: Editora Atlas AS.
- Gomes, J. F. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gramigna, M. R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- Hesketh, A.; fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resource management-organizational performance link: applying critical realist metatheory. *Organization*, UK, 13, 677–700.
- Jabbour, C. J. C., freitas, W. R. de S., teixeira, A. A., & jabbour. A. B. L. de S. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão e Produção* 19 (2), 347-360. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a09.pdf>
- Knapik, J. (2006). *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Editora IBPEX.
- Knapik, J. (2012), *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Intersaberes.

- Lacombe, B. M. B., albuquerque, L. G. (2008). Avaliação e Mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, 43 (1), 5-16. Recuperado de http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/beatriz_maria_braga_avaliacao_e_mensuracao_de_resultados_em_gestao_de_pessoas.pdf
- Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. 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. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm.
- Lima, P. D. B. (2007). *A Excelência em Gestão Pública: A trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lobos, J. A. (1979). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas
- Machline, Claude. Picchai, Djair. O dimensionamento dos Recursos Humanos na Área Operacional da Empresa. SIMPOI ANAIS 2009. Recuperado de http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00175_PCN66820.pdf.
- Marconi, N. (2004, novembro). Gestão de Recursos Humanos nas organizações sociais. In: *IX Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública*. Madrid, Espanha.
- Marques, F. (2015). *Gestão de Pessoas: Fundamentos e Tendências*. Brasília: DDG/ENAP. Recuperado de <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>
- Martins, G. A. (2008). Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 2 (2), 8-18. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rco/article/viewFile/34702/37440>
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração* (5a ed.) (Ed. rev.). São Paulo, Atlas.
- Mazza, A. (2013). *Manual de Direito Administrativa*. São Paulo: Saraiva.
- Método de Dimensionamento do Quadro de Pessoal de TIC do SISP*. Recuperado de http://www.sisp.gov.br/mqpsisp/wiki/download/file/MQP_SISP
- Milkovich, G. T, & boudreau, J. W. (2006). *Administração de recursos humanos*. São Paulo:Atlas.
- Nogueira, R. P. (2005). Novas Tendências Internacionais da Força de Trabalho do Setor Público – O Brasil comparado com Outros Países. *ObservaRH*. Brasília, DF, Brasil. Recuperado de http://www.observarh.org.br/observarh/repertorio/Repertorio_ObservaRH/NESP-UnB/Novas_tendencias_internacionais.pdf

- Oliver, M. (2001). *Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas Universidades Federais*. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas/SP. ENANPAD, 2001, CD-ROM.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pereira, L. C. B., & SPINK, P. (2006). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. (7a ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Peretti, J. M. (2011). *Recursos Humanos Função Pessoal e Gestão de Recursos Humanos* (3a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4a ed.) (João Minhoto Marques, Maria Amália Mendes, Maria Carvalho, Trad.). Lisboa: Gradiva.
- Reis, C. Z. T., freitas, A. M. R. de., martins, S., & oliveira, A. R. de. (2015). Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária da América Latina*. (Vol. 8). Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/1983-4535.2015v8n2p28/29283>. doi <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n2p28>.
- Robbins, S. P., & decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações* (4a ed.) (R. B. Taylor, Trad.). São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, A. M., oliveira, C. B. do N, & lima, H. L de. (2015, maio) Dimensionamento da força de trabalho baseado no mapeamento de competências: a construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco. *VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Recuperado de http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/2015/VIII_Consad/029.pdf.
- Silva, R. O. da. (2013). *Teorias da Administração* (2a ed). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Sobral, F., & peci, A. (2012). *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Sobral, F., & peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. (2a ed). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Tavares, M. M. (2010). *A Gestão de Pessoas Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Vergara, S. C. (2011). *Gestão de Pessoas*. Editora Atlas: São Paulo.
- Yin, K. R. (2002). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed). Porto Alegre: Bookman

ANEXO A – Decreto 5.825 de 29 de junho de 2006

DECRETO Nº 5.825, DE 29 DE JUNHO DE 2006.

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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 2º do art. 24 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005,

DECRETA:

Art. 1º Ficam estabelecidas as diretrizes para a 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](#), em cada Instituição Federal de Ensino - IFE vinculada ao Ministério da Educação.

Art. 2º A elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação observará os princípios e diretrizes estabelecidos no [art. 3º da Lei nº 11.091, de 2005](#), e ainda:

I - cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino e as de pesquisa e dessas com o Ministério da Educação;

II - co-responsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

III - adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais.

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais;

II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais;

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira;

VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais;

VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor;

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

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

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

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

XII - equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;

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

XIV - processo de trabalho: conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Art. 4º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será definido, visando garantir:

I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;

II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;

III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;

IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;

V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;

VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;

VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;

VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e

X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

Art. 5º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no [art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005](#), e deverá contemplar:

I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

§ 1º As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas.

§ 2º A unidade de gestão de pessoas deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

§ 3º Em cada IFE, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será acompanhado e fiscalizado pela Comissão Interna de Supervisão, conforme disposto no [§ 3º do art. 22 da Lei nº 11.091, de 2005](#).

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:

I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;

II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;

III - a análise dos processos e condições de trabalho; e

IV - as condições tecnológicas da IFE.

Parágrafo único. Para o cumprimento do estabelecido no **caput**, deverão ser adotadas as seguintes ações:

I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;

II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;

III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;

IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;

V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;

VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;

VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;

VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;

IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e

X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais.

Art. 7º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo:

I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;

II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e

III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

Parágrafo único. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

I - iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II - formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI - específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V - aferir o mérito para progressão.

§ 2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

I - das ações da IFE;

II - das atividades das equipes de trabalho;

III - das condições de trabalho; e

IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias.

§ 3º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto.

Art. 9º A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE.

Art. 10. Participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, conforme estabelecido no parágrafo único.

Parágrafo único. Caberá à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Art. 11. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Fernando Haddad

Paulo Bernardo Silva

ANEXO B – Formulário de Perfil Funcional/Ambiental

	PERFIL DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL	PRORH 32
---	-----------------------------------	-------------

DADOS DO AMBIENTE

AMBIENTE ORGANIZACIONAL: _____ CÓD. _____

UNIDADE VINCULADA: _____ CÓD. _____ LOCALIZAÇÃO: _____

SEGMENTO: - Acadêmico - Hospitalar - Administrativo-Operacional

ESTILO: - Escritório - Laboratório - Recepção - Manutenção - Clínica - Obras - Outros: _____

RAMAL: _____ E-MAIL: _____

FUNCIONAMENTO

DIA	HORA (Início)	HORA (Term.)
Segunda	:	:
Terça	:	:
Quarta	:	:
Quinta	:	:
Sexta	:	:
Sábado	:	:
Domingo	:	:

CLIENTES (Setor/Público interno/externo)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

PRODUTOS FINAIS (Serviços, Atendimentos, Produção, Assistência, etc) A – Atual P – Proposto

N°	ESPECIFICAÇÃO	A	P
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

FUNÇÕES (Operacionalização: o que é feito para obter os produtos descritos acima – Atividades Rotineiras)

N°	ESPECIFICAÇÃO	A	P
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Continua abaixo ...

COMPETÊNCIAS * (técnicas, aptidões profissionais, tecnologias, etc para operacionalizar as FUNÇÕES)

Nº	ESPECIFICAÇÃO	A	P
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

PARAMETROS DE DESEMPENHO (Indicadores/Medidas)

Nº	ESPECIFICAÇÃO	PESO	UNID. (Mensal, anual, etc)	VOLUME	
				ATUAL	IDEAL
1					
2					
3					
4					
Somatório		10			
5					
6					
7					

PESO: Relacionar todos os parâmetros do setor, escolhendo **os 4 (quatro) mais significativos** que influenciam diretamente no dimensionamento de pessoal, atribuindo pesos, cujo somatório seja igual a 10.

LOTAÇÃO DE PESSOAL

Nº	VÍNCULO	Q ^{de} .
1	Servidores Efetivos	
2	Comissionados	
3	Temporários	
4	Terceirizados	
5	FUNEPU/FUREU	
6	Outros Órgãos	
7	Estagiários/Bolsistas	
8	Voluntários	
9	Cedidos a Outros	
TOTAL DA FORÇA DE TRABALHO		

CONFORMIDADE A FATORES DE DESEMPENHO

Nº	FATORES	NÍVEL
1	Condições Ambientais (Iluminação, ventilação, etc)	
2	Condições Funcionais (5S)	
3	Automação de Processos	
4	Padronização do Trabalho (Normas)	
5	Padronização das Tarefas (POP)	
6	Informatização (Sistemas, redes, etc)	
7	Competências Aplicáveis (Em relação às requeridas*)	
8	Jornada de Trabalho	
NÍVEIS DE CONFORMIDADE:		
I – Inaplicável N – Nenhuma B – Baixa M – Média A – Alta		

OUTRAS INFORMAÇÕES QUE JULGAR NECESSÁRIAS

ANEXO C – Formulário de Perfil Humano

	<h3 style="margin: 0;">PERFIL HUMANO</h3>	PRORH 31
---	---	--------------------

DADOS DO COLABORADOR

NOME: SEXO: Masculino Feminino

DATA NASCIMENTO: / / DATA DE EXERCÍCIO: / / CH (semanal):

CARREIRA: Técnico Administrativo Magistério Superior Magistério Básico, Técnico e Tecnológico

CARGO EFETIVO:

ÁREA/SPECIALIDADE: /

NÍVEL ESCOLAR: Pré-Ensino Fundamental Ensino Fundamental Ensino Médio Superior

VÍNCULO: Efetivo Temporário Comissionado FUNEPU FUREU

Terceirizado (Nome da Empresa): Matrícula:

ENDEREÇO: CEP:

BAIRRO: CIDADE/UF: /

RAMAL (UFPA): TELEFONE: E-MAIL:

ESTUDA? Não Sim, Instituição: Horário: às

DADOS A SEREM PREENCHIDOS PELA PRORH:

UNIDADE:

AMBIENTE ORGANIZACIONAL:

FORMAÇÃO (Técnico, Superior e Pós-Graduação)

Nº	CURSO	(1)	ÁREA (Saúde, Educação, Administração, Outras)	ANO
1				
2				
3				
4				
5				
6				

(1) NÍVEL: T – Técnico G – Graduação E – Especialização M – Mestrado D – Doutorado P – Pós-Doutorado

CURSOS DIVERSOS (Extensão, Avulsos ou Estágios)

Nº	CURSO	(2)	(3)	ÁREA	ANO
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

(2) Carga Horária (3) TIPO: X – Extensão A – Avulso M – Ministrante E – Estágio O – Outros

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL (Mais recentes)

N°	EMPRESA/INSTITUIÇÃO	(4)	CARGO/FUNÇÃO	TEMPO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

(4) I – Interno (UFTM) E – Externo (Outras Empresas)

COMPETÊNCIAS (Conhecimentos, Capacidades, Habilidades e Aptidões)

N°	PERFIL PESSOAL (Ex.: Comunicativo, Dinâmico, Criativo, Cortês, Organizado, Inovador, Atencioso, Pontual, etc)	N°	PERFIL PROFISSIONAL (Ex.: Negociação, Urgência Médica, Matemática Financeira, Photoshop, Mecânica, etc)
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	

HABILIDADES DIVERSAS

N°	IDIOMA	(5)	N°	OUTRAS (Língua de sinais, taquigrafia, etc)	(5)
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		

(5) FLUÊNCIA: A – Alta M – Média B – Baixa

COMPLEMENTO DAS INFORMAÇÕES ANTERIORES E/OU OUTRAS QUE JULGAR NECESSÁRIA**DATA/ASSINATURA**

 / /

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

- I. O que levou a UFTM a criar uma metodologia que dimensionasse sua força de trabalho?
- II. Como foi o processo de criação dessa metodologia? Montou-se um grupo de trabalho para a realização desta atividade?
- III. Além de mostrar a quantidade de servidores necessários, a metodologia colabora com outros aspectos?
- IV. A UFTM enfrentou ou enfrenta alguma dificuldade em relação aos resultados trazidos pela metodologia?
- V. Os resultados obtidos pela metodologia estão sendo levados em conta quando um novo concurso é realizado? Ou seja, os nomeados nos concursos são alocados para as áreas em que a metodologia mostrou estar precisando de mais pessoas?
- VI. A metodologia criada pela UFTM tem servido de modelo para outras Instituições de Ensino?
- VII. Quais unidades da Pró-Reitoria de Recursos Humanos podem utilizar os resultados obtidos com o trabalho de dimensionamento de pessoal, inclusive como ferramenta de gestão?

APÊNDICE B – Questionário

Dimensionamento de Pessoal na UFTM

Olá, saudações!

Esse questionário faz parte do trabalho de conclusão do mestrado em Assessoria em Administração, realizado no ISCAP - Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, situado na cidade do Porto, Portugal. As perguntas contidas nesse formulário ajudarão nas análises de resultado por parte do pesquisador. Ressalta-se que esse questionário será utilizado somente para fins acadêmicos e científicos e as respostas serão confidenciais, não sendo necessária a identificação dos participantes, garantindo desta forma o anonimato dos mesmos.

***Obrigatório**

1. **1) Os servidores da área de recursos humanos da UFTM participaram da elaboração da metodologia adotada? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

2. **2) Houve divulgação institucional e sensibilização junto aos servidores quando do processo de implantação do dimensionamento de pessoal na UFTM? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

3. **3) A metodologia criada para dimensionar a força de trabalho na UFTM se vale de cálculos matemáticos para se chegar ao número ideal de funcionários em um departamento? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

4. **4) A metodologia avalia variáveis como processos, condições de trabalhos e tecnologia, conforme prevê o decreto de nº 5.825? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

5. **5) Além de mostrar a quantidade ideal de servidores por área, a metodologia traz outros benefícios para a Instituição? ***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

6. 6) Se você respondeu sim à questão anterior, assinale quais dos benefícios a seguir a UFTM tem obtido com a implantação do trabalho de dimensionamento de pessoal: *

Marque todas que se aplicam.

- Rol de competências dos servidores.
- O trabalho pode subsidiar o planejamento das necessidades de capacitação.
- Identificação da situação das condições de trabalho.
- Aprimoramento nos processos de trabalho.
- Identificação das condições tecnológicas da Universidade.
- Adequações na estrutura organizacional da Universidade.
- Descrição das atividades desenvolvidas nos setores.
- Adequações da força de trabalho por meio de remanejamento interno.
- Outro: _____

7. 7) implantação do dimensionamento trouxe expectativa de melhoria aos setores ao UFTM? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

8. 8) Se você respondeu sim à questão anterior, assinale as melhorias que você tem percebido com o uso do dimensionamento na UFTM: *

Marque todas que se aplicam.

- Os setores ficaram menos sobrecarregados.
- Os servidores agora tem mais tempo para estudarem e implantarem novas ideias para a melhoria dos processos de seu departamento.
- Há mais tempo para os servidores se dedicarem à capacitação profissional.
- Por meio do banco de talentos, servidores da própria Universidade estão oferecendo capacitação aos colegas, com isso, a UFTM reduz seu custo com capacitações, não tendo que buscar pessoas de fora.
- Com o dimensionamento, a UFTM passa a ter um mapa claro das suas necessidades de pessoal por setores, ficando mais fácil a tomada de decisão quanto ao preenchimento de novas vagas.
- Outro: _____

9. 9) Você percebe o uso da nova ferramenta de gestão nos processos de ingressos de novos servidores ou realocações de pessoal? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

10. 10) **Avalie a importância da implantação de dimensionamento de pessoal na UFTM. Assinale “1” para menor importância e “5” para maior importância. ***

Marque todas que se aplicam.

1

2

3

4

5