



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -
PROFIAP

MIRIA APARECIDA DO ESPIRITO SANTO

**DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL: ESTUDO DA ALOCAÇÃO
DE TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO**

São João Del Rei

2023

**DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL: ESTUDO DA ALOCAÇÃO
DE TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública- PROFIAP, da Universidade Federal de São João Del Rei como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública.

ORIENTADOR: Prof. Paulo Henrique de Lima Siqueira

São João Del Rei

2023

Ficha catalográfica elaborada pela Divisão de Biblioteca (DIBIB)
e Núcleo de Tecnologia da Informação (NTINF) da UFSJ,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S237d Santo, Miria Aparecida do Espirito .
Dimensionamento de pessoal: estudo da alocação de
técnico administrativo em uma instituição federal de
ensino / Miria Aparecida do Espirito Santo ;
orientador Paulo Henrique de Lima Siqueira. -- São
João del-Rei, 2023.
155 p.

Dissertação (Mestrado - Programa de Mestrado
Profissional em Administração Pública - PROFIAP) --
Universidade Federal de São João del-Rei, 2023.

1. Dimensionamento. 2. Técnico-administrativos.
3. Universidade Federal. I. Siqueira, Paulo Henrique
de Lima , orient. II. Título.

MIRIA APARECIDA DO ESPIRITO SANTO

**DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL: ESTUDO DA ALOCAÇÃO
DE TÉCNICO ADMINISTRATIVO EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Lima Siqueira - UFSJ
Doutor pela Universidade Federal de Lavras – Lavras- Brasil

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a Marilene de Souza Campos- UFV

Doutora pelo Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro ,Brasil

Prof.Dr. Jean Carlos Machado Alves – UFSJ

Doutor pela Universidade Federal Fluminense, Brasil

Prof.Dr. Fabrício Molica de Mendonça- UFSJ

Doutor pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro, Brasil

Coordenadora do PROFIAP:

Prof^a.Dr^a Vânia Aparecida Resende

São João del Rei, outubro, 2023.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, o autor da vida. E ao meu pai, João Barbosa (*in memoriam*), que mesmo não tendo a oportunidade de estudo algum, foi um exemplo de humildade e incentivo para chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força, coragem, por iluminar meus pensamentos para que fosse possível vencer cada ciclo e por enviar pessoas que muito me ampararam nesse caminho.

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para que realizasse esse desafio e em especial:

A minha família, pelo apoio e compreensão, mesmo, muitas vezes, não entendendo meus motivos.

A minha mãe Maria Aparecida, por dedicar a mim, suas orações.

Aos meus filhos João Victor e Henrique Gabriel por compreenderem minhas ausências e negações.

A amiga Marina, pelos conselhos, pelas palavras de incentivo e por compartilhar experiências enriquecedoras.

Aos amigos de trabalho no CAP, pelo apoio, incentivo e pela preocupação, dedicando momentos para me ouvirem, que foram importantes para que pudesse passar por todo o processo.

Aos colegas de turma, pelo apoio mútuo, incentivo e pelas palavras de força durante os períodos desafiadores das aulas remotas e a cada obstáculo.

A todos os professores do mestrado que dedicaram seu tempo, contribuindo com seus conhecimentos e que muito enriqueceram essa trajetória.

Aos professores Marilene de Souza Campos, Jean Carlos Machado Alves e Fabrício Molica membros das bancas de qualificação e defesa, pelas valiosas contribuições.

Ao meu orientador Prof. Paulo Henrique de Lima Siqueira pelas orientações, correções, disponibilidade, pela paciência e por acreditar em meu trabalho.

Aos servidores que participaram da pesquisa, contribuindo com seu tempo, atenção e informações para concretização deste trabalho.

A UFSJ, por proporcionar o aprimoramento da formação intelectual e profissional.

A todos, minha gratidão!

*Para realizar grandes conquistas, devemos
não apenas agir, mas também sonhar, não
apenas planejar, mas também acreditar.*

(Anatole France)

RESUMO

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, Reuni, foi uma ação integrante de uma política pública educacional do governo federal que visou a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, possibilitando a interiorização dos campi e uma oportunidade histórica de as instituições planejarem sua própria expansão. Por outro lado, a criação do REUNI gerou grandes impactos para as áreas administrativas das instituições. A ampliação do quadro de servidores técnicos administrativos pode não ter contemplado o aumento do volume de trabalho, talvez devido à limitação orçamentária ou à falta de um modelo de dimensionamento que desse suporte para tal. Assim, este trabalho teve por objetivo analisar as estratégias de alocação dos servidores técnicos administrativos para a sustentabilidade das ações da UFSJ. Esta pesquisa é de caráter descritivo e exploratório e abordagem qualitativa e quantitativa. O Levantamento de dados qualitativos foi feito a partir de entrevista com o pro reitor de gestão e desenvolvimento de pessoas e com a diretora da divisão de desenvolvimento de pessoas a fim de se compreender o formato dos procedimentos de dimensionamento de pessoal e a adequação do quadro de servidores da instituição para a sustentabilidade das ações da UFSJ. O levantamento de dados quantitativos foi feito por meio da aplicação de questionário objetivo aos servidores técnicos administrativos, com o intuito de verificar sua percepção quanto ao volume de trabalho. Por meio da pesquisa pôde-se constatar que a instituição não conseguiu ampliar seu quadro de técnico-administrativos na mesma proporção de crescimento do número de alunos da graduação, da pós-graduação e de docentes e enfrenta dificuldades com relação ao seu quantitativo de servidores atualmente. Na percepção dos servidores existe uma sobrecarga de trabalho, havendo portanto, necessidade de ampliação do quadro de pessoal. Admite-se ainda, que a gestão de pessoas carece de estratégias mais eficazes para o gerenciamento do seu fluxo de pessoal e que uma metodologia de dimensionamento pode trazer benefícios para o planejamento de pessoal na instituição. A partir dos resultados, espera-se contribuir na avaliação por parte da gestão de recursos humanos da UFSJ, permitindo atuar nas questões que apresentam maiores divergências.

Palavras-chaves: Dimensionamento, Técnico-administrativos, Universidade Federal.

ABSTRACT

The Program to Support Restructuring and Expansion Plans for Federal Universities, REUNI, was an integral part of the federal government's public educational policy aimed at increasing access and permanence in higher education, at undergraduate level, making it possible to internalize campuses and providing a historic opportunity for institutions to plan their own expansion. On the other hand, the creation of REUNI had a major impact on the administrative areas of the institutions. The expansion of the administrative staff may not have taken into account the increase in workload, perhaps due to budget limitations or the lack of a sizing model to support this. The aim of this study was therefore to analyze the strategies for allocating technical administrative staff to the sustainability of UFSJ's activities. This is a descriptive and exploratory study with a qualitative and quantitative approach. Qualitative data was collected by interviewing the pro-rector for people management and development and the director of the people development division in order to understand the format of the staff sizing procedures and the adequacy of the institution's staff for the sustainability of UFSJ's actions. Quantitative data was collected by applying an objective questionnaire to the administrative technical staff in order to check their perception of their workload. The survey showed that the institution has not been able to expand its technical-administrative staff in line with the growth in the number of undergraduate and postgraduate students and teaching staff, and is currently facing difficulties in terms of the number of staff it has. According to the staff, there is an overload of work and there is therefore a need to increase the number of staff. It is also acknowledged that people management lacks more effective strategies for managing its personnel flow and that a sizing methodology could bring benefits to personnel planning at the institution. Based on the results, it is hoped to contribute to the evaluation of UFSJ's human resources management, enabling action to be taken on the issues that present the greatest divergences.

Keywords: Sizing, Administrative Technicians, University

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo de Políticas Públicas	31
Figura 2- Fluxograma do percurso metodológico	78
Figura 3-Organograma da UFSJ	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Projeção do número de matrículas novas a serem realizadas até o término da vigência da Lei nº. 13.005/2014.	35
Tabela 2- Evolução do número de instituições de educação superior – 2011 – 2020.	38
Tabela 3- Número de instituições de educação superior, por organização acadêmica, segundo a faixa de matrículas de cursos de graduação – Brasil – 2020.	39
Tabela 4- Tabulação dos dados do questionário para cálculo do alfa de Cronbach .	83
Tabela 5- Evolução da população universitária da UFSJ de 2006 a 2021.	87
Tabela 6- Número de técnicos administrativos cargos nível E na UFSJ (Maio/2023)	93
Tabela 7- Número de técnicos administrativos cargos nível D na UFSJ (Maio/2023)	94
Tabela 8- Número de técnicos administrativos cargos nível C na UFSJ (Maio/2023)	95
Tabela 9- Cargos extintos ou que tiveram vedada abertura de concursos na UFSJ.	95
Tabela 10- Questões da Dimensão Ampliação da Força de trabalho na UFSJ	109
Tabela 11- Questões da Dimensão Redução da Força de trabalho na UFSJ.....	111
Tabela 12- Questões da Dimensão Capacitação na UFSJ.	112
Tabela 13- Questões da Dimensão Gestão de Pessoal na UFSJ.....	114
Tabela 14- Questões da Dimensão Idade na UFSJ.....	115
Tabela 15- Questões da Dimensão saúde ocupacional na UFSJ	116
Tabela 16- Questões da Dimensão Motivação na UFSJ.....	117
Tabela 17- Questões da Dimensão Volume de Trabalho na UFSJ.....	118
Tabela 18- Questões da Dimensão Dimensionamento na UFSJ	119
Tabela 19- Questões da Dimensão Gestão por Competência na UFSJ	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Principais temas de pesquisa em GEP	46
Quadro 2- Definições dos fatores interferentes na gestão estratégica de pessoas...	49
Quadro 3- fatores e índices de conformidade aos ambientes organizacionais	66
Quadro 4- Principais dispositivos referentes a gestão por competências no setor público brasileiro (continua).....	73
Quadro 5- Questões e dimensões de análise (Continua).....	80
Quadro 6- Evolução da relação do número de Alunos/Técnicos-administrativos	89
Quadro 7- Variáveis utilizadas pelo MEC para alocação de vagas, com dados UFSJ/2021	90
Quadro 8- Número de cargos da UFSJ por nível de classificação	91
Quadro 9- Cargos técnico- administrativos por nível de classificação – PCCTAE e UFSJ	92
Quadro 10- Propostas de ações para implantação do Dimensionamento	124

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do quadro de técnico-administrativos das universidades federais brasileiras de 2003 a 2020.	43
Gráfico 2- Evolução da população universitária da UFSJ	88
Gráfico 3- Evolução do número da Relação Alunos/ Técnicos (RAT)	89
Gráfico 4- Distribuição dos participantes por Faixa etária	106
Gráfico 5- Tempo de serviço dos participantes na instituição	107
Gráfico 6- Escolaridade dos participantes	108
Gráfico 7- Campus de lotação dos participantes.....	108
Gráfico 8- Sobrecarga de trabalho para os TAEs na UFSJ.....	109
Gráfico 9- As condições tecnológicas têm contribuído para amenizar as demandas por novos servidores.	111
Gráfico 10- Frequência (%) das questões por grupo.....	123

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.2	Objetivo Geral.....	18
1.3	Objetivos Específicos.....	18
1.4	Justificativa	19
1.5	Etapas do Trabalho.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Administração Pública: trajetória	23
2.2	Políticas Públicas	28
2.3	Expansão do Ensino Superior no Brasil	32
2.4	Gestão Estratégica de Pessoas	44
2.5	Dimensionamento de Pessoal.....	52
2.6	Dimensionamento de Pessoal no Setor Público.....	56
2.7	Proposta de alocação de vagas do MEC – Matriz de Alocação de Vagas.....	60
2.8	Modelo de dimensionamento de outras Universidades Federais	61
2.9	Gestão por competência	70
2.10	Gestão por competência no setor público	72
3	METODOLOGIA.....	75
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	84
4.1.	O Dimensionamento de Pessoal na UFSJ	97
4.1.1	Regulamentação do processo de dimensionamento de pessoal	98
4.1.2	Metodologia e critérios para o gerenciamento do dimensionamento e alocação de pessoal.	99
4.1.3	Gestão por competência	103
4.2	O Dimensionamento de pessoal sob a percepção dos servidores TAEs	105
4.2.1	Informações Sociodemográficas e Funcionais	106
4.2.2	Análise da Confiabilidade do questionário.....	109
4.2.3	Necessidade de ampliação da força de trabalho.....	110

4.2.4	Possibilidade de redução da força de trabalho.....	111
4.2.5	Capacitação	112
4.2.6	Gestão de pessoal.....	114
4.2.7	Idade	116
4.2.8	Saúde ocupacional.....	116
4.2.9	Motivação	117
4.2.10	Volume de Trabalho	118
4.2.12	Gestão por Competência.....	119
5	Recomendações.....	122
6	Considerações Finais	124
	REFERÊNCIAS.....	130
	Apêndice – A – Roteiro de Entrevista.....	142
	Apêndice – B – Questionário.....	143
	Apêndice – C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	145
	Apêndice – D- Classificação das respostas de acordo com a escala likert- Validação Alpha de Cronbach	149

1 INTRODUÇÃO

A educação é direito de todos e dever do Estado e da família, conforme artigo 205 da CF, devendo ser promovida e incentivada com o apoio da sociedade, objetivando o desenvolvimento da pessoa, o preparo para exercer a cidadania e a sua qualificação profissional (BRASIL, 1988).

Historicamente, o acesso ao ensino superior no Brasil esteve restrito à elite econômica, das unidades mais ricas da Federação. Com o intuito de atender às novas reivindicações da população e da nova constituição de 1988 o governo federal desenvolveu políticas em várias áreas (SALES, 2018).

A partir de 2002 com um novo governo, na área da educação se observou um crescimento significativo da oferta do ensino superior, proporcionado pelas três fases de sua expansão: a expansão fase I, ocorrida entre 2003 e 2007; expansão fase II, no período de 2007 a 2012, com a implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e a terceira fase, período de 2012 a 2014 que permitiu a continuidade das propostas de expansão da educação superior por meio de iniciativas específicas de desenvolvimento regional (TROMBINI, ROCHA e LIMA, 2020).

O Programa REUNI, implantado no ano de 2008, a partir do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, teve como objetivo, diminuir as desigualdades sociais referentes à entrada e permanência no ensino superior (SILVA, 2021; SALES, 2018). Desse modo, para sua implementação, houve a construção de um plano econômico para a criação de novas universidades e novos campi, ampliando a lista de cursos oferecidos, bem como em relação à oferta de cursos noturnos e expansão de centros universitários para as áreas rurais do país (SILVA, 2021).

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em seu papel de promoção das atividades de ensino, pesquisa e extensão contribuem para o desenvolvimento do país e do conhecimento da sociedade. Sendo assim, uma maior distribuição das IFES pelo país pode permitir a redução das desigualdades tecnológicas regionais, uma vez que possibilitam a formação de profissionais qualificados, podendo contribuir ainda para a geração da riqueza nacional (PAULA *et al.*; 2020; DALBOSCO; FÁVERO, 2017)

Os pesquisadores Vieira e Nogueira (2017) demonstraram que o REUNI atingiu várias das metas que foram propostas, destacando, a criação de 18 novas universidades federais e 173 *campi*, no período de 2003 a 2014, que favoreceram a interiorização da educação superior no Brasil, devido à quantidade de municípios que foram contemplados pela rede, passando de 114 em 2002, para 275 municípios em 2014, o que corresponde ao crescimento de 241%.

A interiorização da oferta de ensino superior, leva ao local de implantação um crescimento acelerado. Esse processo acontece a princípio, pela necessidade de adequação à nova realidade local, gerando desenvolvimento, devido ao aumento da demanda de docentes, técnicos e discentes no local (BRASIL, 2015).

Considerando o crescimento do sistema de educação superior, a partir de 2002, pode-se inferir que nas regiões norte e nordeste, onde havia maior carência de ensino superior, houve um aumento expressivo de campus, 133% e 200%, respectivamente de 2002 a 2014 (BRASIL, 2015). Conforme dados do INEP (2022), a região sudeste é a que possui o maior número de universidades, das quais 11 se localizam no estado de Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Universidade Federal de São João del Rei (UFSJ), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL), Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) e Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) (INEP, 2022; NIQUITO *et al.*, 2018; PAULA *et al.*, 2016; BRASIL, 2015).

Algumas dessas instituições são provenientes de faculdades já existentes que se transformaram em universidades e puderam se desenvolver com a expansão dos seus *campi* fora de sede (NIQUITO *et al.*, 2018).

Neste contexto vivenciado pelas instituições de ensino superior, e particularmente pela Universidade Federal de São João del- Rei – UFSJ, o REUNI simboliza uma política pública de grandes proporções, sendo marcado por um caráter político, acadêmico e estratégico (ARAÚJO; SANTOS, 2014).

A UFSJ tem sua origem a partir de 3 instituições de ensino superior existentes na cidade de São João del Rei, na década de 1980, sendo instituída originalmente como Fundação de Ensino Superior de São João del- Rei - FUNREI, por meio da Lei nº 7.555, de 18 de dezembro de 1986. Em 19 de abril de 2002, por

meio da Lei 10.425, a instituição foi transformada em Universidade Federal (UFSJ, 2019). Em 2005, a UFSJ era composta por 3 *campi*, situados na cidade sede, os *campi* Santo Antônio, Dom Bosco e Campus Tancredo Neves, além de um Centro Cultural “Solar da Baronesa” permitiam a oferta de 19 cursos de graduação, no período noturno e integral, sendo oferecidas 750 vagas anuais. Com a primeira expansão pelo Projeto Expandir, em 2008, foram criados 2 novos *campi* fora de sede, o Campus Centro Oeste Dona Lindu – CCO, no município de Divinópolis e o Campus Alto Paraopeba – CAP, situado na região dos municípios de Congonhas, Ouro Branco, Conselheiro Lafaiete, São Brás do Suaçuí e Jeceaba. A partir de 2009, foi implantado o Campus Sete Lagoas – CSL, com cursos ofertados por meio do programa REUNI (UFSJ, 2019).

Dessa forma, a UFSJ passou por modificações consideráveis principalmente a partir de sua adesão ao REUNI, passando de 20 cursos de graduação e 790 vagas, em 2007, para 50 cursos e oferta de 2550 novas vagas, em 2012. Com isso, a necessidade de servidores técnicos administrativos para o atendimento das atividades meio da instituição, aumentou desde então (UFSJ, 2019).

A UFSJ em 2007 possuía em seu quadro 214 docentes e 235 técnicos administrativos ativos. O total de alunos matriculados na graduação era de 3790 e na pós graduação *Lato Sensu e Stricto sensu* era de, respectivamente, 252 e 22 alunos matriculados. Em 2007 a instituição ainda não ofertava cursos à distância. Em 2012, ano final do REUNI, a instituição contava com 640 docentes e 441 técnicos administrativos para o atendimento em seus 6 *campi*, a 10285 alunos em cursos de graduação presenciais e 2611 na graduação à distância. Na pós graduação possuía um total de 514 alunos de mestrado e 33 no doutorado. Eram oferecidos 4 cursos *lato sensu* na modalidade EAD para 3225 discentes e 3 cursos *lato sensu* presenciais com 156 alunos dentre ingressantes, matriculados e concluintes. Conforme dados de 2021, a UFSJ possuía em seu quadro 517 técnicos administrativos e 849 docentes para o atendimento de 17889 alunos, dentre ingressantes, matriculados e concluintes, na graduação presencial e a distância e 2147 discentes nos cursos de pós graduação *lato sensu e stricto sensu* (UFSJ, 2021).

Dessa forma, é possível notar que a proporção de docentes e de alunos por técnico-administrativos apresentaram uma evolução bastante considerável. Passando, portanto, de uma situação em 2007, de quase 1 docente por técnico

(0,91) e de 17,30 alunos por técnico-administrativo para 1,45 docentes/técnico e 30,48 alunos por técnico, em 2012, ano final do REUNI. Em 2021, a relação docentes por técnico é de 1,64 e a proporção de discentes por técnico chega a 34,60 alunos/técnico-administrativo.

Dias (2015) realizou estudo comparativo das alocações de técnico-administrativos nas 63 universidades federais, a partir da construção de indicadores da dimensão acadêmica e dimensão gerencial, constatando que a UFSJ ficou posicionada no grupo de instituições que apresentaram nível muito baixo de alocação desses servidores e, portanto, possui uma relação muito baixa de técnicos administrativos por docente, por estudante ou curso de graduação ou pós-graduação. Assim a UFSJ, se enquadra no grupo de 20% de universidades com nível muito baixo nos referidos índices e que apresentaram menor proporção de servidores técnicos administrativos.

Neste cenário de grandes e constantes mudanças nas instituições de ensino superior públicas, impactadas pelo processo de expansão, é possível indagar: Como está atualmente a demanda desses trabalhadores, especificamente, na UFSJ?

A escolha da Universidade Federal de São João del-Rei se justifica, ainda, ao fato da pesquisadora ser servidora técnico-administrativa da UFSJ desde 2008, lotada em um *Campus* fora de sede, decorrente também dessa expansão e interiorização das instituições.

1.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem por objetivo analisar as estratégias de alocação dos servidores técnicos administrativos para a sustentabilidade das ações da UFSJ.

1.2 Objetivos Específicos

Com isso, como objetivos específicos, espera-se:

- Analisar o perfil do servidor técnico-administrativo da UFSJ, verificando aspectos relacionados aos cargos, evolução do quadro, qualificação e nível de classificação por cargo;
- Verificar a composição de servidores na instituição pesquisada, por meio do levantamento de parâmetros utilizados pelo MEC, para se calcular o quantitativo de servidores, conforme modelo de dimensionamento intitulado

“Modelo de Composição do Quadro de Servidores Técnico- administrativos em Educação – Modelo QSTAE”;

- Verificar a percepção da pró-reitoria de gestão de pessoas quanto às políticas de dimensionamento de pessoal da UFSJ;
- Analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto adequação do quadro de servidores para a sustentabilidade das ações da UFSJ;
- Fazer sugestões quanto aos ajustes necessários para redimensionamento de pessoal nos cargos.

1.3 Justificativa

As políticas públicas para a ampliação, democratização do acesso e valorização da educação superior, proporcionaram a ampliação de vagas nos cursos superiores e conseqüentemente o aumento das necessidades de contratações de servidores técnico-administrativos nas IFES (DRUK *et al.*, 2018). A criação do REUNI gerou grandes impactos para as áreas administrativas das instituições, principalmente para a gestão de pessoas. Com o aumento da demanda de variáveis como vagas e cursos ofertados têm-se conseqüentemente o aumento da estrutura, ampliando a quantidade de salas, laboratórios, bibliotecas, refeitórios, aumento da mão de obra docente e ainda o aumento das atividades administrativas (DRUK *et al.*, 2018).

Para o atendimento da demanda, houve a contratação de docentes e técnicos administrativos, que a partir de 2008 apresentou crescimento considerável, acentuando a partir de 2010 com a publicação do QRSTA (quadro de referência dos servidores técnicos administrativos) que permitiu às universidades reporem as vagas oriundas de vacâncias (aposentadorias, mortes ou exonerações) de forma automática. A partir do ano de 2015, desencadeou novamente uma instabilidade do quadro de profissionais, decaindo a partir de 2018, e, permanecendo em queda até o ano de 2020 (INEP, 2020; OLIVEIRA, 2019; MIGLIATI, 2017).

As instituições federais haviam passado por uma série de cortes de pessoal na década de 1990, como medidas de contenção de gastos públicos pelo governo federal. Dentre tais medidas, as que geraram grandes desdobramentos nas IFES, foram a lei 9.632/1998 e o decreto nº 2.271/97, que trataram da extinção de cargos

técnicos- administrativos e permitiram a contratação de terceirizados para os cargos extintos. Além disso, houve um grande déficit de pessoal nas IFES, gerado pelo número de cargos vagos decorrentes de aposentadorias ocorridas no último decênio do século XX e que não foram ocupados nos anos subsequentes (CORRÊA *et al.*, 2017).

Portanto, a avaliação dos impactos desta expansão sobre as atividades meio das instituições, podem não ter sido considerada adequadamente. A ampliação do quadro de servidores técnicos administrativos pode ser insuficiente para o aumento da demanda de serviços de apoio e administrativos, talvez devido à falta de um modelo de dimensionamento que desse suporte para tal (PAULA; ALMEIDA, 2020; DRUK *et al.*, 2018; SALES, 2018; DIAS, 2015). O dimensionamento passou a ser um instrumento de gestão capaz de sinalizar as necessidades de adequação do quadro de servidores nas IFES. Dessa forma, torna-se relevante analisar como é feito o dimensionamento de TAEs em uma instituição de ensino superior e se está adequado a realidade da instituição (SALES, 2018; BOTTA, 2017). Decorridos 15 anos da implantação do REUNI, resta verificar como está a demanda dos servidores técnicos administrativos.

A expansão da rede federal de ensino, sobretudo com a implantação do REUNI, foi uma grande oportunidade de interiorização, inclusão social, acesso a educação superior e crescimento em geral das instituições. Contudo, o planejamento da criação de cargos técnicos administrativos se mostrou bastante prejudicada, devido principalmente, ao teto de recursos destinado a este fim, que não ultrapassaram vinte por cento (20%) das despesas de custeio das universidades. Esse limitador influenciou a definição dos quantitativos de servidores, pois não havia uma regra objetiva, a não ser o cálculo das necessidades de contratação baseado no limite de recursos. Além disso, muitas instituições vinham com um déficit de servidores antes da implementação do REUNI (OLIVEIRA, 2019; SALES, 2018; MIGLIATI, 2017).

Em consonância com a necessidade de um melhor planejamento da força de trabalho, o ministério da educação publicou, em 2005, a Lei 11.091 que estabelece que as instituições de ensino devem “avaliar, anualmente, a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao MEC, quando necessário, o seu redimensionamento”. Outro instrumento que visou contribuir nesse sentido foi o decreto nº 5.825/2006 que estabelece as diretrizes para a elaboração do plano de

desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos e orienta que as instituições devem adequar seu quadro de pessoal técnico administrativo à demanda institucional.

Para acompanhar a expansão que repercute também no pós REUNI, surge a necessidade de melhor planejamento da força de trabalho, seja por realocação, ingresso de novos servidores, redimensionamento, dentre outros. Para minimizar a demanda por servidores, as instituições têm lançado mão ainda, da terceirização para possibilitar a operacionalização das atividades (SALES, 2018)

Em 2018, o governo publicou o Decreto nº 9.507 com o objetivo de regulamentar a execução indireta, mediante contratação, de serviços da administração pública federal. Com isso, cria-se a possibilidade de terceirizar toda e qualquer mão de obra, não sendo mais somente possível a terceirização da mão de obra das atividades meio das instituições. Também em 2018, com a publicação do decreto 9.262, tem-se a extinção de cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, vedando a abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para tais cargos.

Este trabalho apresenta aderência aos objetivos do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap), uma vez que, tendo como lócus de análise uma instituição pública de ensino superior, espera-se que os resultados da pesquisa possam prover benefícios no sentido de aprimoramento das práticas de gestão de pessoas na instituição. Ademais, apresenta diagnóstico e um produto técnico que podem subsidiar possíveis intervenções no âmbito institucional para superar as fragilidades encontradas.

1.4 Etapas do Trabalho

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma:

No Capítulo 1 apresenta-se a introdução, com considerações iniciais, objetivo geral, Objetivos específicos e justificativa.

No Capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico, abordando brevemente a trajetória da administração pública, políticas públicas e a expansão do ensino superior no Brasil. Este capítulo apresenta considerações sobre Gestão estratégica de pessoas, dimensionamento de pessoal de forma geral e em instituições públicas, apresentando também o modelo de alocação de vagas do Ministério da educação,

além de modelos utilizados por universidades federais. A seguir trata-se brevemente sobre a gestão por competência e gestão por competência no setor público.

No Capítulo 3 apresenta-se os aspectos metodológicos utilizados para a realização do estudo.

No Capítulo 4 Trata-se da apresentação e análise dos dados.

No Capítulo 5 apresenta-se as recomendações de melhorias.

No Capítulo 6 apresenta-se as considerações finais, com as contribuições e limitações da pesquisa, bem como as sugestões de trabalhos futuros.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas na elaboração da dissertação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Pública: trajetória

A administração pública é considerada um conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços com o objetivo de pôr em prática as funções políticas realizadas pelo governo (MATIAS-PEREIRA, 2018). Há, portanto, o reconhecimento de que os serviços públicos são todos aqueles voltados para o cumprimento das normas e legislações que visam o atendimento das necessidades dos cidadãos, sendo assim um direito garantido por lei.

A administração pública brasileira ao longo de sua trajetória foi marcada por períodos de importantes mudanças, evidenciando as reformas administrativas que foram imprescindíveis para o acompanhamento da evolução da sociedade como um todo (LÓPEZ; DIAS; NEBOT, 2020). É importante compreender as reformas administrativas no setor público, já que são processos de modernização por meio dos quais o desenvolvimento de pessoas se torna visível na esfera pública e acabam influenciando o *modus operandi* dos servidores públicos.

Sendo assim, torna-se relevante entender a evolução da Administração Pública Brasileira apresentando alguns modelos tratados pelos autores e pesquisadores da área, quando mostram a trajetória da administração pública. Conforme Paula (2005) alguns modelos tradicionais e comumente tratados são a administração patrimonialista, burocrática e gerencial. Porém, há ainda modelos considerados formas complementares ou alternativas como o modelo de administração societal.

A administração patrimonialista é originária de países onde a forma de governo apresenta-se como sendo a monarquia. As suas principais características vão além da diferenciação entre público e privado, demonstrando a personalização do poder, a ausência de uma esfera pública oposta à privada, a irracionalidade fiscal, a presença da corrupção, a ação subjetiva do sistema jurídico, demarcando de forma expressiva este tipo de administração que foi oficializada durante a evolução da humanidade (ABRUCIO, 2007).

Em se tratando da administração pública patrimonialista, esta pode ser compreendida também como sendo, a função do Estado e do serviço público em promover a empregabilidade dos cidadãos e favorecimento dos aliados políticos (ABRUCIO, 2007).

Este modelo de administração foi amplamente discutido por Max Weber em suas teorias políticas, demonstrando que os privilégios que os monarcas concediam aos seus aliados era visivelmente uma maneira de se beneficiar. Esse tipo de prática pode ser compreendida como uma forma de corrupção da Idade Média, que se apresenta até os dias de hoje, gerando na atualidade, mesmo em um regime democrático e republicano, inúmeras denúncias com relação aos privilégios concedidos aos aliados políticos (SARAIVA, 2019).

Após as inúmeras manifestações e teses referentes à administração patrimonialista, surge a administração burocrática, que foi vista como uma estratégia de minimizar as ilegalidades cometidas e que resultaram nas revoltas pela Europa e nas colônias do velho e novo continente.

A administração pública burocrática se estabeleceu com o surgimento do princípio da autoridade racional-legal, o qual se embasou em leis, normas, protocolos e documentos para que o serviço público fosse ofertado de forma a buscar o atendimento dos cidadãos. No entanto, tratava-se de um processo que se caracterizou pela formalidade, impessoalidade e o profissionalismo (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Nas teorias de Max Weber, a administração burocrática se apresentava como meio de combate a administração patrimonialista, enfatizando que a formalidade e o profissionalismo daqueles que estavam a serviço do povo era pautado no uso da razão, da impessoalidade, na centralização das informações e ações e na obediência a uma hierarquia de comando, além de ser evidenciado o cumprimento de normas e regras documentadas. Corroborado a esse raciocínio, Secchi (2009) afirma que:

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção era a norma (SECCHI, 2009, p. 04).

A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) na década de 1930 foi um evento marcante para a reforma burocrática no Brasil. O objetivo principal desse departamento era promover uma revolução modernizadora no país, com foco na industrialização (Bresser-Pereira, 2001). O Dasp procurou implementar os princípios de racionalidade e eficiência, tornando-se uma agência

central na modernização do país. Contudo, após a queda do Governo Vargas, o Dasp perdeu grande parte de suas atribuições. A reforma burocrática não atendeu adequadamente às necessidades da sociedade e da política brasileira (BRESSER-PEREIRA, 2001).

Para Secchi (2009) o modelo burocrático apesar de ter como proposta, profissionalizar o serviço público brasileiro, não conseguiu acabar com o clientelismo que se apresentava entranhado na cultura do Estado.

A administração pública gerencial surge tendo como proposta a profissionalização da máquina administrativa e como principal foco a descentralização das atividades realizadas pelo setor público para o melhor atendimento aos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 2000).

De acordo com Secchi (2009) alguns valores compartilhados por esse novo modelo se referem à produtividade, a descentralização política e administrativa, a redução da máquina administrativa, orientação ao serviço, eficiência na prestação de serviço ao cidadão, transparência, competitividade, definição de objetivos e o controle de resultados. Para Cardoso Júnior (2011) trata-se da valorização da meritocracia em detrimento do quem indica, com ênfase nas carreiras estratégicas do Estado e a informatização dos processos gerenciais e informacionais, fazendo uma crítica aos modelos já implantados no país e não adaptados à realidade brasileira.

A política pública gerencial apresenta ainda em destaque, a figura do governo empreendedor, que é responsável pelo emprego de recursos de novas formas, vislumbrando maximizar a produtividade e eficiência, sem medo de assumir riscos, estabelecendo metas a serem cumpridas. A abordagem gerencial atribui autonomia aos gestores na gestão de recursos humanos, que começa a ver sua relevância para a geração de resultados (DIAS, 2015).

Apesar de se considerar que a evolução dos modelos de administração pública trouxe melhorias, pode se dizer que ainda convivem lado a lado na administração pública brasileira, portanto, não significa que o surgimento de um, leve à completa extinção do anterior. Isto pode ser observado principalmente em relação à burocracia que não pode ser eliminada da administração pública, uma vez que se mostra necessária para o intuito de diminuir os desmandes e a corrupção. As normas existentes na administração pública não devem servir para engessá-la, mas, sim, para direcionar os procedimentos a serem executados. A administração pública

deve trabalhar na flexibilização da burocracia (DIAS, 2015).

Neste sentido, Salm e Menegasso (2009, p. 99) afirmam que:

[...] quando analisados sob uma mesma base epistemológica, os modelos de administração pública são complementares entre si, cada um com seu espaço de aplicabilidade na sociedade politicamente articulada; por via de consequência, que o bem público é coproduzido em rede, da qual fazem parte esses diversos modelos e propostas, assim como outras instâncias da Sociedade.

Apesar de modelo evolutivo, o gerencialismo deixa em segundo patamar o tema democracia, tornando necessária uma alternativa para além das questões administrativas e gerenciais. Como alternativa para as limitações desse modelo, que não foi capaz de corresponder aos anseios da sociedade, tem-se o ideário da administração pública societal (PAULA, 2005).

A vertente da qual se origina a administração pública Societal tem como base as mobilizações históricas da sociedade brasileira pelas reformas, após o golpe de 1964. Esse cenário proporcionou a articulação de grupos da sociedade civil para os problemas que afetavam a qualidade de vida individual e coletiva, dando origem às reivindicações populares, junto ao poder público e estimulando a participação popular. Assim, na década de 1980, essas reivindicações impulsionaram paralelamente o surgimento das organizações não governamentais e as primeiras tentativas de rompimento com as formas centralizadoras e autoritárias de poder. Desse campo mobilizatório nasce a noção de Administração pública societal, na qual fazem parte os movimentos populares e sociais, movimentos sindicais, pastorais, partidos de esquerda e centro-esquerda e as ONGs. Esses movimentos se somam aos canais de participação popular como os fóruns, conselhos gestores de políticas públicas e o orçamento participativo. (SANABIO; SANTOS; SAVID, 2013).

A participação popular na gestão pública se torna o foco das mobilizações, mas somente a partir da elaboração da constituição atinge seu apogeu com as propostas de formulação das relações entre estado e sociedade. O campo movimentalista questiona o protagonismo do Estado na gestão pública, focando suas reivindicações no fortalecimento da sociedade civil para a condução da vida política no país (PINHO; SACRAMENTO, 2009).

Dessa forma, a administração pública societal procura possibilitar um rompimento com as limitações ainda persistentes do modelo gerencialista, como por exemplo, os ideais tecnocráticos, o autoritarismo, o patrimonialismo e a não garantia

de inclusão da sociedade civil nos processos decisórios e de formulação de políticas públicas. O Estado pós reforma gerencial ainda concentra o poder no núcleo estratégico, em detrimento de canais que permitam acessar as demandas populares e os mecanismos de maior controle e transparência (PAULA, 2005).

De acordo com Sanabio, Santos e Savid (2013, p. 27):

A administração pública societal apresenta quatro eixos: uma visão alternativa do desenvolvimento, a concepção participativa e deliberativa de democracia associada à noção de gestão social, o processo de reinvenção político- institucional e o novo perfil do gestor público.

Tendo em vista algumas das limitações da Administração pública gerencial cabe expor o que seriam as principais características da administração pública societal, conforme visão de Paula (2005):

- A participação social é o foco principal da administração pública societal como forma de estruturar o projeto político brasileiro, o aparelho de Estado e o paradigma de gestão. Esse projeto vai de oposição aos princípios pregados pela administração pública gerencial, os quais dão maior ênfase na eficiência administrativa, nas indicações dos órgãos internacionais como o Banco Mundial e nos movimentos gerencialistas, não levando em consideração aspectos relativos a participação do cidadão na administração pública.
- A gestão tente a ser direcionada pela dimensão sociopolítica em contraposição aos modelos focados somente nas dimensões institucional-administrativa e econômico-financeira, já que é importante a compreensão das questões situadas no interior das relações estado e sociedade e que estão ligadas aos direitos dos cidadãos e participação na gestão pública.
- Enfatiza as iniciativas locais de organização e gestão pública ao invés de propagar a organização do aparelho do Estado distinguindo as atividades exclusivas das atividades não-exclusivas do Estado, conforme é feito na administração gerencial.
- Enfatiza a implementação de estruturas e canais que possibilitem a participação popular, de maneira que essa participação aconteça no nível institucional e não somente no discurso, já que nos modelos anteriores ocorre a centralização da tomada de decisão;
- Fundamenta-se numa gestão que tem por base a gestão social, a qual ressalta a implementação de experiências focadas nas demandas do público-

alvo, principalmente as relativas às questões culturais e participativas, sendo, portanto, opostas ao gerencialismo, que prega a adaptação das regras gerencialistas ao setor público.

Assim, a Administração Pública Societal, conforme expõem Paula (2005), não se propõem ser “uma solução para todos os problemas de interesse público” e sim a possibilidade de diálogo amplo, onde não exista coação entre os atores envolvidos, permitindo os acordos quanto ao poder decisório, em igualdade de condições. É, portanto, dependente das interações entre o Estado e a Sociedade e dos arranjos institucionais que possibilitem a gestão pública democrática. Salienta-se o fato de que a administração pública societal preconizou as ideias em relação à responsabilidade também da sociedade em promover ações que atinjam às necessidades locais, tendo como foco, o diálogo com as comunidades e o desenvolvimento efetivo de ações com o apoio dos cidadãos.

A mobilização social desempenhou um papel fundamental na criação de políticas públicas e sociais, embora seja difícil determinar um momento preciso para seu surgimento. Essa mobilização se desenvolveu em paralelo ao surgimento do capitalismo, às novas demandas sociais e a uma nova concepção sobre o papel do Estado. As políticas sociais podem assumir uma variedade de concepções e formatos, algumas em parceria com o setor privado, algumas com abordagem universal e outras com enfoque focalizado, entre outras possibilidades. Dessa forma, se considera que a análise das políticas públicas devem estar atreladas ao contexto político, pois mudanças na natureza do Estado implicam mudanças nas políticas públicas (FACEIRA, 2014; CALÇADA; RECK, 2020).

2.2 Políticas Públicas

O conceito de políticas públicas é relativamente recente e abrangente no campo das Ciências Políticas. A partir da segunda metade do século XX, a produção acadêmica tanto nos Estados Unidos quanto na Europa se concentrou em estudos que visavam analisar e explicar o papel do Estado, considerando que suas instituições administrativas têm impacto e regulam diversos aspectos da vida em sociedade. É possível inferir que as políticas públicas estão intrinsecamente relacionadas às questões políticas e governamentais que intermediam a relação

entre o Estado e a sociedade (LAUERMANN, 2019).

No Brasil, a partir da década de 1980, houve uma incipiente institucionalização do campo de políticas públicas, liderada pela ciência política. Em um contexto caracterizado pela democratização do país e pela crise do modelo nacional-desenvolvimentista, houve uma transformação significativa no regime de políticas públicas, a partir da promulgação da Constituição de 1988, que estabeleceu mecanismos de participação da sociedade civil na formulação, implementação e controle das políticas. A crise fiscal e o endividamento externo também levaram o governo a adotar políticas de ajuste. Essas medidas tiveram impacto na gestão pública e nas políticas públicas, sendo influenciadas por dois movimentos distintos: a democratização, pautada pela perspectiva dos direitos, e a busca pela eficiência na utilização dos recursos públicos (FARAH, 2016).

Políticas públicas podem ser consideradas, conforme Dye (2010) tudo aquilo que os governos escolhem fazer ou não fazer; ou seja, uma ação pensada para resolução dos problemas da sociedade. É uma ação elaborada no sentido de enfrentar um problema público (SECCHI, 2013). “Um conceito abstrato que se materializa com instrumentos concretos como leis, programas, campanhas, obras, prestação de serviços, entre outros” (SECCHI, 2020, p. 13). É o Estado implementando seu projeto de governo, por meio de programas e ações direcionados a setores específicos da sociedade (SOUZA, 2006).

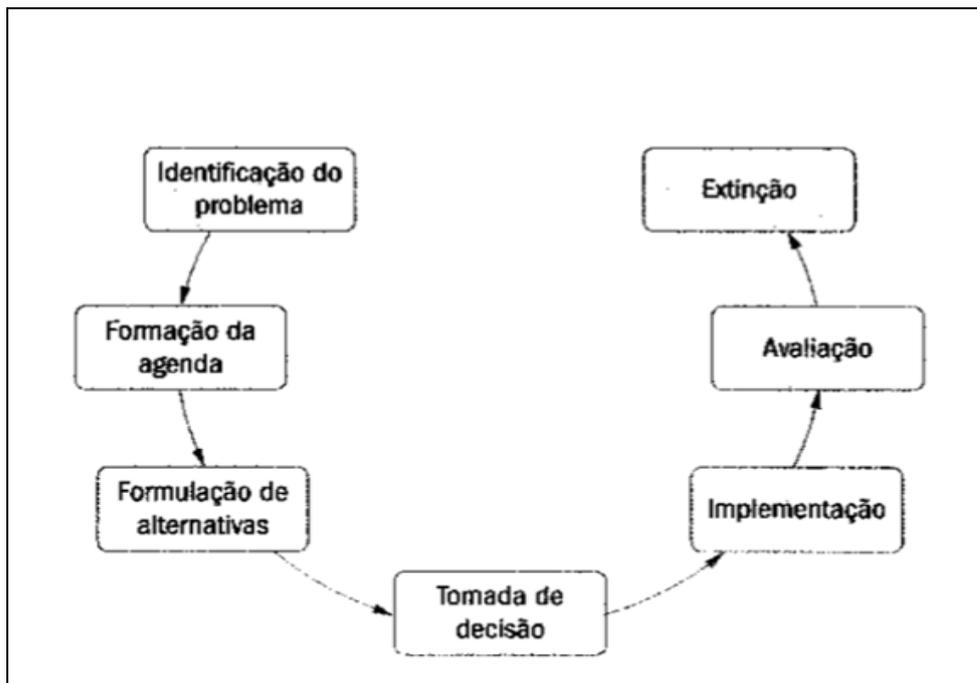
No entendimento de Theodoulou (2013) políticas públicas abrangem geralmente os seguintes aspectos: a) As intenções e realizações dos governos, incluindo também as omissões estatais; b) A maneira como os problemas são identificados, desenvolvidos e incorporados às agendas políticas, através de discussões entre os atores e implementação de ações e programas; c) A participação de todos os níveis de governo, não se limitando apenas aos atores formais; d) A emissão de ordens executivas para implementar as políticas, em vez de se limitar apenas à criação de normas regulatórias; e) A busca por metas e objetivos específicos; f) O processo de negociação, formulação, implementação, execução e avaliação das políticas.

As políticas públicas podem ser abordadas de forma esquemática e, para fins de análise, podem ser estruturadas em ciclos e estágios, podendo ou não recomeçar com novas diretrizes, em um movimento processual e dinâmico conhecido como ciclo de políticas públicas. De maneira geral, as políticas públicas, incluindo as

iniciativas na área da educação, possuem uma natureza intersetorial e multidisciplinar em seus processos, que abrange não apenas a sua formulação, mas também a implementação e execução (LAUERMANN, 2019).

Secchi (2015) divide a política pública em diversas fases (Figura 1): 1) identificação do problema, 2) formação da agenda, 3) formulação de alternativas, 4) tomada de decisão, 5) implementação, 6) avaliação e 7) extinção.

Figura 1- Ciclo de Políticas Públicas



Fonte: Elaborado pela autora

Lima e D'ascenzi (2013) destacam o ciclo de políticas públicas, sintetizando as etapas em: formulação, implementação e avaliação. Na fase de formulação, ocorre a definição e seleção dos problemas que exigem atenção e intervenção governamental, bem como a elaboração de soluções ou alternativas e a tomada de decisão em relação ao problema identificado. A fase de implementação envolve a execução das decisões tomadas na etapa anterior. Por fim, a avaliação refere-se à fase em que se questiona o impacto da política implementada.

No contexto da avaliação de políticas públicas, Boullosa *et al*, (2021) fornece uma definição que a descreve como processo objetivo e organizado que busca mensurar resultados, eficácia, eficiência, efetividade, impacto e sustentabilidade de uma determinada política pública, programa ou projeto. Por outro lado, a avaliação pode ser entendida como um processo mais dinâmico e construtivista, menos

estruturado, que busca formar juízos de valor fundamentados em torno desses objetos por meio de pesquisas que fornecem evidências quantitativas e qualitativas. Portanto, o processo de avaliação gera aprendizados que sustentam decisões, mudanças de direção, legitimação, entre outros aspectos (BOULLOSA *et al.*, 2021)

A avaliação é amplamente abordada no contexto da participação social, especialmente no que diz respeito ao controle social das políticas públicas. A avaliação das políticas públicas deve ser alimentada por elas mesmas, ou seja, deve haver estímulo social para permitir cada vez mais o exercício da cidadania por meio do acompanhamento das políticas públicas pela sociedade. Esse aspecto de retroalimentação social é fundamental para fortalecer a participação cidadã e garantir a transparência e efetividade das políticas públicas (CALÇADA; RECK, 2020).

As políticas públicas abrangem várias áreas, entre elas a educação. A educação superior pública, como alvo de políticas públicas formuladas e implementadas com o objetivo de atender aos interesses coletivos, também passa pelo processo de avaliação. A avaliação desempenha um papel fundamental ao identificar deficiências e necessidades, além de oferecer possíveis soluções para essas questões. Ela tem o potencial de contribuir para o aperfeiçoamento de programas, influenciar transformações e definições de políticas, bem como servir como instrumento de tomada de decisão para políticas públicas e sociais (SALES *et al.*, 2019).

Uma forma de classificar as políticas públicas educacionais é diferenciá-las como políticas de Estado ou políticas de governo, levando em consideração a maneira como são conduzidas e implementadas no âmbito público. As políticas de governo têm sua vigência vinculada ao período de mandato governamental e, de forma geral, estão relacionadas a projetos eleitorais de grupos presentes na arena política. Já as políticas de Estado referem-se a programas educacionais com objetivos de longo prazo, elaborados para se estenderem além do período de exercício político de um determinado mandato. Essas políticas são incorporadas à estrutura do Estado e permanecem mesmo durante as transições de governos (SANTOS, 2014).

Conforme apontado por Sales *et al* (2019), as políticas públicas educacionais no Brasil têm historicamente, seguido uma lógica de descontinuidade, caracterizada pela prevalência de políticas de governo, onde faltam planejamento de longo prazo;

em detrimento da construção de políticas de Estado com a participação da sociedade. Conforme Carvalho (2013) o contexto político exerce influência sobre os processos de tomada de decisão, limitando a racionalidade técnica e levando a decisões que são tomadas da melhor maneira possível, ao invés de serem decisões ideais que considera as restrições impostas pelo ambiente, as negociações entre as partes envolvidas e o tempo disponível.

Neste sentido, Rua (2009) considera que tais políticas e programas enfrentam desafios relacionados à interrupção, descontinuidade administrativa, abandono ou substituição das estratégias de implementação, o que compromete a continuidade e até mesmo a existência dos processos de avaliação.

A educação superior tem sido alvo de políticas públicas educacionais e incorporou importantes regulamentações nacionais, desde a Constituição de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O programa Reuni é uma das ações resultantes dessas políticas (PASTORIZA, 2020).

Ao longo dos anos, em decorrência das transformações sociais, políticas e econômicas vivenciadas pelo país, observa-se que as instituições de ensino superior têm adotado novas formas de gestão. Isso ocorre com o objetivo de encontrar modelos e programas capazes de enfrentar os desafios advindos do contexto global, incluindo os padrões de mensuração de desempenho (SALES *et al.*, 2019).

Nesse sentido, a avaliação da educação superior está relacionada a duas concepções principais. Por um lado, ela atua como um princípio básico de regulação e controle estatal, voltada para o ranqueamento das instituições de ensino. Por outro lado, a avaliação também se configura como um instrumento de gestão da qualidade, voltado para a sociedade, em uma perspectiva formativa e emancipatória. Nesse segundo enfoque, há um processo de respeito à individualidade das instituições de ensino superior, nacionais (SOUZA; GUERRA, 2021).

2.3 Expansão do Ensino Superior no Brasil

O ensino superior no Brasil ocorreu de maneira tardia se comparado a outros países, sendo que as primeiras universidades na Europa surgiram no século XIII, nos Estados Unidos século XVII, enquanto na América Latina foram criadas nos séculos XVI e XVII. Pode-se afirmar que o ensino superior no Brasil evoluiu em

decorrência de políticas públicas, a cada governo, que vezes estimulam e vezes retraem (NEVES; MARTINS, 2016).

No século XIX, fim do período imperial, o país contava somente com seis escolas superiores voltadas para a formação de juizes, médicos e engenheiros. Somente a partir de 1900 se inicia a expansão do ensino superior, com a criação de instituições, em sua maioria no setor privado e de características confessionais católicas (NEVES; MARTINS, 2016).

Durante o Golpe Militar de 1964 se observa o aumento da demanda por ensino superior devido aos investimentos em escolarização realizado pelos governos militares, porém a política educacional ficou marcada por uma política compensatória e legitimada por estratégias de hegemonia. Tal política significava a dominação da burguesia proporcionada pelo Estado Militar, sendo que a educação nesta época passa a assumir uma concepção produtivista (PEREIRA e SANTOS, 2013).

Em 1968 ocorreu a Reforma Universitária, com a Lei nº. 5.540, de 28 de novembro e determinava alterações no ensino superior, com a proposta de uma estrutura moderna, articulando o ensino, a pesquisa e a extensão que na maioria das instituições se apresentavam desconectados. Houve ainda outras consequências, como o sistema departamental, vestibular unificado, sistema de créditos e matrícula por disciplinas (KRUGER; ALVES, 2019).

Com isso, a reforma possibilitou o surgimento e expansão do ensino privado, marcado pela transmissão de conhecimento meramente profissionalizante com fins lucrativos e voltado para o atendimento rápido das demandas mercantis. A Reforma possibilitou incentivos fiscais e tributários para o estabelecimento de instituições privadas que se proliferaram sem que houvesse a avaliação da qualidade do ensino, beneficiando, assim os interesses da burguesia e o fortalecimento das ideias de privatização (KRUGER; ALVES, 2019).

De acordo com Paula *et al.*(2020, p. 03):

Após 1990, as universidades sofreram contingenciamentos financeiros, que reduziram o corpo docente e técnico à ausência de reposição de vagas de aposentadorias ou de exoneração de servidores. Tais fatos culminaram em infraestruturas precárias e reduzido quadro de pessoal, agravados por poucos jovens entre 18 e 24 anos matriculados nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Ademais, os seus espaços físicos eram ociosos no período noturno, concentrados em grandes centros urbanos e com altos índices de evasão na graduação.

A criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996), conforme explica Silva (2021), possibilitou uma diversificação das instituições de ensino, flexibilizando as condições de ingresso e permitindo a criação de instituições privadas *stricto sensu*. Com isso, o número de matrículas no ensino superior aumentou 206% durante o período de 1996 a 2006, conforme dados do Censo da Educação Superior, do INEP.

A partir da publicação do Plano Nacional de Educação, PNE – Lei n.º 10.172, de 09 de janeiro de 2001, houve maior atenção quanto a investimentos na área da educação em atendimento as disposições da CF/1988 na área da educação, em relação ao acesso ao ensino superior, buscando ampliar o seu acesso, principalmente na faixa etária de 18 a 24 anos. Ressalta-se que, no documento, apresentou uma análise crítica frente ao cumprimento das metas estabelecidas pela referente Lei, como é apontado por Hermes (2018):

O PNE, aprovado em 2001, planejava a expansão da educação superior pública, de maneira a “ampliar a oferta de ensino público assegurando uma proporção nunca inferior a 40% do total de vagas, prevendo, inclusive, a parceria da União com os Estados na criação de novos estabelecimentos de educação superior”. Atingir essas metas significaria ter 6.882.065 estudantes nesse nível de ensino, até o final da década; desses, 40% (2.752.826) matriculados em instituições públicas – o que mais do que duplicaria a quantidade atual de estudantes – e 60% (4.129.239), nas instituições particulares. Essa meta foi vetada à época, mas é preciso que seja retomada, devendo ser ampliada para 60% nas IES públicas e 40% nas IES privadas, de modo que o País possa, ao procurar atingi-la, minimizar a desproporção entre o número de estudantes matriculados nas instituições públicas e nas instituições privadas (HERMES, 2018, p. 09).

Sobre a meta estabelecida por meio do I Plano Nacional de Educação, salienta-se a meta 12, que, segundo Hermes (2018, p. 10), buscou sintetizar as duas propostas apresentadas: a) elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 60% e a taxa líquida para 40% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta e garantindo que a participação na IES pública nas matrículas de pelo menos 40% em 2016 e 60% em 2020 (Emendas: 593 e 2.553); e b) elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos, assegurando a qualidade da oferta e a participação pública nas matrículas de pelo menos 30% no quinto ano de vigência desta Lei e 60% no último ano de vigência desta Lei. No entanto, o índice alcançado em 2010 foi de 14,6%, o que significa que apenas 50% da última meta definida (“oferta de

educação superior para, pelo menos, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos”) foi alcançada (HERMES, 2018, p. 09).

A projeção referente ao número de matrículas novas a serem realizadas até o término do II Plano Nacional de Educação estabelecido pela Lei nº 13.005/2014, é apresentado na Tabela 01.

Tabela 1- Projeção do número de matrículas novas a serem realizadas até o término da vigência da Lei nº. 13.005/2014.

Esfera/Ano	Matrículas em 2014	Meta do PNE para 2024*	Matrículas novas estimadas para 2024*	Proporção de crescimento total e por segmento*
Total	7.828.013	11.240.629	3.412.616	50%
Público	1.961.002	3.326.048	1.365.046	69,61%
Privado	5.867.011	7.914.580	2.047.569	34,90%

*Considerando: a meta da taxa bruta de matrícula na educação superior de 50% para o ano de 2024, que 40% dessas novas matrículas sejam criadas no segmento público, e com base em uma população de 22.481.257 nesse mesmo ano. Fonte: HERMES (2018, p. 11).

A partir de 2003, no mandato de Luiz Inácio Lula da Silva com as medidas de redistribuição de renda e conseqüente aumento da capacidade de consumo da população, a educação superior passa a ser demandada também como forma de ascensão social. Com o intuito de aumentar as vagas e expandir o ensino público a distância, foram tomadas medidas para a criação de novas IFES e interiorização das instituições publica o que possibilitaria maior democratização e acesso ao ensino superior pelos estudantes das classes mais baixas (VIEIRA e NOGUEIRA, 2017; FARIAS, 2016, p. 43).

Algumas das medidas que representaram significativo impacto para a educação superior foi a criação em 2004, do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), por meio da lei 10.861, como uma ferramenta estruturada em três componentes: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, levando em consideração ainda aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente (SINAES, 2022).

De acordo com Lima e Arruda (2019), a partir de 2004, foi dado início a um redirecionamento referente à política de acesso ao ensino superior, com a redução da prioridade da expansão por meio das instituições privadas de ensino,

apresentando expansão em menor velocidade durante o período de 2004 a 2009. O número total de matrículas nas Instituições de Ensino Superior (IES), privadas e não privadas, obteve um aumento equivalente a 20%, correspondendo a aproximadamente a realização de 800 mil matrículas, das quais, 215 mil se deram no âmbito do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES).

Neste sentido, Lima e Arruda (2019) mostra que a partir de 2009 há dois movimentos na política educacional: num primeiro momento a ampliação da rede pública, com crescimento de 22%, de 2009 a 2014 e, conseqüente, aumento do número de matrículas em 35%. Além da ampliação do Programa FIES que passa de 500 mil contratos em 2009 para mais de 2,3 milhões em 2015, um acréscimo médio de 310 mil matrículas por ano (LIMA; ARRUDA, 2019, p. 13).

Outras medidas de grande impacto para o acesso ao ensino superior ao longo do governo Lula e continuadas durante o primeiro mandato de Dilma Rouseff se destacam, no setor privado, o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e a reestruturação do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e no setor público, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e a criação do Programa Universidade Aberta do Brasil (UAB), de educação a distância que oferta cursos, inclusive superiores (PASTORIZA, 2020).

Criado em 2005, pela lei 11.096 de 13/01/2005, o PROUNI teve como objetivo conceder bolsas de estudos parciais e integrais a estudantes cujas famílias tinham renda *per capita* de até 3 salários mínimos, nos cursos de graduação e cursos sequenciais de formação específica, em instituições privadas de ensino superior. Em contrapartida as instituições obtinham a isenção fiscal, pela concessão das bolsas de estudos que deviam ser proporcionais ao número de alunos pagantes (GOMES; TAYLOR; SARAIVA, 2018).

Segundo Vieira e Nogueira (2017) a criação do PROUNI foi permeada por avaliações controversas no meio acadêmico, já que muitos consideravam a concessão de subsídios ao setor privado como um investimento, em detrimento do setor público. Arruda, 2011, explica que no entendimento da Associação Nacional de Docentes do Ensino Superior (ANDES), o PROUNI serviu como um instrumento de transferência de recursos públicos para a ampliação do setor privado atendendo as propostas neoliberais.

No entanto, o PROUNI apresentou um crescimento considerável. De acordo com as autoras Vieira e Nogueira, (2017) avaliando os 10 primeiros anos, 2,2

milhões de alunos tiveram acesso ao ensino superior por meio das bolsas parciais ou integrais.

O Fundo de Financiamento Estudantil-FIES criado em 1999, foi reestruturado em 2010, por meio da Lei nº 12.202, de 14 de janeiro de 2010, a fim de que os estudantes tivessem melhores condições para financiamento do ensino superior privado. A partir de 2015, visando frear a expansão dos últimos anos e devido às restrições orçamentárias do governo federal foram implementadas novas alterações no FIES (PASTORIZA, 2020).

Rossetto e Gonçalves (2015) explicam que foram celebrados 563 mil contratos pelo FIES ao longo dos 11 anos iniciais e a partir das alterações realizadas a partir de 2010, 1,9 milhões de contratos foram realizados em 4 anos. Apesar das modificações e de sua constituição em uma política acessível à maior parte daqueles que procuram a educação superior, o FIES se torna uma opção de custo elevado aos alunos. Enquanto o PROUNI apresenta como principal crítica a incapacidade de expandir-se proporcionalmente a demanda, já que se restringe às desonerações fiscais oriundas com a concessão de bolsas.

Já o Projeto Universidade Aberta do Brasil- UAB foi criado no final de 2005 e instituído oficialmente em 8 de junho de 2006 por meio do Decreto n. 5.800 (Brasil, 2006). Em seu Art. 7º, trata da prerrogativa do MEC de implantar, acompanhar, supervisionar e avaliar os cursos do Sistema. A UAB consiste em uma rede nacional, formada pelo conjunto de universidades públicas para a oferta de educação superior a distância (compreendendo formação inicial e continuada), tendo como objetivo democratizar, expandir e interiorizar a oferta desse nível de ensino (OLIVEIRA FILHO, 2022).

De acordo com os dados do Censo da Educação Superior (2020), em relação à evolução do número de instituições de educação superior, por organização acadêmica no Brasil durante o período de 2011 – 2020 é possível destacar a variação percentual positiva dos centros universitários, que saltam de 131 para 322 (145,8%), e o decréscimo de faculdades, sendo esse o elemento numericamente mais expressivo em termos absolutos, partindo de um total de 2.004, em 2011, para 1.892, em 2020, o que representa queda de 5,6% (a diminuição, somente de 2019 para 2020, é de 8,9%). Esses dados podem ser observados conforme dados da Tabela 02.

Tabela 2- Evolução do número de instituições de educação superior – 2011 – 2020.

Ano	Total Geral	Organização Acadêmica			
		Universidade	Centro Universitário	Faculdade	IF e CEFET
2011	2.365	190	131	2.004	40
2012	2.416	193	139	2.044	40
2013	2.391	195	140	2.016	40
2014	2.368	195	147	1.986	40
2015	2.364	195	149	1.980	40
2016	2.407	197	166	2.004	40
2017	2.448	199	189	2.020	40
2018	2.537	199	230	2.068	40
2019	2.608	198	294	2.076	40
2020	2.457	203	322	1.892	40

Fonte: DEED/INEP com base nos dados do Censo da Educação Superior (2020).

Para as universidades, observa-se incremento de 13 IES no período, o correspondente a 6,8%. No caso de Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), o total de instituições mantém-se igual a 40. No Brasil, 87,6% das instituições de educação superior são privadas. Em relação às IES públicas, 42,4% estaduais; 38,8% federais e 18,8% municipais (INEP, 2020).

Em relação à evolução do número de instituições de educação superior, por organização acadêmica, segundo a faixa de matrículas de cursos de graduação no Brasil, em 2020 é possível observar que o atendimento das faixas de matrículas de cursos de graduação concentra-se, de modo geral, em IES com faixa de até 5000 matrículas de graduação, o que pode ser observado na tabela 03.

Tabela 3- Número de instituições de educação superior, por organização acadêmica, segundo a faixa de matrículas de cursos de graduação – Brasil – 2020.

Faixa de matrículas	Total	Organização Acadêmica			
		Universidade	Centro Universitário	Faculdade	IF e CEFET
Total Geral	2456	203	322	1891	40
Até 500	1162	0	4	1157	1
501 a 1000	341	1	14	326	0
1.001 a 5.000	655	39	208	387	21
5.001 a 10.000	143	52	57	19	15
10.001 a 30.000	120	85	31	01	3
30.001 a 50.000	19	15	04	0	0
50.001 a 100.000	7	4	02	01	0
1000.001 a 300.000	5	4	01	0	0
Mais de 300.000	4	3	01	0	0

Fonte: DEED/INEP com base nos dados do Censo da Educação Superior (2020).

Em números totais, 1.162 das 2.456 IES atendem nessa faixa de matrícula, o que representa 47,3% das IES. As faculdades, das quais 61,2% atendem na referida faixa, determinam essa predominância. Nas universidades, a maior parte das IES atendem às faixas de 5.001 a 10.000 e de 10.001 a 30.000 matrículas, somando, conjuntamente, 67,5%. Nos centros universitários bem como nos IFs e CEFETs predomina o atendimento às faixas de 1.001 a 5.000 matrículas, respectivamente 64,6% e 52,5%. Do total das matrículas de graduação, 54,3% estão concentradas nas universidades. Apesar do alto número de faculdades, nelas estão matriculados apenas 16,2% dos estudantes de graduação (INEP, 2020).

O Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) se constitui como uma política de grande relevância para a educação superior tendo como base a democratização do acesso ao ensino e a inclusão. De acordo com avaliação da ANDIFES, o REUNI foi decisivo para o processo de crescimento das IFES, respeitando os diferentes graus de desenvolvimento das universidades federais.

Criado em 2007 e implementado em 2008, o REUNI teve como objetivo principal “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes” (Decreto 6.096/2007). Para tanto, foram estabelecidas como metas a elevação mínima de 20% nas matrículas até o ano de 2012; aumento gradual da taxa de conclusão nos cursos de graduação presenciais para 90% e

crescimento gradativo da relação aluno/professor para 18 alunos por professor. Além disso, o REUNI objetivou induzir revisões na organização didático-pedagógica dos novos cursos, a fim de proporcionar alterações nos indicadores de desempenho como: a taxa de sucesso na graduação (TSG) e a relação discente de graduação/docente (RAP) (ROCHA, 2018; SILVA, 2021).

Para a adesão ao programa, as Universidades no uso de sua autonomia, apresentaram ao MEC seus planos de reestruturação e ampliação de vagas e de cursos. Dessa forma, se estabeleceu entre o governo federal e as Instituições de ensino um contrato de gestão, onde se constituiu os objetivos, prazos, metas, indicadores, recursos e formas de avaliação. Quanto aos recursos de investimentos foram distribuídos levando se em consideração critérios vinculados ao número de matrículas projetadas (BRASIL, 2007; SANTOS, 2013).

Portanto, no contrato de gestão ficaram determinadas as metas a serem alcançadas para a disponibilização dos recursos. A distribuição desses recursos levou em consideração ainda, o tamanho da universidade, o número de discentes, a relação professor/aluno e existência de cursos noturnos (BRASIL, 2012a).

Essa demanda pela expansão das IFES e das vagas de graduação, bem como a exigência pela melhoria da qualidade da oferta de cursos, exigiu a contratação de novos recursos humanos para o funcionamento das instituições. Além disso, foi necessário investir em políticas de inclusão e de assistência estudantil como forma de viabilizar a democratização do acesso e a permanência do alunado, o que gerou um investimento de R\$ 395 milhões, à época, 2011, direcionados ao Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). O PNAES tem como objetivo, possibilitar a permanência dos estudantes em situação de vulnerabilidade social nas IFES e favorecer a igualdade de oportunidades, contribuindo assim, para um melhor desempenho acadêmico desses alunos (BRASIL, 2012a, p. 21; ANDRIOLA, ARAUJO, 2021).

Segundo o MEC (2011) a alocação dos novos *campi* deveria priorizar municípios localizados no interior, com população acima de 50 mil habitantes com baixa renda per capita e cujos estados obtivessem oferta de educação superior, abaixo da média nacional. Paula, Martin e Abrantes (2020) explicam que o Reuni possibilitou a política de interiorização das IFES, visando a redução das desigualdades entre os estados e municípios e a promoção do desenvolvimento socioeconômico potencialmente gerado pelas universidades ao ampliar o acesso e a

permanência na educação superior. Conforme Paula, Martin e Abrantes (2020, p.11):

Apesar dos esforços do governo federal em expandir o acesso à educação superior para todas as regiões, a criação das IFES concentrou-se no Sul (cinco) e Sudeste (seis). Algumas IFES surgiram de instituições existentes como o caso de cinco em Minas Gerais. O Nordeste recebeu quatro novas instituições nos estados do Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Bahia, a região Norte inaugurou três novas Instituições e o Centro-Oeste, uma.

Em 2002, o Brasil possuía um total de 45 universidades federais e 148 campi. Conforme dados do censo da educação, em 2020, o número de universidades federais no Brasil era de 68 instituições, sendo que 31 estão localizadas em capitais e 37 no interior (INEP, 2020).

De acordo com estudo de Paula, Martin e Abrantes (2020), que analisou 15 municípios mineiros beneficiados com a expansão das universidades federais pelo REUNI, a “presença dos campi universitários interfere na estrutura organizacional e imobiliária do município ao dinamizar a economia local, proporcionar o crescimento, melhorar as oportunidades de qualificação profissional e gerar empregos para os moradores locais” (PAULA; MARTIN; ABRANTES, 2020, p. 01).

Dada a sua importância, vários estudos procuraram avaliar os impactos da expansão das Universidades por meio do REUNI, na sua fase de implantação. Com a conclusão do programa, se observa o interesse da comunidade científica direcionado para a Avaliação desta política pública. Os estudos publicados na fase inicial do programa “apresentaram uma abordagem teórica e conceitual, tendo a vertente empírica se consolidado após sua finalização, em 2012” (PAULA, MARTIN; ABRANTES 2020, P. 4). Um dos impactos que recebe bastante atenção dos pesquisadores e se torna perceptível pela sociedade é o aumento no número de vagas para os cursos de graduação, porém vários outros aspectos são analisados.

De acordo com estudos de Trombini, Rocha e Lima (2020), que procuraram analisar os efeitos do REUNI, nas regiões norte e nordeste do Brasil em relação à taxa de sucesso de professores/alunos e graduandos entre 2014 e 2017, “os alcances das metas globais do programa eram irreais para serem cumpridas por parte das IFES que aderiram ao programa” (Trombini, Rocha e Lima, 2020, p. 13). Os autores observaram que as IFES estudadas não alcançaram as principais metas do programa: taxa de conclusão média em cursos de graduação em 90% e relação de dezoito alunos por professor. Segundo os autores, isso se deve ao fato de que

em relação à taxa de conclusão, a meta é irreal no contexto nacional e em relação à segunda apresenta-se como antagônica com a primeira. Portanto, questiona-se a melhoria da qualidade de ensino com a intensificação do trabalho docente.

Sales (2018) estudou os impactos da expansão pelo REUNI na Universidade Federal de Goiás, analisando a oferta de vagas e de cursos, taxas de evasão e ocupação de vagas ociosas e a evolução da situação de pessoal e de infraestrutura. De acordo com sua análise, o objetivo da ampliação das vagas e de cursos foi plenamente atingido, pois ao final do prazo de implementação, o número de alunos matriculados praticamente dobrou. A ampliação das vagas possibilitou o ingresso de alunos que antes não conseguiriam acessar o ensino superior.

Contudo, Sales (2018) ressalta que com relação ao objetivo de ampliar a permanência do estudante, diminuindo assim, a evasão e o aumento da ocupação das vagas ociosas, necessitam de medidas mais efetivas, visto que, esse fenômeno possui variadas causas e possibilidades de ocorrências, dificultando o controle de seus efeitos pelas instituições. Apesar disso, de modo geral, os esforços da Instituição para o alcance das metas de inclusão e assistência estudantil se apresentam bem-sucedidos e mostraram importantes avanços. No entanto, as necessidades oriundas da ampliação são menores que as demandas, o que “reflete a realidade de carência econômico-social de uma parcela significativa da população, e requerem a continuidade de medidas governamentais voltadas para a inclusão e assistência estudantil” (SALES, 2018, p. 92).

Quanto ao aspecto da estrutura, o REUNI objetivou o melhor aproveitamento das infraestruturas existente. Segundo BRASIL (2012a) o período de maior disponibilidade de recursos ocorreu entre 2009 e 2011, para aquisição de equipamentos, mobiliários e execução das obras de ampliação e reestruturação das universidades. Os investimentos nas instituições neste período, teve um aumento de 905%, o custeio cresceu em média de 63,5%, sendo o acréscimo em pessoal de 21,9%, descontada a inflação e excluídas os pagamentos de inativos e precatórios. Conforme Sales (2018), a expansão física foi importante para a conquista de uma infraestrutura favorável ao atendimento das demandas dos novos cursos. As obras de construções ou reformas idealizadas para os planos de expansão do ensino superior constituíram-se em uma importante conquista patrimonial, já que não se esgotam com o término do programa.

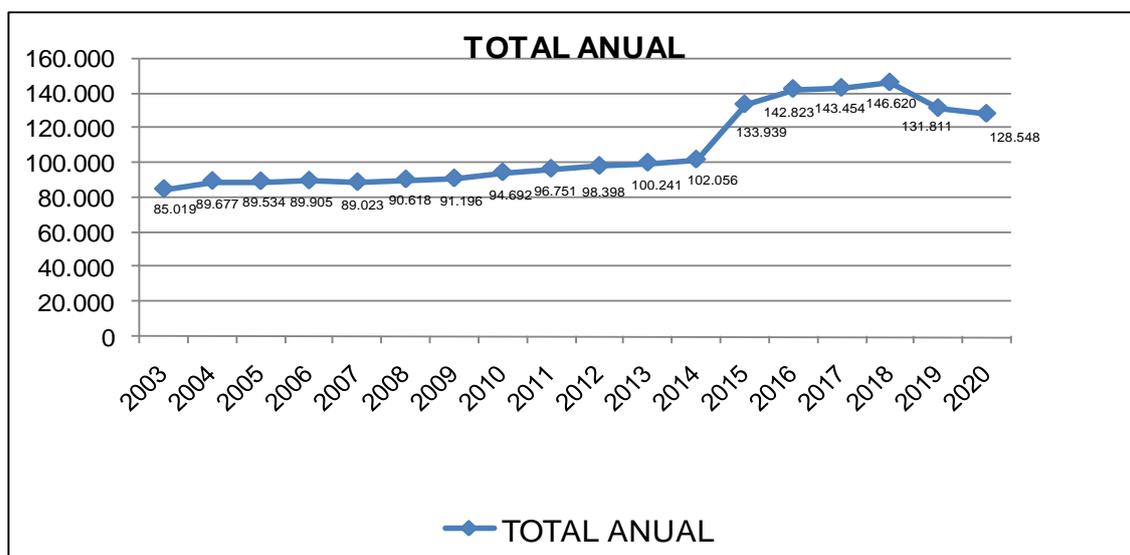
Quanto aos aspectos de pessoal, o limitador de 20% das despesas de custeio

para a contratação de pessoal influenciou na definição dos quantitativos de vagas de servidores propostos, tanto para docentes, quanto para técnico-administrativos. Porém, se verifica condições diferentes para as contratações, já que apresentaram regras específicas para o cálculo de docentes, a serem acrescidos, que, além de considerar a carga horária, passava pela relação aluno-professor (RAP) e ainda pelo conceito de matrícula projetada, que são as matrículas acrescentadas ao longo dos anos. Portanto, as contratações de docentes apresentaram números condizentes com a necessidade (BOTTA, 2017).

O aumento no número de discentes sem o adequado aumento do número de servidores docentes e técnicos contribuiu para a intensificação do trabalho destes servidores e os recursos destinados à ampliação da estrutura física foram insuficientes para o atendimento das finalidades do programa (MANCEBO; MARTINS, 2015; BOTTA, 2017; PINTO, 2019)

Com relação às contratações de servidores técnicos administrativos, a falta de uma definição objetiva de critérios permitiu que o cálculo fosse realizado baseado somente na limitação de recursos. O aumento do número de Técnicos administrativos em educação (TAEs) se mostrou inferior a demanda, apresentou-se como um grande desafio para a implementação e atualmente, ainda apresenta reflexos. Portanto, se verifica que não houve uma consideração do passivo histórico de pessoal anteriormente à implantação do REUNI (SALES, 2018). O Gráfico 01, apresenta a evolução do quadro de profissionais, no período de 2003 a 2020.

Gráfico 1- Evolução do quadro de técnico-administrativos das universidades federais brasileiras de 2003 a 2020.



Fonte: INEP/BRASIL (2020)

A contratação de técnico das Universidades Federais, a partir do ano de 2008 se tornou mais acentuada. Em 2015, esse crescimento aumentou consideravelmente, auxiliado pela publicação do Decreto nº 7.232/2010, que trata do Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo (QRSTA), instrumento que permitiu às Universidades a restituição automática dos quadros de servidores, (decorrentes de aposentadorias, óbitos, exonerações e outros). Porém não foi considerado, por exemplo, como parâmetro o ano de 2007, conforme ocorreu com o banco de professor equivalente, por meio do Decreto nº 7.485/2011.

As vacâncias ocorridas no período compreendido de 2007 a 2010, não foram repostas. A ANDIFES acordou o ajustamento da relação aluno/ técnico de 15 para 1, antes considerada pelo MEC, 18 para 1, visando assim, suprir as demandas acadêmicas e administrativas que tendem a aumentar conforme a criação de novos cursos de graduação e pós graduação. Como consequência, a necessidade por técnicos administrativos e docentes pode ser maior ou menor, dependendo de como cada instituição tratou a questão em seus projetos de implantação do REUNI (DIAS, 2015; MANCEBO; MARTINS, 2015; BOTTA, 2017; MIGLIATI2017).

Neste contexto de desenvolvimento e expansão, o planejamento se torna fundamental para que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma a potencializar os ganhos possíveis e reduzir os riscos ou fraquezas apresentadas no processo. Reis (2019) considera alguns aspectos referentes ao planejamento que compuseram o universo de expansão da UFSJ e pode ter ocorrido de forma geral com as IFES, na implementação do REUNI; dentre eles, as articulações políticas que influenciaram o processo e a carência de tempo para se desenvolver uma expansão planejada. Além disso, as normas legais não forneceram ferramentas de gestão específicas aplicadas às universidades, deixando essas responsabilidades a cargo de cada instituição conforme sua realidade.

Dessa forma, os conceitos de planejamento e estratégia se mostram relevantes para a gestão pública, tanto para integrar uma política existente quanto para medir seus resultados. Esforços são dedicados desde a elaboração de diretrizes até a implementação de ações de cunho social. No âmbito educacional, ações organizadas em direção a um objetivo definido permitem um melhor aproveitamento das oportunidades oferecidas pelas políticas públicas, otimização do tempo e dos recursos humanos envolvidos, além de aumentar a probabilidade de

atender à demanda pela educação superior (REIS, 2019).

2.4 Gestão Estratégica de Pessoas

A idéia de estratégia em recursos humanos, já se fazia implicitamente presente antes da década de 1980, porém é nesta época que surge a hipótese de que a gestão de pessoas deveria contribuir mais efetivamente para os objetivos organizacionais (MASCARENHAS, 2020). A estratégia, conforme Bergue (2013, p. 79) pode ser entendida como “conjunto de ações gerenciais orientadas para o posicionamento desejado de uma organização em um cenário futuro identificado”.

Diante de um cenário que exigia das organizações elevado potencial de competitividade, a gestão de pessoas assume uma dimensão estratégica ao ser reconhecida como vantagem competitiva para as organizações. O fator humano, dessa forma, passa a ser considerado; admitindo os indivíduos como ativos valiosos para o desenvolvimento e sucesso das organizações (BIANCHI, *et al.*, 2017).

O conceito de gestão estratégica de recursos humanos pode ser então, definido pela geração de um vínculo entre os indivíduos e os fatores estratégicos da organização, alinhando o planejamento de recursos humanos e o planejamento estratégico da organização em todos os processos que constituem a gestão. “As atividades da gestão de pessoas passam a ser integradas entre si e a um contexto maior” (CORTES; MENEZES, 2019, p. 659). Portanto, a gestão estratégica de recursos humanos deve propiciar o comprometimento das pessoas para o alcance dos resultados, por meio do alinhamento aos objetivos, missão, visão e valores da organização (MOURA, *et al.*, 2019).

Em suma, a Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) se constitui fundamentalmente de dois princípios: o alinhamento vertical, que se refere à adequação do modelo de gestão de pessoas às contingências externas; assim, é necessário repensar o estágio de desenvolvimento da organização, direcionando para os objetivos da empresa e ainda procurando assimilar as características culturais e institucionais da sociedade onde se localiza; já o alinhamento horizontal, considera que os modelos de gestão devem se reforçar internamente, buscando definir estratégias de gestão apoiadas por políticas e processos complementares e bem articulados (MASCARENHAS, 2020; GRAZIANI, *et al.*, 2019). A partir desses princípios pode se potencializar a capacidade de recrutar, reter e desenvolver a

força de trabalho de acordo com as competências que a organização almeja para o seu desenvolvimento.

Historicamente, o campo de pesquisas da GEP passou por vários estágios de evolução (quadro 1), que organiza essa evolução em sete temáticas, conforme trabalhos de M. L. Lengnick-Hall, C. A. Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009) refletindo as tendências das últimas décadas de pesquisas sobre o assunto.

Quadro 1- Principais temas de pesquisa em GEP

TEMÁTICA	IDEIA PRINCIPAL
Explicação das perspectivas de contingência e ajuste	Conjuntos particulares de práticas de GP tendem a ter melhor desempenho se combinados com objetivos, condições e interesses estratégicos específicos.
Mudança de foco da administração de recursos humanos para a criação de contribuições estratégicas	Transição da visão de administração de recursos humanos tradicional para aquela baseada nas contribuições do capital humano, capacidades estratégicas e desempenho organizacional competitivo, além da mudança de papel do profissional de GP.
Elaboração de componentes e estruturas do sistema de GP	Políticas e práticas de GP são processos complexos e interdependentes que não deveriam ser considerados independentemente, mas sim examinados como subsistemas ou pacotes.
Expansão do escopo da GEP	Mudança do foco das ações internas à organização para aquelas presentes em unidades de negócio, grupos de interesse, cadeia de valor e contexto internacional.
Implementação e execução da GEP	Preocupação com a habilidade de uma empresa para realmente atingir as práticas de GEP almejadas e os consequentes resultados estratégicos esperados.
Mensuração dos resultados da GEP	Determinação de medidas válidas e representativas das atividades de GEP, acerca de questões como desempenho e resultados.
Avaliação de questões metodológicas	Importantes preocupações metodológicas decorrentes do amadurecimento do campo e do estabelecimento mais completo de quadros conceituais e suposições teóricas.

Fonte: adaptado de Cortês e Menezes (2019)

Delery e Doty (1996) propõem 3 perspectivas teóricas para gestão de pessoas, que classificam em: universalista, contingencial e configuracional. Na perspectiva universalista se considera que as melhores práticas de gestão de pessoas são autossuficientes, com isso, sua adoção levaria a um desempenho organizacional superior, independentemente do contexto, características e ambiente de atuação da organização ou outras práticas de gestão. A perspectiva contingencial pressupõe que o efeito das práticas depende das estratégias e do ambiente externo e interno. Assim, essas práticas se tornam mais eficientes quando alinhadas às condições da organização, como experiência e tecnologias utilizadas. Já a configuracional assume que é possível determinar conjuntos de práticas de gestão, como um sistema que inter-relaciona. Determinados conjuntos de práticas são mais adequados a depender de cada tipo de organização e sua respectiva estratégia (BIANCHI *et al*, 2017; MASCARENHAS, 2020).

No Brasil, simultaneamente à ascensão da GEP, também se desenvolvia os processos de reforma do Estado, procurando substituir modelos burocráticos e paternalistas, pelos elementos idealizados na administração pública gerencial, face às novas demandas da sociedade por um aparelho administrativo moderno e mais eficiente. Dessa forma, ocorreram ações no setor público, direcionadas à adoção de uma gestão estratégica de pessoal, posto que novas abordagens na área permitiriam desenvolver a efetividade e servir como mecanismos de indução de uma cultura voltada para o desempenho (TRUSS, 2008). Um dos reflexos dessas reformas é a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto Federal nº 5.707/2006.

A PNDP significou uma tentativa de condução das práticas de gestão de pessoas com ênfase para desempenho, resultados e excelência na prestação dos serviços, através da implantação de mecanismos para a motivação e a capacitação dos servidores (TERABE; BERGUE, 2014; CARMO *et. al.*, 2018).

O planejamento estratégico conforme Schikmann (2010) deve abranger desde o nível macro até o individual, apontando que na administração pública as ferramentas de gestão estratégica de pessoas incluem o planejamento de recursos humanos, a gestão por competências, a capacitação continuada com base em competências e a avaliação de desempenho fundada em competências.

Conforme Bergue (2014) a gestão estratégica de pessoas na perspectiva da

administração pública pode ser definida a partir de alguns elementos fundamentais:

- A função de RH próxima à alta administração- a organização deve compartilhar a idéia de que todos os processos referentes à gestão de pessoas devem ser considerados efetivamente nas decisões da alta administração. Assim, as pessoas são reconhecidas como elemento central na organização e impõem aos gestores a compreensão dos motivos dessa dinâmica não se efetivar.
- A gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores- essa perspectiva muitas vezes contrasta com o ambiente das organizações, sendo necessário desconstruir o entendimento de que os temas referentes a pessoal são problemas somente da área de RH.
- A adoção de uma perspectiva sistêmica e contextualizada- essa perspectiva consiste em entender a organização como um sistema social em constante interação com seu contexto. A partir desse entendimento, admite se que as pessoas em potencial, se desenvolvem ao longo de sua trajetória. Nesse sentido, as organizações não podem reter os servidores, já que são capazes de adicionar valor público em outras instituições, principalmente se essas competências serão mais eficientes em outra alocação, ou outro ponto da administração pública.
- O reconhecimento das pessoas como elemento de continuidade da organização, ou seja, o senso de longo prazo, tanto em termos de memória organizacional, ou como estoque de conhecimento das atividades.

Conforme Fonseca e Meneses (2016); Côrtes e Meneses (2017) a implementação das políticas de gestão estratégica de pessoas no setor público sofrem interferências de vários fatores, que foram classificados em 4 naturezas, de acordo com estudos realizados em organizações públicas, que estão inseridas em contextos distintos daqueles para as quais os modelos hegemônicos de GP foram propostos: a) institucional; b) política; c) organizacional; e d) setorial. O quadro 2 apresenta as definições de cada categoria constituintes desses fatores que podem gerar impacto na efetiva adoção da GEP.

Quadro 2- Definições dos fatores interferentes na gestão estratégica de pessoas

(Continua)

Fatores	Categorias	Definição
Institucionais	Aspectos societais	Conjuntura econômica, macro política e social.
	Legislação e normas externas	Coerência, constância, unidade e completude do conjunto de leis e normas produzidas fora da organização que disciplinam assuntos relativos à GP
	Mecanismos de controle externo.	Atividades de verificação e controle do cumprimento das regras de GP.
Políticos	Políticos Configuração política da organização	Padrão de uso de influências e critérios políticos na formação da agenda da alta administração.
	Apoio da alta administração	Nível de suporte decisório e fornecimento de recursos para as atividades de GP.
	Descontinuidade administrativa	Instabilidade das coalizões, mandatos políticos e rotatividade de gestores.
	Habilidade política da liderança de GP	Capacidade de influência do dirigente de GP.
Organizacionais	Aspectos culturais	Valores predominantes e grau de resistência à mudança
	Recursos organizacionais	Quantidade e qualidade dos recursos humanos, tecnológicos e financeiros controlados pela organização.
	Estrutura organizacional	Configuração estrutural da organização e a presença de mecanismos de governança.
	Engajamento de gestores e servidores	Envolvimento e participação dos gerentes de linha e servidores nas políticas de GP.
	Comunicação institucional	Nível de transparência na disponibilização de informações.
	Normas internas	Arcabouço normativo sobre GP produzido no âmbito interno das organizações.
	Planejamento estratégico organizacional	Processo intencional e objetivo de planejamento que culmina em um plano estratégico para a organização.
Setoriais	Integração estratégica de GP	Interdependência entre os subsistemas de GP e coerência destes com a estratégia organizacional.
	Reputação da unidade de GP	Percepção de servidores, gestores e alta administração sobre a efetividade da unidade de GP.

Quadro 2- Definições dos fatores interferentes na gestão estratégica de pessoas

(Conclusão)

Fatores	Categorias	Definição
Setoriais	Recursos da unidade de GP pela unidade de GP	Quantidade e qualidade dos recursos humanos e materiais controlados
	Autonomia da unidade de GP	Liberdade de ação da unidade de GP
	Estrutura da unidade de GP.	Configuração estrutural da unidade de GP, envolvendo sua posição na estrutura organizacional
	Metodologia de implementação	Grau de adequação e de complexidade do modelo estratégico de GP adotado.
	Coexistência do papel funcional de GP	Proporção da divisão de tempo e esforço da unidade de GP dirigidos para suas atividades funcionais e estratégicas.

Fonte: Côrtes; Menezes (2017); Graziane *et al.*(2019)

Conforme Graziani *et al.*, (2019) os fatores institucionais são componentes do ambiente externo; regulamentação excessiva, mecanismos de controle externo, conjuntura política e econômica que podem interferir no funcionamento das organizações públicas, ocasionando barreiras para a efetividade das políticas de GP.

Os fatores políticos se referem à dinâmica dos relacionamentos entre grupos vivenciados na organização e que podem interferir na formação de agenda e a tomada de decisões (CAMÕES; MENESES, 2016).

Já os fatores organizacionais são os elementos do ambiente interno do setor público. Incluem os assuntos relacionados aos impactos das políticas e práticas de GP definidas pela organização, como a estrutura hierárquica, utilização dos recursos, cultura organizacional, normas internas e de planejamento estratégico (CÔRTEES; MENESES, 2019).

Os fatores setoriais são referentes aos componentes sob controle direto da unidade de GP e aos aspectos decorrentes da atuação e habilidades do gestor e de sua equipe (FONSECA; MENESES, 2016).

Conforme explica Graziani *et al.*, (2019) os fatores organizacionais são de grande destaque na literatura como desafiadores da implementação de políticas de GEP, principalmente os de natureza cultural, em razão, possivelmente, das alterações requeridas pelos princípios gerencialistas e ainda pela resistência a mudanças que geralmente, é característica típica das organizações públicas (BERGUE, 2014) no Brasil.

As mudanças necessárias passam pela inclusão de todo o corpo funcional no desenvolvimento de novas metodologias e ainda pela ampliação das ações de gestão de pessoas a todas as unidades, procurando introduzir valores voltados à cooperação e diminuição das resistências. Nesse sentido, iniciativas que proporcionem a conscientização e capacitação para os novos processos de trabalho contribuem para diminuir os choques culturais (GRAZIANI *et al.*, 2019).

O aspecto recursos organizacionais de acordo com Cortês; Menezes (2019, p. 674) incluem, ainda, “quantidade de cargos e funções, escassez de servidores, disponibilidade de sistemas informatizados e de recursos orçamentários e financeiros” e seu desequilíbrio pode prejudicar a continuidade dos projetos de longo prazo e o engajamento dos servidores. A diminuição do quantitativo de servidores resulta em equipes cada vez menores nas unidades que, com capacidade reduzida, provém de menos tempo para questões estratégicas (CORTÊS; MENEZES, 2019). Além disso, a diminuição dos recursos disponibilizados para os projetos de GP pode descontinuar a implementação desses projetos e ainda, a construção do vínculo entre a gestão de pessoas e o planejamento organizacional.

Posto que um dos fatores de sucesso das organizações está relacionado à sua capacidade de planejar as demandas de pessoal, é de grande importância a realização do planejamento deste efetivo. Conforme Komatsu, (2013, p. 162) o planejamento de pessoal no setor público, sofre grandes desafios, já que, é necessário superar as “restrições legais, a indefinição de papéis e o desconhecimento das diretrizes estratégicas institucionais e organizacionais, a dificuldade em definir critérios objetivos para a avaliação de desempenho e resultados”. Para um efetivo planejamento da força de trabalho tornam-se necessários alguns requisitos organizacionais que auxiliam na superação dessas dificuldades, tais como o apoio das lideranças quanto às iniciativas de modernização; a construção/atualização das referências estratégicas (missão, visão e objetivos estratégicos) definidas e reconhecidas; a definição dos processos e

procedimentos de trabalho e a colaboração entre diferentes áreas da organização (KOMATSU, 2013).

Dessa forma, para concluir o planejamento de pessoal são necessários estudos mais assertivos sobre a alocação dessa força de trabalho, seus perfis e processos de trabalho. Nessa etapa, entra o dimensionamento, que pode ser compreendido como uma espécie de planejamento ou programação operacional de pessoal (KOMATSU, 2013). Motivo pelo qual, no próximo tópico é apresentado o tema dimensionamento de pessoal.

2.5 Dimensionamento de Pessoal

A tentativa de mensuração da força de trabalho não é algo novo. O método desenvolvido por Taylor, na administração científica consistia em estudar os movimentos dos operários, objetivando calcular o tempo gasto na execução das atividades.

Nas organizações privadas atualmente, uma das ferramentas utilizadas para definir a quantidade e qualidade da mão de obra necessária é por meio da chamada Gestão estratégica de Pessoas. A Gestão estratégica de pessoas tem como finalidade o desenvolvimento da gestão de pessoas nas organizações, o que requer a análise da estrutura das instituições, evidenciando o quantitativo de profissionais que nela atua, de forma a perceber se tal contingente supre as necessidades do público atendido (BOTTA, 2017).

O dimensionamento de pessoal consiste em estimar a quantidade de pessoal necessária para realizar determinada demanda, sendo essencial para o planejamento da força de trabalho, já que permite obter informações qualitativas como identificar o perfil necessário, a alocação de pessoal e o agendamento de tarefas (SERRANO *et. al.*, 2017). Além disso, pode possibilitar a realização de estudos comparativos e auxiliares na avaliação de desempenho e no desenvolvimento de pessoas. Dessa forma, “uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de levar a organização a alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão” (PONTES; GUASTINI e ABREU, 2014, p. 11).

O sucesso das organizações e instituições encontra-se atrelado a diferentes fatores que são evidenciados como eixos de análises diante do momento econômico

em que se encontra o país. Um cenário de crise ou contenção fiscal, novas tendências de mercado, bem como a especialização crescente da força de trabalho, exigem que a administração desenvolva métodos de gestão que permitam garantir a qualidade dos serviços ou produtos ofertados ao público e com custos reduzidos. (SERRANO, MENDES, ABILA, 2019)

Em relação ao planejamento das ações a serem executadas pelas organizações, torna-se relevante a questão da organização em termos de pessoas, ou seja, a construção de um organograma em que a organização irá “adotar para que suas atividades possam ser bem-sucedidas, com menor custo e mais agilidade e eficiência, sendo percebida a íntima ligação entre a organização e o planejamento de recursos humanos” (BOTTA, 2017, p. 22). A demanda por pessoal é o resultado também da demanda daquilo que a empresa oferece, assim, com base em uma estimativa de receitas, a gestão pode estabelecer a quantidade ideal de funcionários a curto, médio e longo prazo.

Estudos mais antigos já apresentavam o reconhecimento do dimensionamento de pessoal como sendo uma estratégia positiva para as organizações, conforme explicam Barbosa e Ferreira (2009):

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 (BARBOSA; FERREIRA, 2009, p. 05).

Para Reis *et al.*, (2015) o planejamento de pessoal, evidenciando o seu dimensionamento requer a análise quanto ao atendimento das necessidades expressas pelos profissionais durante a execução de suas atividades, sendo esclarecida a relevância do planejamento da seguinte maneira:

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 (REIS *et al.*, 2015, p. 30).

Salienta-se, contudo, que, somente planejar não se configura como uma estratégia eficiente sendo essencial que ocorram implementações das ações que propiciem a melhoria da qualidade de vida dos profissionais em seus postos

laborais, com melhor qualidade de trabalho, sem sobrecarga, remuneração justa e atendimento de suas necessidades para a execução de suas atribuições. Tais fatores são fundamentais para que se atinjam resultados satisfatórios, sobretudo quanto ao atendimento ao público (OLIVEIRA, 2019).

Neste sentido, Oliveira (2019) comenta que, um processo de dimensionamento de pessoal bem elaborado, considerando todas as variáveis e elementos constitutivos do mesmo, poderá proporcionar os seguintes resultados:

Definição dos critérios para distribuição de vagas de cargos técnico-administrativos nas unidades; análise quantitativa atualizada do quadro de pessoal; redefinição da estrutura organizacional e de competências; análise dos processos e condições de trabalho; verificação das condições tecnológicas; levantamento da composição etária e de saúde ocupacional dos servidores; definição dos quantitativos ideais de vagas para os diversos ambientes; e, provisão de subsídios para o recrutamento da força de trabalho nas instituições, corroborando com os apontamentos realizados na questão da pesquisa e na justificativa para a sua realização (OLIVEIRA, 2019, p. 26).

Contudo, o processo de dimensionamento da força de trabalho, tendo como foco a garantia que a equipe de trabalho seja constituída por profissionais competentes e eficientes, conforme explica Botta (2017) não é tarefa simples. A equipe de Gestão de Pessoas precisa desenvolver um trabalho contínuo, primando pelo alinhamento das estratégias em concordância com o objetivo de melhoria da qualidade dos serviços desenvolvidos. Além disso, “problemas de informação, de alocação, do perfil de determinadas variáveis contextuais e psicológicas, dificultam a produção de um modelo de dimensionamento completamente coerente.” (SERRANO *et al.*, 2019)

De acordo com Chiavenatto (2014) há cinco métodos de dimensionamento de pessoal utilizado pelas organizações, sendo estes descritos como sendo:

- a) **Modelo baseado na procura estimada:** trata se de modelo baseado na lei da oferta e demanda, onde a quantidade da força de trabalhado em uma organização está diretamente relacionada com a procura estimada de seus produtos ou serviços. Dessa forma, variáveis como a tecnologia podem influenciar na redução da mão de obra ou a queda nos preços pode aumentar a procura, fazendo com que mais pessoas sejam necessárias para as atividades. Este método se baseia no histórico e está voltado para o nível operacional da empresa;
- b) **Modelo baseado em seguimento de cargos:** É um modelo que também se

concentra nos níveis operacionais da organização e trata-se da escolha de um fator estratégico como o nível de vendas ou um fator que interfira na mão de obra. Assim, se estabelece os níveis históricos de tal fator e determina-se o histórico de pessoas para esse fator. Com base nesses dados, se projeta o futuro para a força de trabalho correspondente ao fator escolhido.

- c) **Modelo de substituição de posto chave:** Esse modelo se fundamenta na constituição de um quadro que define qual funcionário substitui o outro em casos de falta deste último. Para a implementação desse modelo é necessário a elaboração de um organograma constando os nomes dos funcionários, se está apto para uma promoção imediata, além de informar qual necessita de uma maior experiência no cargo e quais funcionários possuem substitutos já preparados. Esse modelo funciona melhor como um plano de carreira.
- d) **Modelo baseado no fluxo de pessoal:** Consiste em realizar o levantamento das entradas e saídas de pessoal na organização historicamente, bem como das alterações internas referentes a promoções e transferências. É um modelo conservador e rígido, de natureza contábil e quantitativa, ideal para as empresas que não possuem plano de expansão. Esta metodologia se preocupa somente em cobrir as vagas que vão surgindo no decorrer dos anos;
- e) **Modelo de planejamento operacional integrado:** Em relação aos modelos anteriores, este modelo é mais moderno e dinâmico. A metodologia considera fatores como, o volume planejado para a produção, alterações na tecnologia, o estudo da oferta e da procura no mercado e no comportamento dos clientes e ainda no plano de carreira da organização. Esse modelo é mais sistêmico e permite um diagnóstico mais realista da organização.

Neste sentido, compreende-se que o dimensionamento de pessoal se configura como uma estratégia que contribui para a melhoria do setor de Recursos Humanos por promover a análise do quantitativo de profissionais, bem como construir estratégias e ações que lhes garantem o atendimento de suas necessidades relativas ao desenvolvimento de suas atribuições.

A relevância do dimensionamento de pessoal evidencia a efetivação de gestão de pessoas de forma a promover uma melhor qualidade do serviço prestado ao público, o que requer a atenção quanto ao capital humano das organizações e

instituições que se apresenta como sendo os profissionais responsáveis pela execução das ações que visam resultados positivos em seu desempenho.

Conforme explica Botta, (2017) os modelos estão baseados em esquemas de quantificar as pessoas como bens tangíveis, porém o ideal é que considere além da quantidade ideal de pessoas, fatores como habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o desempenho das atividades na organização.

Para tanto, faz-se relevante dissertar sobre o dimensionamento de pessoal no setor público, evidenciando as ações e normativas existentes na administração pública através das quais o Governo exige que a eficiência da gestão de pessoas, por meio dos Recursos Humanos, possa ser efetivada nas instituições públicas.

2.6 Dimensionamento de Pessoal no Setor Público

Na administração pública, a partir da reforma gerencial, se observa alterações que impactaram a gestão da força de trabalho, à medida que se tentava conciliar um modelo burocrático de eficiência com a administração gerencial. Na gestão de pessoal buscou-se por mecanismos de distribuição da força de trabalho, além de identificar a mão de obra ociosa e a realocação de pessoal, visando um melhor aproveitamento dos recursos (SERRANO *et al.*, 2018).

O dimensionamento passa a ser previsto na Administração Pública Brasileira, especificamente na área da educação, por meio do Decreto nº 5.825/2006, (BRASIL, 2006) que estabeleceu as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, (PCCTAE), instituído por meio da lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. No artigo 3º do decreto nº 5.825/2006 o dimensionamento é definido como: “processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho, necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho”. Deve-se ressaltar que a legislação vai além do aspecto quantitativo da força de trabalho, incluindo também, o aspecto qualitativo.

Conforme explica Oliveira (2019, p. 25) a provisão de pessoas deve considerar além do quantitativo necessário a cada área, as habilidades requeridas para a execução das rotinas, ou seja, a “definição das competências que cada cargo ou função exigem,” de forma a relacionar as habilidades individuais com as tarefas a

serem executadas para um melhor resultado.

O Decreto nº 5.825/2006 estabelece ainda alguns conceitos que devem subsidiar as ações de gerenciamento de recursos Humanos pelas IFES como:

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; (BRASIL, 2006).

Conforme estabelecido na lei 11.091/2005, em seu art. 4º, “Caberá a 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”. O quadro de servidores das instituições apresenta rotatividade por diversas variáveis: aposentadorias, exonerações, afastamentos e outros. Além disso, as instituições estão constantemente se renovando devido às evoluções tecnológicas e mudanças em seus processos. O planejamento de pessoal deve ser uma constante, permitindo ajustes necessários e se tornando um instrumento capaz de contribuir para o desenvolvimento das pessoas e para os objetivos das instituições.

De acordo com Botta (2017) existem grandes desafios sob o tema dimensionamento da força de trabalho no setor público. O art. 2º Inciso III do decreto prevê a “adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais”, porém, não prevê ou não sugere uma padronização ou metodologia para realização desse trabalho. “As instituições se viram, portanto, 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” (BOTTA, 2017, p. 33). Em seu art. 6º, o Decreto 5.825/2006 estabelece ainda que:

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 organização da IFE e suas competências;

III – a análise dos processos e condições de trabalho; e,

IV – as condições tecnológicas da IFE (BRASIL, 2006).

Em 2009, o Governo Federal publicou o Decreto 6.944, de 21 de agosto de 2009, que trata das medidas para o fortalecimento e aprimoramento da administração pública federal. O referido decreto sugere que as instituições de ensino planejem seus quadros de vagas, cargos e funções para que obtenham uma estrutura adequada as suas demandas de pessoal. No decreto se observam as seguintes diretrizes:

- I – organização da ação governamental por programas;
- II – eliminação de superposições e fragmentações de ações;
- III – aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto e da ação administrativa;
- IV – orientação para resultados;
- V – racionalização de níveis hierárquicos e aumento da amplitude de comando;
- VI – orientação para as prioridades de governo; e,
- VII – alinhamento da proposta apresentada com as competências da organização e os resultados que se pretende alcançar (BRASIL, 2009).

A realização do dimensionamento se torna relevante na medida em que impacta diversos aspectos da gestão de pessoas nas instituições, já que seus resultados podem determinar a tomada de decisões referentes à alocação, capacidade de trabalho, capacitação, qualidade de vida e avaliação de desempenho (SOUZA et al, 2022).

Existem alguns trabalhos que já abordam a temática do dimensionamento de pessoal na Administração Pública Federal, discutindo as bases para a estruturação dos métodos de dimensionamento da força de trabalho (DFT) e servindo, assim, como fonte para o desenvolvimento de estudos em instituições públicas de ensino superior. Conforme levantamento realizado por Migliati (2017) apenas 7 Universidades Federais, de 49 consultadas, indicaram possuir um modelo de dimensionamento da força de trabalho implementado na instituição, demonstrando que um número bastante significativo não utilizava nenhum modelo.

A realização do dimensionamento na administração pública deve possibilitar o diagnóstico da carga de trabalho da instituição; a identificação de super ou subdimensionamento de pessoal, por meio de indicadores pré-definidos; a fundamentação para a previsão de realização de concursos públicos e a movimentação de pessoal nos setores; o planejamento das necessidades de servidores e os subsídios para se definir como as vagas disponíveis devem ser utilizadas na organização. Contudo, a definição de uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública gera desafios,

principalmente devido às especificidades das áreas de atuação e peculiaridades do trabalho em relação ao âmbito privado (FILHO, SERRANO, 2016; SOUZA, MELLO JR., 2018).

Em 2010, foi proposto pelo Ministério da Educação (MEC), o chamado Modelo de Composição do Quadro de Servidores Técnicos Administrativos em Educação (QSTAE), por meio do qual se calcula a quantidade de TAEs por instituição, o que seria um dimensionamento externo. Contudo, o modelo recebeu críticas, por não considerar as necessidades recorrentes de extinção de cargos, da quantidade e tamanho das instalações e particularidades das instituições (DIAS, 2015).

No que tange as universidades públicas federais, devido a um contexto de restrições orçamentárias e ações do governo, como a extinção de cargos, terceirização dos serviços e congelamento dos salários, o tema do dimensionamento tem sido amplamente discutido, como possível ferramenta para diminuir as consequências dessas ações. Por meio do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE) da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), criou-se o Grupo de Trabalho intitulado “Planejamento de Vagas e Dimensionamento”, com a participação de 30 instituições (ANDIFES/FORGEPE 2021).

O grupo tem como objetivo a construção de parâmetros para se definir uma metodologia adequada às peculiaridades e necessidades das instituições de ensino superior, quanto às variáveis quantitativas e qualitativas, bem como “a padronização na linguagem de entregas, composição da carga de trabalho das unidades acadêmicas e administrativas das universidades e a identificação de características similares em todas as instituições.” (ANDIFES/FORGEPE, 2021). Tais definições permitem embasamentos futuros acerca dos “fatores ideais a serem considerados pelo governo federal quanto aos dados necessários a serem coletados das IFES, para embasamento quanto à distribuição e alocação de vagas a nível nacional” (SANTOS, *et al.*, 2021).

Em 1º de setembro de 2022, o Ministério da Economia publicou a portaria nº 7.888 que “estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT).” Por meio da metodologia que inclui o modelo referencial de

dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), desenvolvido pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (SEDGG/ME) em parceria com a Universidade de Brasília (UNB), se pretende “apojar na gestão, registrar, armazenar e executar o cálculo do dimensionamento de pessoas por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos ou entidades” (MGI, 2022).

Com a realização do DFT, o governo pretende auxiliar os órgãos e entidades no aprimoramento do planejamento da força de trabalho e contribuir para uniformizar as políticas de gestão de pessoas, fornecendo informações qualificadas para a tomada de decisão referente à alocação de pessoal. Além disso, se pretende aprimorar os pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e movimentações de pessoal, favorecer o diagnóstico organizacional, bem como melhorar os serviços prestados à sociedade.

O dimensionamento deve ser utilizado como uma prática contínua, servindo como base para as decisões estratégicas de gestão de pessoas, que incluem dentre outras o melhor aproveitamento da força de trabalho, auxiliar negociações de recomposição e movimentação de pessoal, melhor definição de esforço necessário para determinada atividade, sem que falte ou sobrecarregue a capacidade, otimizar o uso de recursos públicos, otimizar o uso de recursos para a capacitação e desenvolvimento dos servidores.

2.7 Proposta de alocação de vagas do MEC – Matriz de Alocação de Vagas

O modelo intitulado “Modelo de Composição do Quadro de Servidores Técnicos Administrativos em Educação- QRSTA” foi proposto pelo MEC para o cálculo do quantitativo necessário de TAEs, por cada IFES, para a distribuição dos cargos a essas instituições. Conforme Migliati, 2017, o modelo que foi apresentado pelo MEC, no Fórum de pro- reitores de gestão de pessoas em 2014 pode ser considerado de dimensionamento externo, uma vez que não considera a distribuição das vagas entre os diversos setores e unidades da instituição e nem a demanda por cargos (MIGLIATI, 2017).

Conforme explica Dias, 2015, as críticas ao modelo são referentes a não considerar as demandas oriundas da extinção de cargos, as peculiaridades de cada

instituição e ainda o tamanho dessas instalações em cada instituição.

Neste modelo são utilizados alguns parâmetros que dentre eles, se destacam: 1) número de técnicos administrativos ativos na IFES; 2) número de matrículas na graduação presencial e na pós-graduação *stricto sensu*; 3) a relação entre os números de matrículas e o número de servidores técnicos administrativos; 4) a oferta de cursos de graduação presencial e pós-graduação *stricto sensu* e 5) o número total de campi (DIAS, 2015).

Conforme explica Dias (2015), o MEC utiliza ainda alguns indicadores para a realização dos cálculos que são:

a) Cálculo de matrículas ponderadas (M_{pdi}) que considera as matrículas na graduação, no mestrado e matrículas no doutorado, onde são definidos os bônus respectivamente por cada matrícula, 1,1,5 e 2,0;

b) Cálculo da relação entre estudante/técnico administrativo (RAT) que se obtém dividindo as matrículas ponderadas (M_{pdi}), pelo número de vagas de técnicos da instituição, autorizadas conforme (QRSTA). Sendo que a RAT ideal considerada pela MEC seria de 15 estudantes por técnico administrativo;

c) Cálculo da RAT nacional, que é obtido com a divisão da soma da RAT de todas as instituições pelo número total de IFES;

d) Cálculo do bônus por número de campus, considerando percentuais de 0% para instituições que possuem 1 campus apenas e 2,75% para universidades com 12 campi;

e) Cálculo do bônus por matrícula noturna que considera percentuais que vão de 1% (até 10% de matrículas no noturno) e 2,5% (para as universidades que possuem entre 20% e 25% de suas matrículas no noturno);

f) Cálculo do bônus de matrícula por área de conhecimento que considera entre 2% (áreas de ciências Humanas, sociais e aplicadas) e 10% (para cursos como medicina, odontologia, etc).

Considerando que a instituição seja contemplada com as vagas de acordo com os critérios proposto pelo MEC, um modelo interno de dimensionamento de pessoal baseado em critérios técnicos e objetivos contribuiria para a otimização dos recursos humanos, evitando as alocações inadequadas e sobrecargas nas unidades.

2.8. Modelo de dimensionamento de outras Universidades Federais

Verificando os trabalhos realizados sobre dimensionamento nas Universidades Federais, se observa que algumas instituições já adotaram um modelo de dimensionamento da força de trabalho. A seguir, serão apresentados uma síntese das informações encontradas por meio de pesquisa no site das instituições e trabalhos encontrados, de dois modelos de dimensionamento já implementados em outras Universidades.

a) Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM

O Trabalho de dimensionamento de pessoal da UFTM teve início na década de 2010, a partir da constituição de uma comissão composta por cinco servidores, sendo três Administradores, um Psicólogo organizacional e um Analista de Tecnologia da Informação. No site oficial da instituição é possível obter as informações sobre a metodologia de dimensionamento de pessoal adotada pela UFTM que tem por finalidade “atender aos dispositivos legais e necessidade institucional de parametrização e planejamento da força de trabalho e encontra-se contido no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação da UFTM.”

Conforme consta no site da UFTM, o modelo de dimensionamento proposto caracterizou se como quali-quantitativo, no qual se priorizou questões como, o levantamento das atribuições de todos os cargos existentes na universidade, o levantamento do perfil dos profissionais, com a formação cultural, profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos. Esse levantamento permitiu verificar os servidores que estavam trabalhando em desvio de função, quais as atividades desenvolvidas pelas unidades, e, as identificações de competências com o intuito de construção de um banco de talentos. Além disso, foram realizados o levantamento e o mapeamento das funções dos profissionais terceirizados, temporários e comissionados que atuam na área administrativa da instituição. O levantamento dos dados foi feito por meio de formulários específicos e registrados em um sistema Unificado de Dimensionamento de Pessoal– SUDIP, desenvolvido pela própria comissão como ferramenta de suporte operacional e de apoio à decisão, com isso pretende otimizar a distribuição da força de trabalho, determinando a lotação ideal

por ambiente organizacional, produzindo estatísticas e indicadores para análise e proposição de políticas de pessoal na instituição.

O modelo de dimensionamento construído pela UFTM apresentou em uma segunda fase de construção o dimensionamento quantitativo, com o uso de matrizes matemáticas para o cálculo da lotação satisfatória que atendessem as necessidades de cada unidade. Foram utilizados parâmetros tendo como base um conjunto de variáveis e indicadores que contribuíram para a identificação dos servidores técnico-administrativos, sendo parâmetros diferentes para os que atuam na área acadêmica e outro para os que atuam nos demais ambiente organizacional. Todo esse processo pode ser reconhecido como um redimensionamento do quadro de pessoal da Universidade, já que é feito a partir da lotação já existente nos diversos setores.

Os parâmetros utilizados para a detecção do quadro de pessoal de caráter quantitativo na área administrativa apresentaram variáveis diferentes em comparação aos utilizados no setor acadêmico em razão da heterogeneidade das atividades desenvolvidas, conforme relatado por Migliati (2017), esses são os parâmetros de desempenho e parâmetros de desempenho projetados das atividades. Enquanto os parâmetros de caráter qualitativos como denominados fatores de desempenho.

Parâmetros de desempenho, expressos pelas principais ou grandes atividades ou processos realizados por uma unidade organizacional e Parâmetros de desempenho projetados das atividades considerando a expansão da universidade, os avanços tecnológicos, informatização. O parâmetro qualitativo denominou-se fatores de desempenho, funcionou como um redutor, muitas vezes, de desempenho, que leva em consideração oito fatores que podem reduzir o desempenho do servidor, e, portanto, fazer com que determinada unidade não esteja trabalhando com a capacidade total dos servidores, o que origina a necessidade de mais servidores ou adequação dos fatores que estão impactando na redução do desempenho dos servidores (MIGLIATI, 2017, p. 52).

Dessa maneira, o modelo de dimensionamento da UFTM evidenciando os fatores considerados em sua proposta, destacou: “condições ambientais; condições funcionais (5s); automação de processos; padronização do trabalho (normas); padronização de tarefas; informatização, competências aplicáveis e jornada de trabalho” (MIGLIATI, 2017, p. 53).

O método de dimensionamento da UFTM, ao desenvolver as suas ações para o alcance do diagnóstico, utilizou como fonte-base critérios de

porcentagem, sendo estabelecido que, para cada fator utilizado como indicador, foi ministrado um índice que variou entre 0% a 2% de acordo com a sua conformidade, sendo ainda estabelecido que, 0% corresponderia à inaplicável; 1% nível médio de aplicabilidade; 1,5% baixa aplicabilidade e 2% para não conformidade e, podendo chegar ao máximo de uma redução de 16% (MIGLIATI, 2017, p. 52).

Para o processo de dimensionamento, a UFTM adotou algumas terminologias e princípios, além da fundamentação legal, dentre eles pode se destacar:

Parâmetros de lotação (pl) - a lotação de pessoal está sujeita a constantes variações ao longo do tempo e deve ser em “função dos níveis de desempenho (resultado do esforço) e da base de infraestrutura operacional (equipamentos, recursos, população atendida, etc.) que o sustenta.” Os níveis de alocação podem ser calculados levando em consideração parâmetros como os de” base operacional: alunos matriculados, servidores registrados, computadores instalados, veículos disponíveis e de desempenho: alunos assistidos, servidores atendidos, computadores consertados, viagens realizadas.”

Lotação vigente - representa o ponto inicial para se determinar o MAP e se refere ao número de servidores lotados por unidade organizacional.

Lotação ajustada - número de servidores calculado com base na matriz de alocação de pessoal ajustado.

Lotação real - lotação de pessoal calculada, como projeção, com base no MAP pleno, aplicando-se ainda parâmetros de lotação projetados;

Fatores de desempenho (fd) - Leva se em consideração que condições do ambiente, funcionais, competências e organização do trabalho influenciam no desempenho das equipes interferindo, assim, no resultado. Foram considerados alguns fatores de desempenho para se determinar os níveis de lotação de pessoal: condições ambientais, condições funcionais, automação de processos, padronização de processos, padronização do trabalho, informatização, competências aplicáveis e jornada de trabalho.

Matriz de alocação de pessoal (MAP) - Considera-se que níveis variados de parâmetros de lotação e de fatores de desempenho, resultam em níveis variados e compatíveis de lotação de pessoal. O MAP resulta da razão entre a lotação vigente e o somatório dos parâmetros de lotação (PLs) vigentes.

MAP ajustado - considera-se o MAP proveniente da aplicação do índice relativo à aferição de conformidade dos fatores de desempenho (reductor).

MAP Pleno- considera- se no MAP puro, sem a aplicação de reductor;

Ambiente funcional - célula de trabalho vinculada a uma determinada unidade organizacional, geralmente servida de equipes, dispondo de estrutura físico-funcional, além de sujeita a apresentar desempenho.

Matriz de alocação de pessoal (MAP) - índice aplicado ao cálculo da lotação de pessoal, para efeito de redimensionamento, resultado da razão entre a lotação vigente e a somatória dos parâmetros de lotação (PLs) vigentes.

Desvio de função: condição apresentada por servidor em que a função exercida na prática contraria o cargo efetivo;

Ocupação: expressa a quantidade de servidores mapeados pelo registro da ficha de perfil humano, sendo lotados em determinado ambiente organizacional, a título de referência e de comparativo com o informado pela lotação registrada via ficha de ambiente organizacional;

Banco de talentos humanos: base de informações estruturada, apresentando o perfil de formação cultural, profissional e pessoal do servidor, para efeito de rastreamento e filtro quando das demandas de profissionais segundo as competências desejadas.

Para a geração da quantidade ideal de servidores por ambiente, a UFTM utiliza por meio de sistema computacional, um cálculo matemático, a chamada Matriz de Alocação de Pessoal (MAP) conforme demonstrada a seguir:

$$\text{MAP}(p) = L(v) / (\sum \text{PLp} / \sum P)$$

Onde:

$L(v)$ = lotação vigente (quantidade de servidores no ambiente)

Somatório PLp = somatório de parâmetros de lotação ponderados pelos pesos específicos, expressos pela infraestrutura alocada e/ou pelo desempenho produzido.

Somatório P = somatório dos pesos atribuídos aos PLs (máximo 10)

Outro cálculo utilizado é o MAP ajustado, que expressa os índices de alocação considerando os fatores de desempenho que podem impactar a necessidade de servidor. O MAP ajustado será menor que o MAP, pois as conformidades referentes aos fatores de desempenho são consideradas como um redutor. A UFTM considera que determinados fatores podem interferir no desempenho do servidor, o que pode fazer com que não tenha o desempenho esperado. Sendo assim, alguns fatores vão atuar como redutor do desempenho, como por exemplo, condições inadequadas do ambiente, condições funcionais,

aplicação de competências requeridas, padronização de processos, informatização e outras. Esses fatores em situações ruins ou não de acordo com as necessidades fazem com que haja uma maior demanda por servidores para aquele determinado ambiente. A fórmula do MAP ajustado é a descrita abaixo:

$$\text{MAP}(a) = \text{MAP}(p) \times (-\sum \text{Ifd})$$

Onde:

$$\text{MAP}(a) = \text{MAP pleno}$$

Ifd = somatório dos índices resultantes da análise de conformidade relativa aos fatores de desempenho medidos no ambiente de trabalho.

Além desses cálculos, se considera ainda, que os fatores de restrições que interferem nas condições de desempenho do servidor podem ser resolvidos, grande parte, com a conformidade dos mesmos. Dessa forma, se calcula o índice redutor referentes aos fatores de desempenho atribuindo um índice de conformidade para cada fator considerado no ambiente organizacional. Esses fatores são analisados em cada ambiente pelo gestor, sendo desejáveis fatores próximos de zero, pois significam maior conformidade e melhores condições de entrega pelos servidores. Esses índices estão demonstrados no quadro 3:

Quadro 3-fatores e índices de conformidade aos ambientes organizacionais

Fatores	Índices
Condições ambientais	Inaplicável (0%)
Condições funcionais	Conformidade Alta (0%)
Competências requeridas	Conformidade Média (1%)
Padronização de processos	Conformidade Baixa (1,5%)
Informatização	Não Conformidade (2%)
Jornada de Trabalho	

Fonte: (UFTM, 2010)

O sistema unificado de dimensionamento da UFTM realiza o cálculo da lotação demandada, conforme uma lógica técnica objetiva, com o intuito de apoio à decisão da equipe de dimensionamento. Outras variáveis provenientes de cálculos e levantamentos anteriores, ainda são consideradas:

- Média aritmética das lotações vigente, ajustada e real;
- Quantidade de servidores com restrição funcional;

- Quantidade de vagas de estagiários;
- Quantidade de vagas de voluntários x 0,75 e
- Quantidade de trabalhadores temporários

b) Universidade Federal do Paraná

Para a UFPR, a implementação do dimensionamento de pessoal técnico administrativo estão condizentes com a nova postura da administração pública e as demandas da sociedade por melhorias dos serviços prestados, maior transparência das ações e otimização de recursos financeiros. Dessa forma, o objetivo do dimensionamento foi a otimização das equipes de trabalho, visando um melhor aproveitamento do servidor e melhor desempenho das atividades, avaliando tanto aspectos quantitativos, como qualitativos (DIAS, 2015; MIGLIATI, 2017).

A UFPR dispõe em seu site a metodologia de dimensionamento de pessoal desenvolvida por meio de uma comissão que buscou mapear a rotina de atividades de suas unidades administrativas, estabelecendo variáveis que medem a produtividade e considerando os atendimentos interno e externo (UFPR, 2006).

Para conhecer o perfil dos servidores técnicos administrativos optou-se pela utilização de métodos quantitativos e qualitativos que descreveu aspectos como: jornada de trabalho, lotação, situação funcional, formação acadêmica, qualificação profissional, situação sócio-ocupacional, avaliação de desempenho, além das atividades dos ocupantes de função (UFPR, 2006).

A metodologia foi composta por 8 etapas:

- 1) Pesquisa de campo que correspondeu a entrevistas, preenchimento de formulários e observação direta e indireta, a fim de traçar o perfil qualitativo e quantitativo do servidor para a composição do banco de dados;
- 2) Levantamento de dados utilizando vários documentos da instituição como resoluções, organogramas, dentre outros, a fim de complementar as informações obtidas com as entrevistas;
- 3) Estabelecimento de parâmetros por meio de variáveis a fim de comparação das atividades desenvolvidas nas diversas unidades;
- 4) Cálculo do índice variável onde é feito um comparativo entre as unidades organizacionais, a fim de verificar o setor que apresenta maior demanda e aquele com demanda mais equilibrada.

- 5) Cálculo do quadro ideal: obtido por meio das variáveis estabelecidas e a relação entre as médias e medianas oriundas dos parâmetros gerados do índice variável.
- 6) Revisão dos cálculos: realizada pela equipe e representantes das unidades, a respeito da apresentação dos resultados do dimensionamento, que após esta análise estarão validados.
- 7) Análise e Avaliação de resultados por meio de quadros demonstrativos e mapeamento da estrutura física e funcional;
- 8) Relatório Final com a apresentação dos resultados para a aprovação da administração da instituição (UFPR, 2006).

Para estabelecer as variáveis a serem utilizadas foram analisadas as atividades rotineiras de cada ambiente organizacional, levando em consideração as atividades semelhantes desempenhadas por diversos setores e de maiores demandas. Com o cálculo dessas variáveis foi possível definir as médias e medianas para cada unidade organizacional. Sendo que a média corresponde a soma das taxas de uma variável e o total de unidades. A mediana se dá a partir de um conjunto de números, considera-se um numero central e exclui-se os valores extremos. O Índice da Variável (I.V.) corresponde à razão entre os valores das taxas de uma variável e a menor taxa do conjunto, conforme demonstra a fórmula abaixo (DIAS, 2015; MIGLIATI, 2017):

$$I.V. = \frac{\text{Var}(X)}{\text{Menor variável (X)}}$$

Abaixo estão relacionadas algumas das variáveis utilizadas pela UFPR, nos setores de departamentos, coordenações, biblioteca e laboratório, para dimensionar a quantidade de técnicos administrativos necessários nessas unidades (UFPR, 2006).

Variáveis para departamentos:

- Número de técnico-administrativos
- Número de servidores docentes
- Número de turmas ofertadas
- Número de processos administrativos

- Número de disciplinas ofertadas

Variáveis para coordenações:

- Número de servidores técnico-administrativos
- Número alunos graduados
- Número de alunos matriculados
- Número de processos administrativos
- Número de processos de equivalências

Variáveis para laboratórios:

- Número de técnico-administrativos do grupo técnico
- Carga horária prática semanal
- Número de turmas ofertadas
- Servidores docentes
- Estudantes matriculados

Variáveis para bibliotecas:

- Acervo bibliográfico
- Quantidade de usuários que utilizam as bibliotecas
- Serviços básicos efetuados
- Número de empréstimo
- Horas semanais trabalhadas

A partir dos modelos de dimensionamento apresentados pode-se depreender que as instituições consideram diversos indicadores e variáveis procurando desenvolver uma metodologia adequada à sua realidade e especificidades. A metodologia adotada pela UFPR considera indicadores ligados ao cotidiano das atividades executadas pelas unidades administrativas, estabelecendo relação entre as variáveis que medem a produtividade, já a metodologia utilizada pela UFTM considera indicadores acadêmicos e de desempenho, definindo parâmetros de lotação ao comparar unidades que executam atividades semelhantes, estabelecendo assim, os padrões de lotação e o quantitativo ideal de servidores.

Conhecer a metodologia de dimensionamento adotada por outras instituições se torna relevante, à medida que proporciona a reflexão sobre a necessidade de se obter uma ferramenta com critérios técnicos que auxiliem a tomada de decisão pela gestão. Outras universidades podem se basear nos modelos existentes para desenvolverem sua própria metodologia. Para o trabalho aqui apresentado conclui-

se da importância em conhecer a força de trabalho e as atividades desempenhadas, bem como o perfil dos servidores, verificando as necessidades de reestruturação dos setores e de melhoria das condições tecnológicas e de trabalho para a realização do trabalho de dimensionamento de pessoal.

2.9 Gestão por competência

A partir da década de 1970, se observa a implementação de novas abordagens da gestão estratégica de pessoas, entre eles o paradigma da competência. Tais mudanças são originárias da chamada sociedade do conhecimento, a qual configurou um período de rápidas mudanças sociais e organizacionais, provenientes da globalização e do avanço científico e tecnológico.

Segundo Carbone *et al.*,(2016) a gestão por competências se apresenta como um modelo de utilização internacional abrangendo tanto instituições do setor público, quanto privado, sendo efetivado no cenário administrativo a partir da década de 1980 nos Estados Unidos e Reino Unido. Sendo, por isso, considerada uma prática dinâmica que tem por finalidade modernizar e ampliar as possibilidades das organizações com a finalidade de acompanhar as mudanças que ocorrem a partir da evolução do pensamento empresarial e social (CARBONE *et al.*, 2016).

Existem várias definições para o conceito de competência. Pode se dizer que as reflexões sobre competências são embasadas em duas grandes correntes de pensamentos. A primeira corrente remete à teoria de David McClelland (1973) e Boyatzis (1982) que tem como princípio, as teorias criadas na escola norte-americana e conceituando competências como sendo as qualidades necessárias ao exercício de um cargo e, portanto, relacionado aos conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA de um indivíduo.

A segunda corrente é remetida aos pensamentos dos franceses Le Boterf (1999) e Zarifian (1999) que contestam a definição adotada pela primeira corrente. Para essa corrente não basta que a pessoa possua qualificações para um determinado trabalho, essa condição, portanto, não garante que a mesma atenderá ao que lhe é demandado. Para Le Boterf “competência é um saber agir responsável e que é reconhecido por outras pessoas”. Trata-se, portanto, de “saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado”.

Embasando-se na teoria de Zarifian (2001) salienta-se que, a noção de competência, também se encontra relacionada à iniciativa, responsabilidade e inteligência que a pessoa expressa durante a execução de suas atividades, contribuindo para o funcionamento de todo o processo dos quais se refere sua responsabilidade para o alcance dos objetivos das instituições e organizações, sendo elas públicas ou privadas.

De acordo com Carbone *et. al.*, (2016) os autores atualmente adotam uma abordagem integralizadora das duas vertentes, assim, o autor entende que há competência apenas se conhecimentos, habilidades e atitudes forem utilizados na prática, agregando valor às pessoas e à organização.

Durand (2000) considera o conceito de competência relacionado aos elementos constitutivos e fundamentais quais sejam saber (conhecimentos), que está relacionado aos conjuntos de informações que permitem compreender o mundo, englobando assim, o acesso aos dados e a capacidade de reconhecê-los como algo aceitável. O saber fazer *Know-how* (habilidades), que se refere à capacidade de agir de acordo com os objetivos e, portanto, o *Know-how* está relacionado ao que é empírico e tácito.

Quanto ao querer saber (atitudes) Durand (2000) considera que são negligenciadas na visão baseada em recurso e na teoria baseada na competência da empresa. Portanto, o comportamento e também a identidade e a determinação são partes essenciais da capacidade de uma pessoa ou da organização para atingir qualquer coisa.

Neste contexto, Oliveira (2012) explana sobre os elementos que constituem o conceito de competência, identificando-os como sendo:

Conhecimento – é um conjunto de elementos que estão inter-relacionados e proporcionam ao indivíduo a possibilidade de realizar um trabalho com qualidade superior. Os elementos estão relacionados a tudo que foi adquirido na educação formal, nas experiências profissionais e em todo processo de formação social, étnica e cultural do indivíduo. O conhecimento deve ser compreendido como um elemento preponderante nas relações sociais da pessoa, capaz de instrumentalizá-la no seu desenvolvimento profissional e pessoal;

Habilidade – é o conjunto de aptidões que a pessoa desenvolve com suas experiências práticas, ou seja, todo aparato teórico adquirido e aplicado em ações práticas e essas ações contínuas possibilitam o aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades;

Atitude – é a capacidade de agir com proatividade, de pôr em prática todo conhecimento adquirido. Ter atitude é querer ser um agente transformador diante das necessidades de mudanças e inovações no desempenho de

suas atividades [...] esse elemento é fundamental para que o conhecimento e a habilidade sejam colocados em prática, permitindo ao mesmo o querer ser e querer agir (OLIVEIRA, 2012, p. 33).

Assim, conhecimentos, habilidades e atitudes constituem-se como fatores essenciais para que a gestão de competência seja eficiente, permitindo que os profissionais sejam valorizados em seus esforços ao promoverem o envolvimento efetivo nas discussões que propiciem melhorias para as instituições.

2.10. Gestão por competência no setor público

O Decreto nº 5.707/2006 instaurou a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal para a administração pública federal direta autárquica e fundacional, sendo considerado o marco legal para a utilização de competências no contexto público. Montezano e Petry (2020, p. 02) relatam que, “a Administração Pública Brasileira tem expandido o uso da gestão por competências no gerenciamento de pessoas; sendo a eficiência um dos princípios da Administração Pública, a melhoria do serviço público é um objetivo sempre presente”.

Para Migliati, (2017) no setor público, o enfoque da gestão por competência, provoca mudanças, à medida que passa a focar no indivíduo e não nas suas atribuições. Portanto, a relevância está em como o servidor reage diante de situações de conflitos e responsabilidades. Dessa forma, envolve comportamentos que não são passíveis de prescrição. Cada vez mais se verifica a necessidade de servidores públicos preparados para atuar em um contexto exigente em termos de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. A dimensão qualitativa da força de trabalho (competências, condições de trabalho, qualificação) ganha relevância, pois relaciona a adequação entre o indivíduo e o local onde exerce suas atividades.

Almeida *et al.*, (2015) comenta que um dos principais fatores referentes a gestão por competências, se estabelece na possibilidade da redução do espaço entre as competências desejadas e as competências identificadas nas organizações, o que requer a atuação clara e dinâmica da gestão de pessoas em busca de identificar e estimular os profissionais a ampliarem e aperfeiçoarem as suas capacidades e habilidades, por meio de treinamentos, cursos de capacitação, valorização de seus conhecimentos.

A implementação do modelo de gestão começa, portanto, com a identificação

das competências que já existem e das que são necessárias para alcançar os objetivos estratégicos. Isso deve sempre se basear nas competências tanto da organização como um todo, quanto das competências individuais dos profissionais (BRANDÃO E BAHRY, 2022). Dessa forma, a administração dos recursos humanos com base em suas competências individuais e no contexto de trabalho só se torna possível após a implantação de ferramentas que permitam a prévia definição e registro dessas competências em um formato específico e uniforme para toda a instituição (OLIVEIRA, 2019).

O Quadro 04 apresenta os principais dispositivos legais referentes à Gestão por Competências no setor público brasileiro, de acordo com a pesquisa realizada por Nogueira (2021).

Quadro 4 - Principais dispositivos referentes à gestão por competências no setor público brasileiro (continua)

Legislação	Publicação	Descrição	Características
Emenda Constitucional nº 19	04 de junho de 1998	Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.	Instituiu o princípio da eficiência no setor público, permitindo mecanismos de avaliações em diversas áreas, a serem regulamentadas por lei.
Decreto nº 2.794	1º de outubro de 1998	Institui a Política nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNC).	Melhorar a eficiência do serviço público por meio de ações de capacitação dos servidores.
Decreto nº 5.707	23 de fevereiro de 2006	Instituiu a Política nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), substituindo a Política Nacional de Capacitação.	Define no seu art. 2º inciso II, a gestão por competência: “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição”.

Quadro 4 - Principais dispositivos referentes a gestão por competências no setor público brasileiro

(Conclusão)			
Legislação	Publicação	Descrição	Características
Decreto nº 9.991	28 de Agosto de 2019	Dispõe sobre a PNDP, que manteve a estrutura das políticas anteriores.	Definiu o estabelecimento de diretrizes para modelos, metodologias e ferramentas de desenvolvimento pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).
Decreto Nº 10.506	2 de outubro de 2020	Vinculação ao Ministério da Economia, por meio do SIPEC.	Alterações mais centralizadoras quanto ao desenvolvimento de pessoal na administração pública federal

Fonte: NOGUEIRA (2021,p.29)

O Decreto nº 5.707/2006 foi revogado em 2019, em virtude de modificações que passou a utilizar as competências também nos processos de desenvolvimento de pessoal, por meio da homologação do Decreto nº 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. O art. 1º do referido Decreto nº 9.991 estabelece que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, tem “o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2019).

3 METODOLOGIA

Este trabalho objetivou analisar o dimensionamento dos servidores técnicos administrativos da UFSJ, procurando verificar a percepção dos servidores quanto à adequação do quadro para a sustentabilidade das ações da instituição. A pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa. Segundo Takahashi, (2013), a análise qualitativa permite estudar as coisas em seu próprio ambiente, a fim de entender ou interpretar determinado fenômeno no sentido do significado que as pessoas lhe atribuem. Foi realizada entrevista com a participação do pró-reitor de gestão e desenvolvimento de pessoas e da diretora da divisão de desenvolvimento de pessoal, a fim de compreender os procedimentos relativos ao dimensionamento de pessoal na instituição. Conforme Godoy, (1995, p. 63) na abordagem qualitativa “valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.”

A quantitativa permite maior objetividade, já que utiliza dados concretos, reais, numéricos e informações estatísticas. Serão utilizadas na pesquisa, técnicas estatísticas, além da aplicação de questionário objetivo aos servidores da instituição e posterior representação gráfica de resultados.

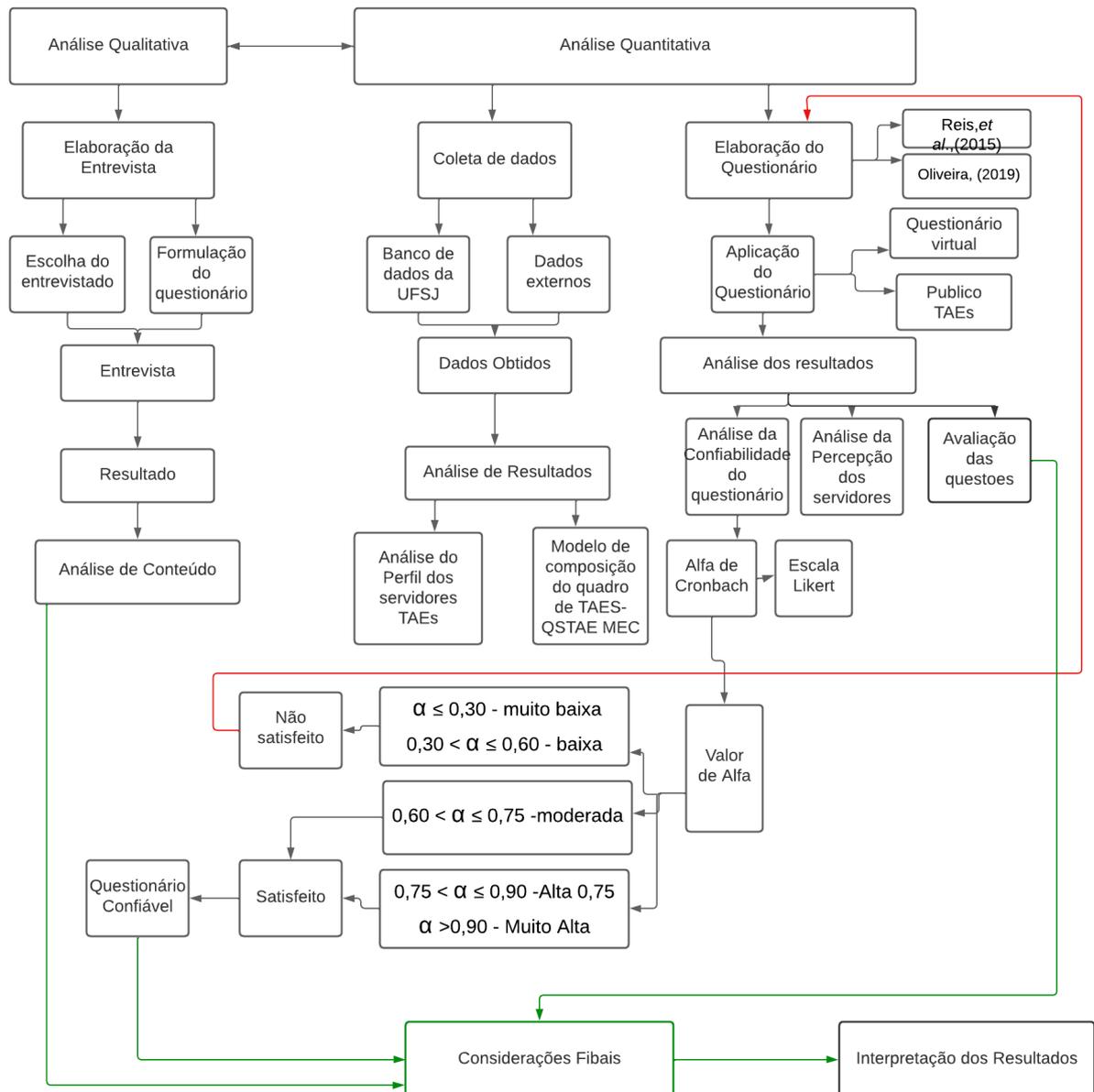
Quanto à abordagem pode ser caracterizado ainda como um estudo de caso, já que procura “descrever a situação no contexto em que está sendo feita determinada investigação” (GIL, 2008, p. 58). De acordo com Yin (2005) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. Optou-se, portanto, pelo estudo de caso em uma IFES, uma vez que, tais instituições passaram por um processo expansionista e de acordo com a legislação federal, deveriam implementar estudos sobre o dimensionamento de pessoal, a fim de adequarem sua força de trabalho aos objetivos institucionais. Dessa forma, pretende-se verificar se existe uma defasagem no número de servidores técnicos administrativos e a percepção desses servidores quanto à adequação do quadro de pessoal. Ainda de acordo com Yin, o estudo de caso pode ser utilizado quando o fenômeno ainda é pouco explorado na literatura, a fim de descrever seus funcionamentos e principais processos.

Quanto aos objetivos a pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Ao tratar desse tipo de pesquisa GIL, (2008) considera que as primeiras são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral sobre determinado fato e é realizada principalmente, quando o assunto é pouco explorado, dificultando formular hipóteses precisas. Neste sentido, a pesquisa se caracteriza como exploratória, já que, os trabalhos publicados sobre o dimensionamento de pessoal vêm apresentando uma evolução na literatura, principalmente com relação a implementação de modelos na área da saúde. No âmbito das instituições federais de ensino, apesar de haver uma legislação que determine, nem todas as instituições conseguiram desenvolver um modelo próprio que esteja alinhado as suas necessidades.

Já a pesquisa descritiva, permite conhecer determinado contexto, compreendendo suas características e os indivíduos, bem como os comportamentos que possibilitam o êxito ou lacunas no mesmo. Para Gil, (2008, p. 47) a pesquisa descritiva tem como um dos objetivos, “estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física.” Portanto, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois se pretende conhecer o perfil do servidor técnico administrativo da instituição quanto a tempo de serviço, faixa etária, qualificação, nível de classificação por cargo, dentre outros aspectos.

O percurso do desenvolvimento da pesquisa está ilustrado no fluxograma, conforme figura 2:

Figura 2-- Fluxograma do percurso metodológico



Fonte: Elaborado pela autora

Em um primeiro momento, foi realizada a pesquisa bibliográfica, por meio da revisão da literatura sobre o tema dimensionamento de pessoal no serviço público. A pesquisa bibliográfica conforme explica Gil (2008, p.50) é “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O estudo foi realizado por meio de fontes bibliográficas encontradas nos sites de periódicos capes, Google acadêmico e *scielo*, procurando as palavras chaves dimensionamento, pessoas, universidades. Para Gil, (2008) a pesquisa bibliográfica tem como uma das vantagens proporcionar ao pesquisador uma gama de

fenômenos ampla, se comparada a aquela que poderia pesquisar diretamente, quando o problema de pesquisa exige dados que se encontram muito disseminados.

Foi realizada ainda, a pesquisa documental por meio de documentos, relatórios, legislação institucional e federal, referentes à carreira dos servidores técnicos administrativos, bem como decretos que estabelecem as diretrizes para o dimensionamento de pessoal nas IFES. Os documentos oficiais são definidos por Gil (2008) como de primeira mão ou fontes primárias, pois não receberam nenhum tipo de tratamento analítico. Utilizou-se documentos produzidos pela própria instituição pesquisada e disponível em seu site. Estes documentos, Gil (2008) define como fontes secundárias, por já terem sido, de alguma forma, analisados.

A próxima etapa da pesquisa consistiu na análise do perfil do servidor técnico-administrativo da UFSJ, verificando aspectos relacionados aos cargos, evolução do quadro, qualificação e nível de classificação por cargo e apresentando esses dados em tabelas para se conhecer a situação funcional dos servidores. A fim de se obter o diagnóstico do quadro de pessoal da instituição, será feito levantamento de alguns dados, que são parâmetros utilizados pelo MEC, para se calcular o quantitativo de servidores, conforme modelo de dimensionamento intitulado “Modelo de Composição do Quadro de Servidores Técnico-administrativos em Educação – Modelo QSTAE”, que são:

- 1) o número de técnicos administrativos ativos na IFES distribuídos pelos níveis de classificação;
- 2) número de matrículas na graduação presencial e na pós-graduação *stricto sensu*, nas diversas áreas de conhecimento;
- 3) a relação entre os números anteriores e o número de técnicos administrativos;
- 4) a oferta de cursos de graduação presencial e na pós-graduação *stricto sensu* no período noturno;
- 5) o número de campus fora da sede.

A próxima etapa da pesquisa consistiu na realização de entrevista semi estruturada com o pró-reitor de gestão e desenvolvimento de recursos humanos e a diretora da divisão de desenvolvimento de pessoal da UFSJ e a aplicação de questionário eletrônico aos servidores técnicos administrativos da instituição.

A entrevista foi realizada no formato on-line, no dia 05 de setembro de 2023, com duração de 45 minutos e a participação dos dois representantes de forma

simultânea. A partir de um roteiro predefinido, procurou-se informações sobre o processo de dimensionamento na instituição e a adequação do quadro de servidores, buscando ainda compreender os possíveis desafios e planejamentos para a implementação de projetos futuros relativos ao processo.

A análise da entrevista teve como objetivo identificar as informações mais pertinentes sobre o tema dimensionamento, categorizando-as conforme a metodologia de Bardin (2016). As informações e análises foram distribuídas em categorias que podem ser sintetizadas como: regulamentação do processo de dimensionamento de pessoal, metodologia e critérios utilizados para o dimensionamento e alocação de pessoal e gestão por competência.

A entrevista está estruturada com 10 questões, conforme apresentado no apêndice A. As questões foram adaptadas de estudos anteriores de Reis, *et al.*, (2015) e Oliveira, (2019). As informações obtidas com a entrevista foram analisadas por meio da técnica análise de conteúdo que Bardin (2016) considera como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

O conteúdo da entrevista foi analisado a partir da referencial teórico sobre o dimensionamento de pessoal apresentado neste trabalho, buscando identificar informações relevantes para o tema estudado e distribuindo-as em categorias que podem ser sintetizadas como: regulamentação do processo de dimensionamento de pessoal, metodologia e critérios utilizados para o dimensionamento e alocação de pessoal e gestão por competência.

A aplicação do questionário aos servidores técnicos administrativos tem o objetivo de avaliar a adequação do quadro de servidores para a sustentabilidade das ações da UFSJ, procurando identificar ainda a necessidade de ampliação/redução da força de trabalho na UFSJ e aferir a percepção dos técnicos administrativos quanto à existência ou não de sobrecarga de trabalho. O questionário foi encaminhado com uma breve apresentação do estudo e o link de acesso para o *Google docs*, que ficou disponível para respostas nos meses de junho e julho de 2023. A divulgação da pesquisa foi feita por meio dos emails institucionais dos servidores e ainda por publicação no “Correio UFSJ” e ainda em grupos de

whatsapp. Foram obtidos 122 questionários respondidos, que corresponde a 26% da população objeto da pesquisa.

O questionário consiste em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas. Conforme explica Gil, (2008, p.140) “Essas questões irão proporcionar os dados requeridos para descrever as características da população pesquisada ou testar as hipóteses que foram construídas durante o planejamento da pesquisa.”

As questões do questionário (Apêndice B) foram adaptadas de estudos anteriores de Reis, et al.,(2015) e Oliveira, (2019) sobre o dimensionamento de pessoal em instituições de ensino superior. Dessa forma, as questões foram selecionadas levando em consideração os tópicos abordados no referencial teórico e a relevância das mesmas, para o estudo. As respostas serão associadas à escala Likert, sendo as opiniões mensuradas em cinco categorias de respostas: N=Nunca; R: Raramente; E=Eventualmente; F= Frequentemente e S=Sempre.

O questionário foi dividido em partes, procurando incluir questões que identifiquem: Necessidade de ampliação da força de trabalho; Possibilidade de redução da força de trabalho; Capacitação; Gestão de pessoal; Idade; Motivação; Saúde Ocupacional, Volume de trabalho, dimensionamento e competências. As questões e variáveis de análise estão demonstradas conforme quadro 5.

Quadro 5- Questões e dimensões de análise

(Continua)

Questões	Dimensões
Há sobrecarga de trabalho para os servidores.	Necessidade de ampliação
Os funcionários terceirizados exercem atividades de caráter permanente.	
Os estagiários ou bolsistas exercem atividades de caráter permanente.	
As condições tecnológicas têm contribuído para amenizar as demandas por novos servidores.	Possibilidade de redução
A modernização dos processos de trabalho reduz a necessidade de pessoal.	
A escassez de recursos materiais e financeiros induz à ociosidade do pessoal.	
Há ociosidade funcional no serviço.	
O pessoal demonstra ter habilidade para exercer suas funções.	Capacitação
O pessoal possui capacidade técnica para desempenhar suas atividades.	
O pessoal desempenha os trabalhos a contento.	

Quadro 5- Questões e dimensões de análise

(Conclusão)

Questões	Dimensões
A qualidade do trabalho atende às exigências da unidade.	Capacitação
A jornada de trabalho praticada é adequada. .	Gestão de pessoal
A utilização da mão de obra é otimizada.	
O retrabalho acontece.	
Há integração entre os setores.	
As pessoas são realocadas para setores carentes.	
Os esforços e, ou recursos são otimizados.	
Os setores são unificados de acordo com as atividades fins.	
O quadro de pessoal é bem distribuído	
A faixa etária do pessoal é adequada ao desenvolvimento das atividades.	Idade
Os servidores mostram-se comprometidos com o serviço	Motivação
Os servidores são assíduos.	
Os servidores são pontuais	
Os servidores demonstram disposição para o trabalho	
A saúde ocupacional do pessoal é adequada ao desenvolvimento das atividades.	Saúde ocupacional
Os trabalhos rotineiros se dão em volume uniforme durante o ano.	Volume de trabalho
A UFSJ possui uma metodologia para dimensionar sua força de trabalho.	Dimensionamento
A UFSJ enfrenta dificuldades em relação a seu quantitativo de servidores.	
A utilização de uma metodologia de dimensionamento de pessoal pode trazer benefícios ao demonstrar o quantitativo de alocação ideal de servidores a cada unidade.	
As alocações de pessoal e remanejamentos internos na UFSJ levam em consideração o rol de competências dos servidores	Gestão por Competência
Você consegue tempo para se dedicar a estudo ou atividades que vise contribuir para a melhoria dos processos de seu setor ou departamento.	
Dispõe de tempo para se dedicar a capacitação profissional.	
Considerando suas aptidões pessoais, o atual contexto de trabalho aproveita todo o seu potencial.	
Você acredita que poderia contribuir mais com os objetivos organizacionais se alocado em outro setor.	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos de Reis, *et al.*,(2015) e Oliveira, (2019)

Os dados obtidos no questionário foram organizados com o auxílio de softwares Excel e Word a fim de que fossem elaborados gráficos, tabelas e quadros para a compreensão das informações fornecidas pelos participantes e analisados conforme a teoria.

A fim de se conferir uma maior relevância ao questionário foi aplicada a técnica do coeficiente Alfa de Cronbach, muito utilizado em pesquisas para avaliação da confiabilidade e consistência interna de instrumentos de medição (DA HORA *et al.*, 2010).

Apresentado por Lee J. Cronbach em 1951, o coeficiente Alfa de Cronbach é uma das estimativas da confiabilidade de um questionário que tenha sido aplicado em uma pesquisa, por meio da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente α , com $\alpha \in [0,1]$, é calculado a partir da variância dos itens individuais e das covariâncias entre os itens por meio da equação 1 (DA HORA *et al.*, 2010):

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right) \quad \text{Eq. (1)}$$

Onde: K= numero de itens do questionário;

S_i^2 = corresponde a variância de cada item;

S_t^2 = variância total de questionário, soma de todas as variâncias

Dessa forma, o alfa é estimado considerando-se X uma matriz, (n x k) que equivale às respostas quantificadas do questionário. Cada linha dessa matriz X corresponde a um indivíduo e cada coluna representa uma questão. A Tabela 4 ilustra o passo a passo da aplicação do coeficiente alfa de Cronbach, onde cada coluna representa um item e cada linha corresponde a um respondente. O encontro entre um item e um respondente (Xnk) indica a resposta deste respondente para este item.

Tabela 4- Tabulação dos dados do questionário para cálculo do alfa de Cronbach

Avaliadores	Itens						Total
	1	2	...	i	...	k	
1	X_{11}	X_{12}	...	X_{1i}	...	X_{1k}	X_1
2	X_{21}	X_{22}	...	X_{2i}	...	X_{2k}	X_2
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
P	X_{p1}	X_{p2}	...	X_{pi}	...	X_{pk}	X_p
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
n	X_{n1}	X_{n2}	...	X_{ni}	...	X_{nk}	X_n
	S^2_1	S^2_2	...	S^2_n	...	S^2_k	S^2_t

Fonte: Adaptado de Cronbach, 2004.

Para valores próximo de 1 maior é a confiabilidade entre os indicadores. Geralmente, o valor mínimo aceitável para o alfa é 0,6, em pesquisas exploratórias, sendo que a consistência interna dos itens da escala é considerada baixa para valores abaixo desse limite. O valor máximo esperado é alfa igual a 0,90, valores acima deste, pode significar que há redundância ou duplicação, ou seja, que há vários itens medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo. A classificação da Confiabilidade do Alfa de Cronbach ocorre da seguinte forma: Muito baixa ($\alpha \leq 0,30$); Baixa ($0,30 < \alpha \leq 0,60$); Moderada ($0,60 < \alpha \leq 0,75$); Alta ($0,75 < \alpha \leq 0,90$) e Muito alta ($\alpha > 0,90$) (FREITAS, *et. al.* 2005).

Ressalta-se que para os casos em que os avaliadores não sabem ou não desejam responder a uma determinada questão que compõem o questionário, pode se substituir as respostas em branco por zero, ignorar as demais respostas do avaliador, eliminando o mesmo da análise, substituir por um valor aleatório da escala de julgamento ou substituir pela média dos valores respondidos no item (FREITAS, *et. al.* 2005)

O resultado da aplicação da técnica Alpha de Cronbach está demonstrado no apêndice D. Dessa forma, os valores das linhas (i) representam cada respondente e os valores de cada coluna (j) corresponde a uma questão. A última linha corresponde ao resultado quanto à variância entre N_{ij} . Obteve-se a variância do somatório das questões respondidas por cada servidor (s^{2t}) e o somatório da variância dos itens do questionário ($\sum s^{2i}$). Ademais, foi calculado o coeficiente Alpha de Cronbach por meio da equação 1: ($k= 36$; $\sum s^{2i}= 33,840$; $s^{2t} = 95,931$ Alpha= 0,666).

O valor obtido pelo coeficiente Alpha de Cronbach (0,666) é considerado satisfatório. Conforme Freitas e Rodrigues (2005), uma confiabilidade de $0,60 < \alpha \leq$

0,75 é considerada moderada. Portanto, pode-se considerar que o questionário utilizado para verificar a percepção dos servidores acerca da adequação do quadro para a sustentabilidade das ações da UFSJ, tem uma boa consistência interna.

Com o intuito de se verificar um possível aumento no valor de Alpha e na confiabilidade do instrumento de pesquisa, pode-se proceder a retirada de itens, eliminando, assim, a variância relacionada às respostas de perguntas que apresentaram maior variação entre os respondentes (Donato *et al.* 2017). No presente estudo, ao eliminar 3 questões do instrumento de pesquisa, observou-se o aumento do valor de alpha para 0,689. Porém, ao se retirar mais itens o valor de alpha diminuiu, indicando que a variação nas respostas são baixas e ainda que o item se torna relevante para a análise da confiabilidade.

Conforme destaca Freitas e Rodrigues (2005) as pessoas possuem geralmente interpretação e percepção distintas sobre determinado assunto, assim, considerando uma amostra significativa de respondentes, provavelmente não haverá concordância absoluta sobre determinado item. Entretanto, nos casos em que os respondentes apresentam certa semelhança em sua natureza e formação profissional, pode haver menor variabilidade nos julgamentos, conduzindo então a valores menores de confiabilidade do questionário.

Após a elaboração da estrutura do projeto de pesquisa, o trabalho foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos Unidades Educacionais da Universidade Federal de São João Del Rei-(CEPSJ),sendo aprovado de acordo com o processo CAAE: 68355423.7.0000.5151.

3.1 Caracterização da Instituição

Instituída originalmente como Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei – FUNREI, a UFSJ foi transformada em Universidade em 19 de abril de 2002, por meio da Lei 10.425. A UFSJ que tem sede em município de mesmo nome, exerce impacto relevante em Minas Gerais, pois atua nas regiões intermediárias de Barbacena (englobando as regiões imediatas de Conselheiro Lafaiete e São João del-Rei), Belo Horizonte (que abrange a região imediata de Sete Lagoas) e Divinópolis (que engloba a região de Divinópolis), a partir dos municípios onde estão localizadas as suas unidades educacionais, Sete Lagoas, Divinópolis e Ouro Branco/ Congonhas. Ao considerar as três regiões intermediárias em que está

inserida, pode-se observar que a UFSJ está localizada em um eixo de intenso desenvolvimento industrial do Estado (UFSJ, 2020).

Conforme dados de 2021, a instituição disponibiliza 49 cursos de graduação presenciais e 4 cursos de graduação à distância, abrangendo todas as grandes áreas do conhecimento, incluindo Ciências Humanas; Linguística, Letras e Artes; Ciências Sociais Aplicadas; Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Engenharias; Ciências da Saúde; e Ciências Agrárias. Com o crescimento da graduação, a pós-graduação e a pesquisa também se expandiram, diversificando as áreas de atuação da instituição que oferece mais de 30 programas de mestrado e 7 de doutorado. Além disso, a UFSJ atua em oito áreas temáticas no âmbito da Extensão, alinhando-se aos eixos integradores da Política Nacional de Extensão: Comunicação; Cultura; Direitos Humanos e Justiça; Educação; Meio Ambiente; Saúde; Tecnologia e Produção; e Trabalho. (UFSJ, 2021).

A UFSJ adota uma estrutura organizacional matricial, em que as decisões são tomadas de forma colegiada e regidas pelos Conselhos Superiores: Conselho Universitário (CONSU), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONEP) e Conselho Diretor (CONDI) que atuam respectivamente em suas esferas. A Reitoria desempenha o papel de órgão executor, por meio das pró-reitorias. As pró-reitorias são constituídas por diretorias e secretarias. As unidades educacionais da UFSJ em São João del-Rei, Ouro Branco/Congonhas (CAP) e Sete Lagoas (CSL) são organizadas em estrutura Departamental e o campus de Divinópolis (CCO) é organizado como Centro.

Em 2021, a UFSJ possuía estrutura organizacional conforme demonstrado na figura 3:

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos e os resultados alcançados a partir de consultas no site da instituição para análise do perfil do servidor técnico administrativo, realização de entrevista com o pró-reitor de gestão e desenvolvimento de pessoas e com a diretora da divisão de desenvolvimento de pessoal, além da aplicação do questionário aos servidores técnico-administrativos.

Considerando o período compreendido entre os anos 2006 a 2021 pode se verificar conforme demonstramos na Tabela 5 e Gráfico 2, que a evolução da população universitária da UFSJ apresentou crescimento expressivo, em consonância com a política de democratização do acesso às Universidades Federais proposta pelo programa REUNI.

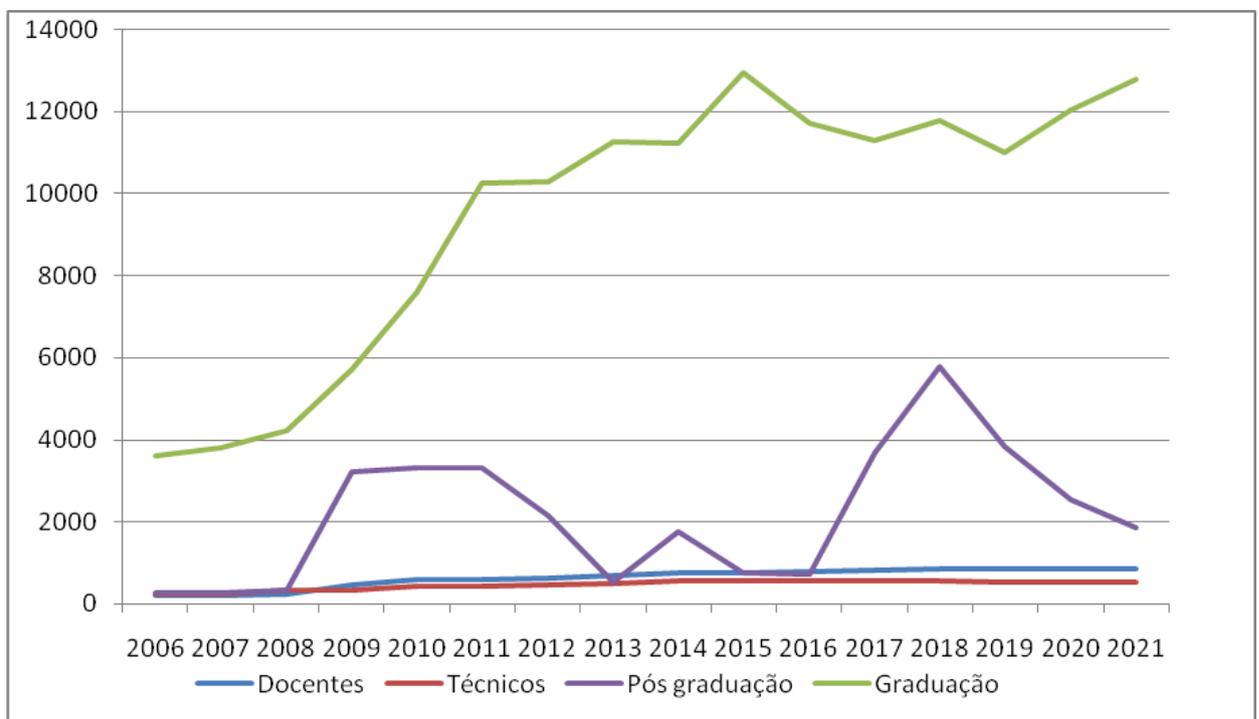
Tabela 5- Evolução da população universitária da UFSJ de 2006 a 2021.

Ano	Servidores			Estudantes			População Universitária
	Docentes	TAEs	Total	Graduação	Pós- graduação (<i>lato sensu</i> e <i>Stricto sensu</i>)	Total	
2006	216	236	452	3611	274	3885	4337
2007	214	235	449	3790	274	4064	4513
2008	246	314	560	4216	340	4556	5116
2009	482	336	818	5723	3207	8930	9748
2010	588	416	1004	7592	3326	10918	11922
2011	618	431	1049	10268	3300	13568	14609
2012	640	441	1081	10285	2151	12436	13517
2013	704	475	1179	11269	542	11811	12990
2014	761	548	1309	11243	1751	12994	14303
2015	779	540	1319	12946	774	13720	15039
2016	805	543	1348	11711	735	12446	13794
2017	845	540	1385	11293	3663	14956	16341
2018	853	533	1386	11765	5767	17532	18918
2019	863	520	1383	10986	3817	14803	16186
2020	862	519	1381	12051	2545	14596	15977
2021	849	517	1366	12773	1869	14642	16008

Fonte: Dados da Pesquisa com base na UFSJ, 2021.

A evolução mencionada (gráfico 2) caracterizou-se por um notável aumento no número de estudantes de graduação, representando um crescimento percentual de 253,72% entre os anos de 2006 e 2021, especialmente a partir de 2008. No que diz respeito aos estudantes de pós-graduação, a variação também foi expressiva, alcançando 582,11%, considerando o mesmo período. Ainda em relação a pós graduação, algumas quedas observadas, por exemplo, nos anos 2013, 2015 e 2016 podem ser explicadas em decorrência de cursos *Lato Sensu* que não tiveram reedição, ou foram ofertados em turma única.

Gráfico 2- Evolução da população universitária da UFSJ



Fonte: Dados da Pesquisa com base na UFSJ, 2021.

A evolução do quantitativo de docentes registrou um crescimento bastante expressivo com uma variação percentual de 293,05% para o mesmo período. Já em relação aos técnicos administrativos, a variação foi menos expressiva, alcançando apenas 119,06%.

Considerando as variações identificadas, é possível concluir que a UFSJ que teve um aumento de 119,06% na força de trabalho de TAEs, em 2006 contava com 236 técnicos administrativos para atender a 3.611 discentes de graduação e 274 estudantes de pós-graduação. Em 2021, a universidade possuía 517 técnicos administrativos para atender a um total de 14.642 estudantes.

O quadro 6 e o gráfico 3 mostram a evolução da relação do número de alunos/técnicos- administrativos (RAT) no período de 2006 a 2021.

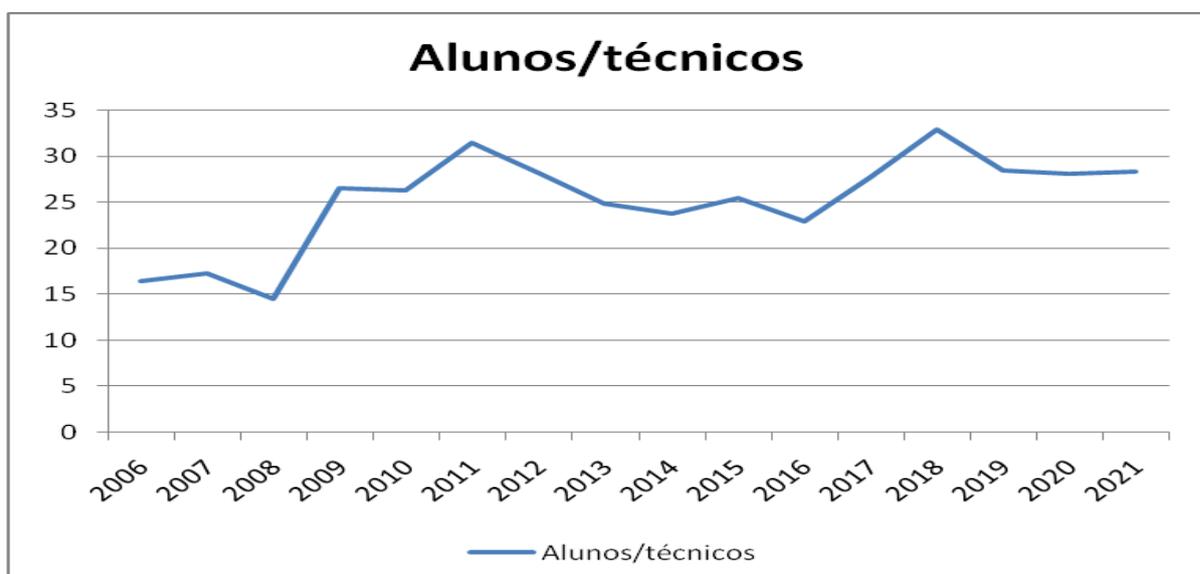
Quadro 6- Evolução da relação do número de Alunos/Técnicos-administrativos

Ano	Alunos/Técnicos	Ano	Alunos/Técnicos
2006	16,46	2014	23,71
2007	17,29	2015	25,40
2008	14,51	2016	22,92
2009	26,58	2017	27,70
2010	26,25	2018	32,89
2011	31,48	2019	28,46
2012	28,20	2020	28,12
2013	24,86	2021	28,32

Fonte: Dados da Pesquisa com base na UFSJ, 2021

Considerando a relação estudante de graduação e pós graduação por técnico administrativo (RAT) na UFSJ, pode se observar que após a expansão essa proporção alterou significativamente.

Gráfico 3- Evolução do número da Relação Alunos/ Técnicos (RAT)



Fonte: Dados da pesquisa com base na UFSJ, 2021

Conforme dados acima pode se observar que em 2006, antes da implementação do REUNI, esse índice estava em 16,46. Em 2018, o índice chegou a 32,89 e a partir de 2019, se mostrou estável, chegando a 28,32, porém, é uma proporção ainda baixa. Conforme acordo estabelecido entre o MEC e a ANDIFES, com o objetivo de aprimorar o atendimento às demandas das instituições, a RAT ideal seria de 1 técnico administrativo para cada grupo de 15 discentes. Dessa forma, para alcançar esse número seria necessário que o quadro de servidores técnico-administrativos da UFSJ contasse com aproximadamente 980 servidores.

Ao utilizar o modelo de matriz de alocação de vagas proposto pelo MEC, conforme exemplificado de forma resumida no quadro 7 chega-se a conclusão que há uma defasagem de servidores técnico-administrativos na UFSJ. Ou seja, de acordo com a perspectiva do MEC, a universidade deveria contar com mais 464 técnicos administrativos para o atendimento de suas demandas.

Quadro 7- Variáveis utilizadas pelo MEC para alocação de vagas, com dados UFSJ/2021

Universidade Federal de São João del Rei-UFSJ	
Variáveis	
Matrícula Graduação presencial	12.773
Matrícula no Mestrado	1.035
Matrícula no Doutorado	199
QRSTA (quadro de referência TAE) PORTARIA INTERMINISTERIAL N° 316, DE 09 DE OUTUBRO DE 2017	543
TAE em HU- Hospital universitário	0
TAE excluindo HU- Cargos distribuídos	517
Número de <i>Campi</i>	6
Cálculo das Matrículas Ponderadas (Mpdi)	14.724
Cálculo da relação Aluno/técnico	28,47
Total TAE IFES	981
Diferença de TAEs	464

Fonte: Proposta MEC com base na UFSJ, 2021.

Outro fato importante a se destacar é que, conforme o QRSTA, 2023, a UFSJ possui atualmente, 34 cargos de técnicos administrativos vagos e 473 cargos ocupados, totalizando 507 cargos distribuídos. Do total de cargos vagos, atualmente na UFSJ, 5 são de nível superior ou de classificação E, 17 são de classificação D,

ensino médio, e 12 cargos são de nível C, cuja escolaridade mínima exigida é o ensino médio ou fundamental (UFSJ, 2023). O quadro 8 mostra o quantitativo de vagas por nível de classificação.

Quadro 8- Número de cargos da UFSJ por nível de classificação

Nível de Classificação PCCTAE	Cargos autorizados UFSJ*
E	91
D	371
C	45
Total	507

Fonte: QRSTA UFSJ (2023) (*cargos autorizados - ocupados e vagos).

A partir da publicação do Decreto nº 7.232/2010, foi realizada a distribuição dos quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação C, D e E, pertencentes ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), lei nº 11.091/2005, das Universidades Federais. Ressalta-se que as IFES estão vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), sendo de responsabilidade desse ministério, a reorganização de carreiras ou distribuição de cargos.

De acordo com a portaria interministerial nº 316 de outubro de 2017, a UFSJ conta com autorização de 69 cargos de nível C, 383 de nível D e 91 cargos de nível E, totalizando 543 cargos no Quadro de Referência de Servidores Técnico-administrativos (QRSTA), porém, alguns cargos foram extintos ou tiveram vedada a abertura de concursos e provimento de vagas em decorrência, principalmente, da publicação da lei 9.632/1998, e mais recentemente, os decretos 9.262/2018 e 10.185/2019. Dessa forma, alguns cargos, principalmente de nível C, quando decorrentes de vacância por aposentadoria, exoneração ou outro, não podem ser repostos.

A tabela do PCCTAE das IFES contempla um total de 325 cargos distribuídos entre os níveis A, B, C, D e E. Os níveis A e B são considerados níveis baixos ou auxiliares, enquanto os níveis C e D são níveis médios ou intermediários, e o nível E, são os cargos de nível superior. A UFSJ possui em sua estrutura 53 cargos

distintos, conforme apresentado no quadro 9, representando aproximadamente 16% dos cargos distribuídos pelo MEC às instituições.

Quadro 9- Cargos técnico- administrativos por nível de classificação – PCCTAE e UFSJ

Nível de Classificação PCCTAE	Cargos PCCTAE das IFES	Cargos UFSJ
E	86	27
D	78	16
C	73	10
B	58	0
A	30	0
Total	325	53

Fonte: UFSJ (2023)

As tabelas 6, 7 e 8 mostram os cargos distribuídos na UFSJ, separados por níveis de classificação e quantitativos de servidores.

Tabela 6- Número de técnicos administrativos cargos nível E na UFSJ (Maio/2023)

Cargos nível E	Numero de servidores TAEs
Administrador	10
Arquiteto e urbanista	1
Arquivista	1
Assistente social	7
Bibliotecário-documentalista	7
Biólogo	2
Contador	1
Economista	1
Editor de publicações	1
Enfermeiro/área	2
Engenheiro/área	4
Engenheiro de seg. Do trabalho	1
Historiador	1
Jornalista	4
Médico/área	7
Médico veterinário	1
Músico	2
Nutricionista/habilitação	1
Pedagogo/área	2
Psicólogo/área	5
Analista de tecnologia da informação	12
Programador visual	1
Restaurador/área	1
Relações públicas	1
Revisor de texto	1
Secretário executivo	3
Técnico em Assuntos educacionais	7
TOTAL	87

Fonte: UFSJ (2023) (cargos ocupados)

Conforme tabela 6, a UFSJ possuía em 2023, um total de 87 servidores lotados em cargos de nível de classificação E, distribuídos em 27 cargos diferentes, o que corresponde a 17% do total de servidores da instituição.

Tabela 7- Número de técnicos administrativos cargos nível D na UFSJ (Maio/2023)

Cargos nível D	Número de servidores TAEs
Assistente em administração	223
Confeccionador de instrumentos musicais	1
Desenhista-projetista	1
Diagramador	1
Revisor de textos Braille	1
Técnico em agropecuária	3
Técnico em artes gráficas	4
Técnico em contabilidade	5
Técnico de tecnologia da informação	15
Técnico em eletrotécnica	1
Técnico em eletroeletrônica	1
Técnico de laboratório área	85
Técnico em segur. Do trabalho	3
Tradutor interprete de ling. Sinais	7
Vigilante	8
Técnico em secretariado	4
TOTAL	363

Fonte: UFSJ (2023) (cargos ocupados)

No que se refere aos cargos de nível D (Tabela 7) em maio de 2023, a UFSJ possuía 363 servidores técnicos administrativos, distribuídos em 16 cargos, o que corresponde a 71,59 % dos servidores da instituição no nível de classificação D.

Quanto ao nível de classificação C, podemos verificar na tabela 8, que são apenas 38 servidores, distribuídos em 10 cargos, sendo que a maioria são auxiliar em administração.

Tabela 8- Número de técnicos administrativos cargos nível C na UFSJ (Maio/2023)

Cargos nível C	Número de servidores TAEs
Auxiliar em administração	25
Auxiliar de enfermagem	2
Cenotécnico	1
Costureiro de espetáculo-cenário	1
Eletricista	1
Assistente de laboratório	3
Op. de máquina de fotocompositora	2
Operador de luz	1
Operador de maquina copiadora	1
Sonoplasta	1
Total	38

Fonte: UFSJ (2023) (cargos ocupados)

Conforme tabelas acima, pode se verificar que a UFSJ não possui nenhum cargo de nível A e B. As instituições que ainda possuem esses cargos ocupados, não são mais autorizadas suas reposições pelo MEC, em casos de vacância (devido a aposentadorias ou exonerações) e nem a substituição por outro cargo, conforme disposto no Decreto nº 7.232/2010.

Com relação aos cargos de nível E, D, e C, a UFSJ possui alguns cargos que foram extintos ou tiveram vedada a abertura de novos concursos, de acordo com os decretos 10.185/2019, 9.262/2018 e a lei 9.632/1998, mas ainda ocupados. A tabela 9 mostra a relação desses cargos, por nível de classificação e o quantitativo de vagas que gradativamente serão excluídos do quadro de servidores da instituição.

Tabela 9- Cargos extintos ou que tiveram vedada abertura de concursos na UFSJ
(continua)

Nome do cargo	Nível de classificação	Situação	Vagas ocupadas
Editor de publicações	E	Vedada a abertura de concurso	1
Jornalista	E	Vedada a abertura de concurso	4
Programador visual	E	Vedada a abertura de concurso	1
Restaurador/área	E	Vedada a abertura de concurso	1
Relações públicas	E	Vedada a abertura de concurso	1

Tabela 9- Cargos extintos ou que tiveram vedada abertura de concursos na UFSJ

(Continua)

Nome do cargo	Nível de classificação	Situação	Vagas ocupadas
Revisor de texto	E	Vedada a abertura de concurso	1
Secretário executivo	E	Vedada a abertura de concurso	3
Conf. de instr. musicais	D	Vedada a abertura de concurso	1
Desenhista-projetista	D	Vedada a abertura de concurso	1
Diagramador	D	Vedada a abertura de concurso	1
Rev. de textos <i>braille</i>	D	Vedada a abertura de concurso	1
Técnico em artes gráficas	D	Vedada a abertura de concurso	4
Téc. em eletrotécnica	D	Vedada a abertura de concurso	1
Téc. em eletroeletrônica	D	Extinto	1
Técnico em seg. do trabalho	D	Vedada a abertura de concurso	3
Tradutor int. de língua sinais	D	Vedada a abertura de concurso	7
Vigilante	D	Extinto	8
Téc. em secretariado	D	Vedada a abertura de concurso	4
Auxiliar em administração	C	Vedada a abertura de concurso	25
Aux. de enfermagem	C	Extinto	2
Cenotécnico	C	Vedada a abertura de concurso	1
Costureiro de esp. cenário	C	Extinto	1
Eletricista	C	Extinto	1
Assistente de laboratório	C	Vedada a abertura de concurso	3
Op. Máq. de fotocompositora	C	Extinto	2
Operador de luz	C	Vedada a abertura de concurso	1

Tabela 9- Cargos extintos ou que tiveram vedada abertura de concursos na UFSJ
(Conclusão)

Nome do cargo	Nível de classificação	Situação	Vagas ocupadas
Op. de maquina copiadora	C	Extinto	1
Sonoplasta	C	Vedada a abertura de concurso	1
Total			82

Fonte: UFSJ (2023)

Ressalta-se que a depender das negociações e à disponibilidade no MEC, para algumas dessas vagas, conforme o caso, existe a possibilidade de substituição por uma vaga de mesmo nível. Caso não seja possível essa troca, as IFES podem recorrer à contratação de servidores terceirizados.

4.1. O Dimensionamento de Pessoal na UFSJ

Nesta etapa, obtiveram-se os resultados a partir da realização da entrevista semiestruturada com dois membros da equipe de gestão de pessoas da instituição, o Pró-reitor de gestão e desenvolvimento de pessoas e a Diretora da divisão de desenvolvimento de pessoas (DIDEP).

4.1.1. Regulamentação do processo de dimensionamento de pessoal

Procurou-se verificar a existência de normativos internos que norteiam o processo de dimensionamento de pessoal na instituição. De acordo com informações do pró-reitor e da diretora da DIDEP, a instituição ainda não possui um normativo interno para a matéria dimensionamento. Da mesma forma, não há atualmente manuais de procedimentos padronizados e documentados quanto ao dimensionamento de pessoal na UFSJ. Quanto à legislação Federal, foi citada pelos entrevistados, a portaria 7.888, publicada pela Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, recentemente, em 1º de setembro de 2022 e o termo de compromisso da UFSJ. O termo de compromisso é um dos documentos/ações exigidos às instituições para

manifestar seu interesse na adoção do modelo de dimensionamento. Conforme consta na portaria 7.888 “a transferência do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho decorrerá da capacitação de pessoal e da concessão de acesso ao Sisdip pelo órgão central do SIPEC a entidade solicitante”. A portaria 7.888 estabelece as “orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT).”

A gente sempre faz o possível para cumprir aquilo que é preciso, para não deixar nenhuma lacuna e principalmente pensando no objetivo final da universidade, que é dar o suporte necessário para o aprendizado dos nossos estudantes. Não existe um padrão totalmente definido na casa hoje. Mas existem normas e a universidade segue para fazer esse dimensionamento, para fazer essa distribuição e principalmente focar pelo ponto de vista da demanda” (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

A gente tem os normativos da legislação Federal. A gente tem até uma portaria mais recente, de 2022, que ela mostra os caminhos, digamos assim, de como se faz o dimensionamento. Mas internamente, a gente ainda não tem essa normativa interna, não. Acerca especificamente do dimensionamento de pessoal. A gente ainda está para construir (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

A gente tem o termo de compromisso, que é o pontapé inicial para isso, o modelo está sendo implementado. Mas, agora, não existe um manual de padrão definido para a UFSJ (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Ressalta-se que anteriormente à portaria 7.888, de 1º de setembro de 2022, diversos instrumentos legais trataram das diretrizes para conduzir o processo de provimento de vagas de maneira sistemática e estratégica, levando em consideração a estrutura das Instituições Federais de Ensino (IFEs) e suas particularidades e conferindo às instituições a autonomia necessária para escolher o formato que melhor se adequa às suas especificidades, a exemplo do Decreto nº 5.825/2006, Decreto nº 5.707/2006 e da Lei nº 11.091/2005. Contudo, a UFSJ não havia, ainda, iniciado a implementação de uma política interna para a matéria dimensionamento, corroborando com Botta (2017) que considera que existem grandes desafios sob o tema dimensionamento da força de trabalho no setor público, já que a legislação existente até então, não previa ou não sugeria uma padronização ou metodologia para a realização desse trabalho e muitas instituições se viram obrigadas a desenvolver um trabalho técnico de dimensionamento de pessoal, sem contar com um modelo pré-estabelecido.

Assim, grande parte das instituições, conforme, Migliati (2017) não conseguiu desenvolver uma metodologia própria para o dimensionamento de pessoal. Dessa forma, pode-se inferir que o não atendimento às recomendações estabelecidas na legislação no sentido de não realização de um estudo técnico sobre a força de trabalho existente na instituição, pode trazer prejuízos na composição do quadro de servidores, já que a ausência desse estudo pode dificultar a ampliação do quantitativo pelo MEC.

Conforme informações do pró-reitor, um fator dificultador da implementação na UFSJ, de uma metodologia baseada em critérios objetivos recai no déficit de servidores e no risco de se paralisar atividades de determinados setores, portanto, considera que a utilização apenas de critérios objetivos, sem analisar subjetivamente as unidades que já apresentam déficit de servidores, pode gerar dificuldades no atendimento das atividades. Conforme Serrano, et al., 2018 o dimensionamento indica a quantidade de servidores necessários em cada unidade, e portanto, o processo pode gerar falsas expectativas e frustrações. Portanto, ressalta-se que o processo de dimensionamento deve ser baseado em técnicas, normativos e ferramentas a fim de que os gestores consigam tomar suas decisões baseadas em informações reais e que permitam negociar, planejar e executar o dimensionamento.

Um grande dificultador para a gente trazer uma política mais transparente nesse sentido de movimentação de pessoas, exatamente porque a gente não pode arriscar que os gargalos, que são muitos, acabem sendo implodidos. Por que isso? É muito difícil você, por exemplo, fazer movimentações baseadas em critérios objetivos apenas, sem analisar de modo subjetivo aquelas unidades que já estão com risco grande de paralisação das suas atividades, isso por falta de servidores. Então, a gente, a universidade, tem trabalhado muito no sentido de focar naqueles locais que estão mais frágeis, para a gente garantir as atividades básicas da universidade, seja ela da área fim, seja ela da área meio, lembrando que tudo faz parte de uma engrenagem única. Então, a gente não pode se dar ao luxo de simplesmente focar nessa normatização, sem deixar de cobrir as eventuais emergências que acontecem ali no dia a dia (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Conforme Serrano *et al.*, (2018) a elaboração de metodologias de dimensionamento da força de trabalho no serviço público se torna complexa, já que deve-se considerar a natureza do trabalho, o tipo de organização e as especificidades do setor público. Assim, admiti-se que o baixo quantitativo de servidores na instituição pode ter influenciado o não direcionamento de esforços para o desenvolvimento de uma metodologia própria de dimensionamento de

peçoal, como realizado por outras instituições. O desenvolvimento de metodologias para a realização do DFT pode exigir equipes capacitadas e dedicadas exclusivamente para a atividade, portanto, a falta de servidores pode impactar na implementação do projeto.

De acordo com informações do pró-reitor, a gestão trabalha no sentido de garantir o atendimento das atividades básicas da universidade, focando nos setores que estão mais frágeis, por falta de servidores, corroborando com Cortês e Menezes (2019) que considera como fatores interferentes da implementação das questões estratégicas, a capacidade reduzida das unidades que pode descontinuar a implementação de novos projetos.

4.1.2 Metodologia e critérios para o gerenciamento do dimensionamento e alocação de pessoal.

Com relação aos critérios utilizados atualmente, para o levantamento das demandas de pessoal e solicitações junto ao MEC, conforme informações dos entrevistados, as decisões são realizadas com base nas informações repassadas pelas unidades, procurando principalmente repor as vagas oriundas de exonerações e aposentadorias, já que a instituição tem trabalhado com déficit de servidores no decorrer de longos períodos. Portanto, são vagas destinadas à reposição e não ampliação do quadro de servidores, o que demonstra que as decisões são na maioria das vezes reativas e subjetivas, que podem estar desprovidas de um plano de ação ou parâmetros que identifiquem as necessidades reais dos setores.

Normalmente, as unidades enviam ou memorando ou e-mail solicitando essa necessidade de pessoal. A Universidade, como ela está trabalhando com déficit o tempo todo, então, basicamente, aquele quadro perdido, a Universidade trabalha na sua reposição. Então, já existe um mapeamento da quantidade de servidores por unidade da casa. E a gente sabe, pelo menos, em grande parte, aquelas lacunas deixadas por essas exonerações ou mesmo aposentadorias que não ocorreram reposição ao longo desses últimos anos. Então, a Universidade faz esse filtro e essa demanda é realizada também por solicitações das unidades (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Procurou-se verificar, em complementação às informações acima, quais critérios são utilizados para as alocações e remanejamentos de servidores na instituição. Foi possível registrar que, para a realização desse gerenciamento não são utilizadas ferramentas de suporte operacional e de apoio às decisões, como por exemplo, banco de talentos, contendo o levantamento dos perfis dos profissionais e

mapeamento das funções e atividades dos setores. As decisões são realizadas caso a caso, baseadas na demanda dos setores e na manifestação de interesse do servidor, no caso de remanejamentos internos. Para as vagas novas, as alocações são baseadas no perfil da vaga e do cargo. Conforme informações do pró-reitor, em muitos casos, são utilizados critérios subjetivos considerando situações emergenciais, a fim de que as unidades com déficit de servidores não percam mais vagas, podendo prejudicar o andamento das atividades.

Dependendo do caso, existe a avaliação do perfil, a avaliação do cargo, necessidade da unidade e também existe transparente na página da Progp, um link em que todos os servidores cadastram o interesse em movimentação interna, seja entre campo, seja entre setores. Sempre que possível, a Progp trabalha na análise dessas demandas registradas e, havendo vaga em locais demandados coincidentes, a gente sempre trabalha nessa orientação inicial e estabelecendo alguns critérios de definição, caso a demanda, no mesmo lugar, aconteça por mais de uma pessoa ao mesmo tempo. Um dos critérios que a gente mais usa é a data da solicitação, desde que atendidos os critérios que eu disse anteriormente, o perfil da vaga, o cargo, o ocupado pela pessoa, que é o servidor. E, claro, alguns critérios subjetivos que a gente tem se relacionados mesmo às lacunas provocadas por situações emergenciais, que são unidades que já estão no limite e não pode perder mais um servidor. Então, essas unidades, não bastam a gente abrir um critério objetivo fazendo com que essas unidades percam mais pessoas, senão a gente tem um problema institucional que atinge a todos (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Ainda com relação à metodologia para o dimensionamento de pessoal foi possível registrar que a gestão tem iniciado as ações para a adoção do modelo desenvolvido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) em parceria com a Universidade de Brasília (UnB) como ferramenta para o aprimoramento do planejamento da força de trabalho. De acordo com a portaria 7.888, a transferência do modelo será por meio da capacitação através da Escola Nacional de administração pública (ENAP) ou MGI. A UFSJ, conforme informações do pró-reitor, formou-se a comissão para dar início às primeiras ações referentes à capacitação dos servidores e posterior institucionalização do modelo, porém, o quantitativo de servidores na instituição acaba sendo um fator de dificuldade para a implementação do modelo, o que corrobora com Cortês e Menezes (2019) que relatam que as unidades com baixo quantitativo de servidores têm sua capacidade reduzida e provém de menos tempo para questões estratégicas.

A gente tem iniciado já um processo de implementação desse modelo trazido pelo MGI, que a gente tem um termo de compromisso já assinado

com o Ministério, e a gente está trabalhando. A gente tem a Comissão Interna de Supervisão da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CIS), da UFSJ envolvida, e outros servidores, uma comissão inicial que propõe um início mesmo, um piloto de implementação de um modelo que pode ser replicado para a casa inteira. Nosso intuito é um modelo a ser replicado de fato, e claro, levando em consideração que não é algo da noite para o dia, esse é algo que vai ser construído ao longo dos próximos anos. O importante é que, de fato, existe já um pontapé inicial nesse sentido, precisando pegar esse modelo mesmo do MGI, e dentro das peculiaridades que a gente tem na universidade, adaptar a nossa realidade. Porque uma grande dificuldade de replicação de modelo é que poucas universidades têm uma discrepância tão grande entre o número de alunos e o número de técnicos, e mesmo entre o número de professores e o número de técnicos (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Com relação ao quantitativo de servidores que compõem atualmente o quadro de pessoal da UFSJ, na visão da gestão, a instituição enfrenta grandes dificuldades e têm buscado dentre as alternativas, a contratação de mão de obra terceirizada, porém, há ainda a limitação orçamentária. A instituição atualmente, compromete 53% de seu orçamento discricionário com a contratação de servidores terceirizados. Além disso, algumas atividades são restritas aos servidores efetivos. A instituição tem reivindicado mais códigos de vagas junto ao MEC, porém, muitas vezes, sem sucesso.

Extrema dificuldade. Essa dificuldade só não é maior porque a gente tem corrompido o nosso orçamento discricionário para conseguir criar postos de trabalho de mão de obra terceirizada. Que não é o ideal. A gente luta, na verdade, por mais códigos de vaga. Essa luta é incessante. Essa luta é independente de governo. A gente havia feito isso no governo Bolsonaro. A gente tem feito isso no governo atual do Lula. Então, isso aí independente de governo. Conseguimos uma pequena reposição no final do ano passado, pouquíssimas vagas. Mas, estrategicamente, a gente abriu o concurso já assim que foi possível, para que a gente conseguisse prover as vagas que a gente tinha ociosas. E, no caso de recebimento futuro, a gente já tem lista de espera de homologado para o concurso para que a gente consiga imediatamente prover essas vagas. Mas essa suplementação com a mão de obra terceirizada é essencial para a Universidade hoje. Não dá para pensar, na UFSJ sem um contrato de apoio administrativo que ajuda as atividades básicas da casa. Só que isso tem um limite. Tem aquelas atividades que só os servidores podem fazer, podem desenvolver. E a questão orçamentária. Porque, afinal de contas, hoje, o nosso orçamento está em algo em torno de 53% dele comprometido com os contratos terceirizados. Então, não dá para aumentar de modo exponencial porque a Universidade não terá um orçamento suficiente para cobrir essa necessidade adicional de forças de trabalho (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

As condições tecnológicas e a modernização dos processos são fatores primordiais no planejamento de recursos humanos, como forma de se otimizar a força de trabalho. Na visão da gestão da UFSJ, as condições tecnológicas têm contribuído para amenizar as demandas por força de trabalho. Atualmente, a

instituição conta com o Sistema Integrado de Gestão (SIG), que gerencia todos os procedimentos administrativos da Universidade e possui vários subsistemas para realização das ações necessárias, dentre eles: o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) e o Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas (SIGAA), implantado recentemente, além de utilizar os sistemas federais. Conforme informação do pró-reitor, a escassez da força de trabalho resulta na morosidade de implantação de outros módulos do sistema.

Eu vejo que sim. Tem a tecnologia que chega para suprimir procedimentos já ultrapassados. E tem até aquela tecnologia que chega para otimizar a força de trabalho. Temos contratado, hoje, na Universidade, isso desde meados de 2011, 2012, se não me engano, o sistema SIG, que você conhece bem, que é entre SIPAC, SIGRH, SIGAA, que ele otimiza vários fluxos de procedimento. Também, aqui na pró-reitoria, temos tentado implementar todos os módulos que são possíveis. Claro, a escassa força de trabalho também deixa mais morosa a implementação de todos os módulos. Mas temos tentado equilibrar entre a execução das atividades e a implementação de módulos desse sistema, e outros sistemas mais, aproveitando o sistema do GOVBR, SOUGOV para que a gente, de fato, tenha uma otimização dessa força de trabalho que a gente tem na casa. Afinal de contas, a gente prioriza sempre a automatização. Tudo que é possível automatizar, a gente tem tentado automatizar. Para que a força de trabalho fique mais efetivamente voltada a situações estratégicas, planejamento, direcionamento, que é o que, de fato, faz os servidores importantes em qualquer instituição pública (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Importante considerar que, a evolução das condições tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho podem diminuir consideravelmente o volume de trabalho de determinadas equipes, sendo possível que atividades mais operacionais desapareçam e gerem ociosidade em setores específicos. Com isso, a gestão deve estar atenta, a fim de que possa identificar essas atividades, realizando remanejamentos e desenvolvendo competências para novas ou mais complexas atividades que, possivelmente, aparecerão ou ainda direcionar servidores para os projetos estratégicos.

4.1.3. Gestão por competência

Sobre a gestão por competência e sua aplicação de forma a subsidiar o gerenciamento de recursos humanos na instituição, dentre eles, as alocações e remanejamentos de servidores nas unidades, o pró-reitor cita que não existe estruturado na UFSJ, um programa ou uma metodologia de gestão por competência,

porém, é feita uma análise de perfil para realizar as movimentações de pessoal na instituição.

Existe a análise de perfil individual. Isso aí, não tem dúvida. Para todas as decisões. A gente tem uma análise de competências nesse sentido. Agora, um programa de gestão por competências, isso a gente não pode falar que tem (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Primeiro, a necessidade da instituição dos locais de necessidade de pessoal. E a partir dessa necessidade, sim, são definidas as competências individuais. Tem sempre uma análise de perfil para qualquer movimentação. Tem sempre uma análise de cargo. A gente sabe muitas vezes que o perfil encaixa, mas o cargo não encaixa em determinadas movimentações. Então, sim. É analisado, sim, o rol de perfil dos servidores. E não apenas servidores, inclusive dos terceirizados. “A gente, à medida do possível, define o perfil almejado à empresa e aquela força de trabalho já existente, já disponibilizada, a gente tenta sempre alocar conforme o perfil de cada pessoa” (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Brandão e Bahry (2022) consideram que para a adoção de um modelo de gestão por competência deve haver a identificação das competências existentes e as necessárias ao alcance da estratégia, levando sempre em consideração as competências organizacionais e profissionais. Dessa forma, o gerenciamento dos recursos humanos por meio de suas competências individuais e organizacionais, só se torna possível, com a implementação de ferramentas que permitam a definição prévia e o registro dessas competências, de forma específica e homogênea para toda a instituição.

Conforme informações do pró-reitor, para auxiliar nas alocações é mantido um banco informal dos servidores, com perfil e formação, porém considera que não é possível realizar a distribuição dos servidores conforme a gestão por competências, devido à maioria dos cargos da instituição ser o de assistente em administração.

Ressalta-se que o cargo de assistente em administração pode ser considerado um dos mais abrangentes, do plano de carreira e para o qual, não é exigida certificação específica como critério de seleção, o que permite que servidores ocupantes deste cargo, possam ser alocados em diversos setores da instituição. Dessa forma, faz-se necessário que a gestão busque realizar o alinhamento das necessidades organizacionais e as competências individuais, procurando identificar quais competências devem ser desenvolvidas especificamente para aquela unidade, possibilitando ganhos para todos.

Nas organizações públicas, um aspecto bastante desafiador dentro do

processo de dimensionamento da força de trabalho é a limitação a cargos, funções e necessidades quantitativas, sem considerar perfis e competências setoriais e individuais (OLIVEIRA, 2019). Na lei 11091/2005 estão previstos uma extensa gama de cargos que são necessários para o funcionamento das IFES. A lei enfatiza também a relevância de mapear as atividades desempenhadas em cada unidade da instituição, o que é crucial para determinar as demandas de servidores por cargo, em conformidade com as diretrizes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Assim, é essencial um planejamento adequado também quando da abertura de concursos públicos permitindo identificar precisamente, qual o melhor cargo para determinado setor, evitando assim, a captação de servidores para cargos inadequados, o que pode gerar a subutilização de competências e desperdício de vagas.

É possível concluir que a instituição não possui um mapeamento pré-definido, das competências setoriais (requeridas pelas unidades) para o subsidio das movimentações internas de servidores.

A gente tenta criar até de modo informal um banco de competências. Tem o perfil, tem a formação mapeada. A gente tenta seguir nesse mapeamento. Mas agora, essa distribuição por competências, hoje, não é possível ser feita. Mesmo se a gente quiser passar a fazer dessa forma. Porque a competência ela não está totalmente ligada à necessidade da casa. Exemplos, se eu tiver um leque de servidores muito grande com perfil de assessoria jurídica. Se eu tenho só uma ou duas vagas voltadas à jurídica na casa, então não tem como fazer apenas gestão por competências. Porque, afinal de contas, o cargo base é o mesmo. A gente tem grande maioria de servidores de assistente de administração. Então, o perfil do setor, mesmo sendo assistente de administração, ele é analisado. Mas, também é avaliada a necessidade da casa. Se a necessidade de pessoas com perfil, por exemplo, de atendimento da secretária de curso, não tem como fazer o aproveitamento integral dessas competências e ser dois voltados a essa área jurídica. Entendeu? Então, essa competência, ela é analisada assim por meio de análise individual de perfil. Outros dados, aí são critérios subjetivos mesmo. Experiências na casa, área de formação que a pessoa está, se tem relação com a área que ela está envolvida, capacitações, aperfeiçoamentos, afinal de contas a universidade banca, custeia boas capacitações aos servidores na casa. Então, isso é aproveitado sempre que possível. Vejo que é isso (trecho da entrevista com o pró-reitor e diretora da DIDEP).

Conforme Almeida *et al.*, (2015) um dos principais fatores referentes a gestão por competências, se estabelece na possibilidade da redução do espaço entre as competências desejadas e as competências identificadas nas organizações. Conforme informações dos entrevistados, a instituição realiza anualmente um levantamento das necessidades de capacitação e de qualificação, contendo ações

que gerem oportunidades de desenvolvimento na carreira, previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

Eu acho que, no mais associado à gestão por competências, é que tem um gancho aí na gestão por competências, o plano de desenvolvimento de pessoas, a gente faz o levantamento de necessidade de desenvolvimento, anualmente, de todos os servidores. Com base nesse levantamento de desenvolvimento, é traçado o plano de desenvolvimento de pessoas para o ano seguinte, para que a gente possa fazer gestão do conhecimento dos servidores e eles evoluam, tanto em conhecimento técnico, quanto em Competências técnicas, competências comportamentais também. Então, não é um programa de gestão por competências, mas ele perpassa também pelo desenvolvimento de competências dos servidores (trecho da entrevista com a diretora da DIDEP).

Dessa forma, a atuação clara e dinâmica da gestão de recursos humanos deve ser no sentido de identificar e estimular os profissionais a ampliarem e aperfeiçoarem suas capacidades e habilidades, por meio de treinamentos, cursos de capacitação e valorização de seus conhecimentos.

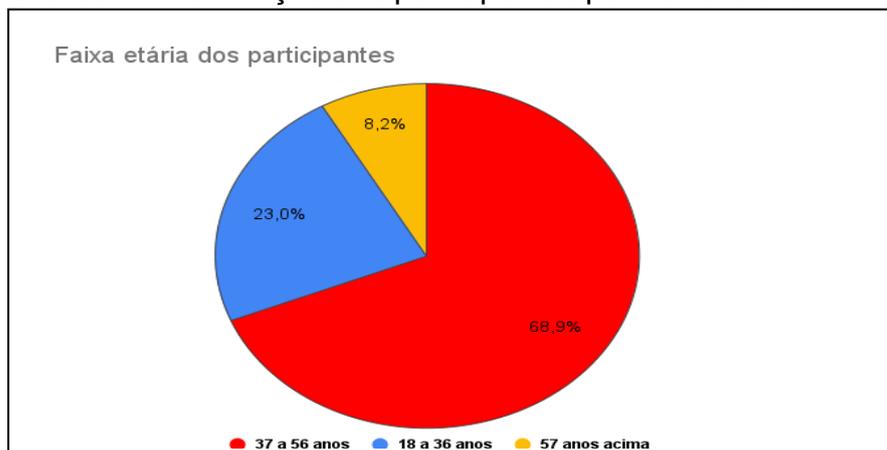
4.2 O Dimensionamento de pessoal sob a percepção dos servidores TAEs

Nesta etapa da pesquisa, obtiveram-se os resultados a partir da aplicação do questionário objetivo com os técnicos administrativos da UFSJ, procurando verificar a percepção desses servidores acerca da adequação do quadro para a sustentabilidade das ações da instituição.

4.2.1 Informações Sociodemográficas e Funcionais

As informações dispostas nos gráficos 4, 5, 6 e 7 são relativas ao perfil e dados funcionais dos servidores participantes da pesquisa. O gráfico 4 e 5 apresentam a faixa etária e o tempo de serviço dos TAEs participantes da pesquisa.

Gráfico 4- Distribuição dos participantes por Faixa etária



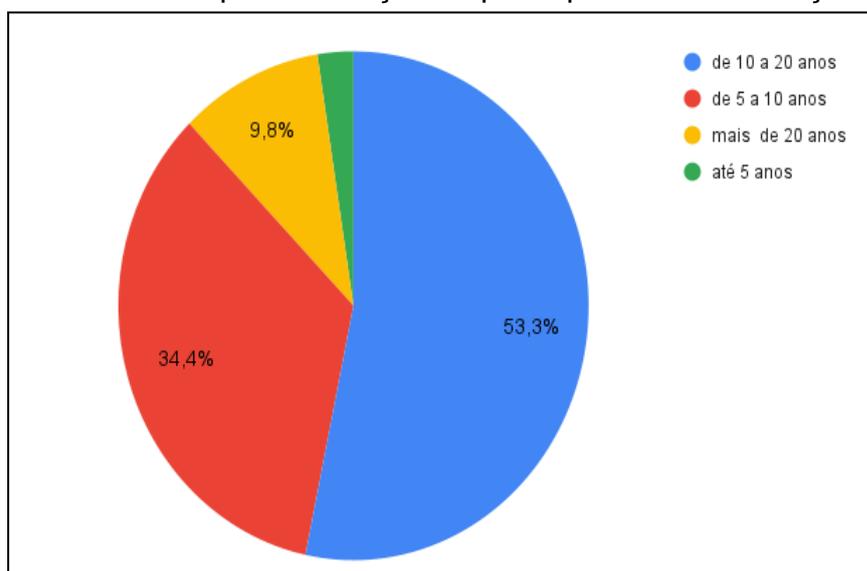
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2023)

A partir da amostra, pode-se considerar que a UFSJ possui em seu quadro de servidores técnico administrativos um grande contingente de pessoal acima de 37 anos (quase 70% da amostra) e com maior tempo de admissão, já que 53,3% tem entre 10 e 20 anos e quase 10% tem mais de 20 anos de serviço na instituição. Estes dados indicam tratar-se de servidores com grande experiência na instituição o que permite uma avaliação clara do seu contexto de trabalho.

Cerca de 23,3% corresponde a faixa etária mais jovem (até 36 anos de idade) e apenas 3% tem menos de 5 anos de admissão.

Estes dados podem indicar ainda, que as limitações de novas contratações na instituição formaram uma massa de servidores com maior experiência, o que evidencia a necessidade de um planejamento, verificando as expectativas de aposentadorias e quais cargos esses servidores ocupam. Assim, pode-se propor planos de sucessão e facilitar a transição entre aposentadorias e nomeações com o objetivo de preservar a memória organizacional.

Gráfico 5- Tempo de serviço dos participantes na instituição

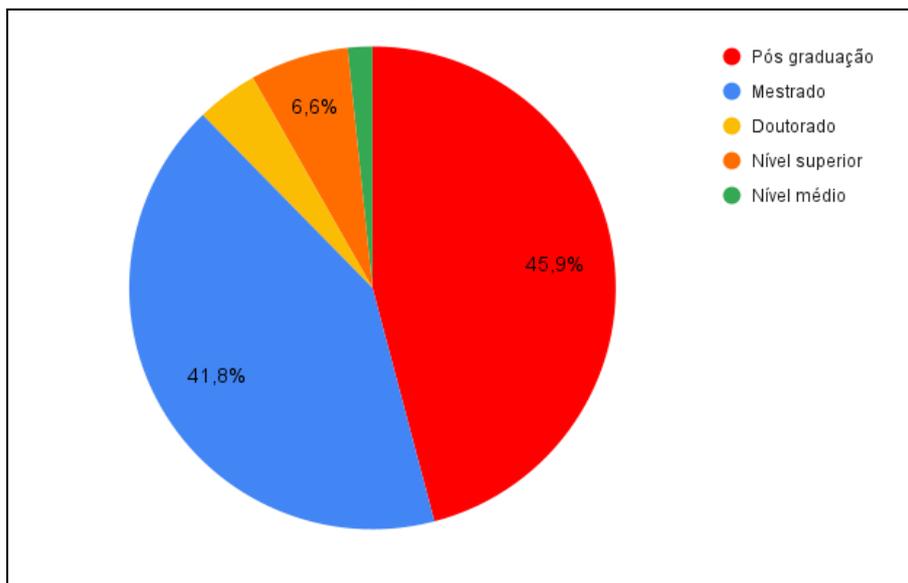


Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

A partir do gráfico 6 pode-se admitir que a maioria dos servidores participantes da pesquisa possuem qualificação superior aquela exigida para o cargo em que ocupam, uma vez que os cargos ocupados atualmente na instituição são de nível médio e superior e 45,9% dos respondentes tem pós graduação e 41,8% mestrado. Uma provável explicação para o quantitativo de servidores qualificados esta relacionada à política de fomento à qualificação do governo federal (Decreto

5.824 de 19 de junho de 2006) e ainda da instituição, que nos últimos anos implementou programa de incentivo à qualificação e o apoio financeiro. Essas iniciativas estão alinhadas com a estratégia de aprimoramento da qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade.

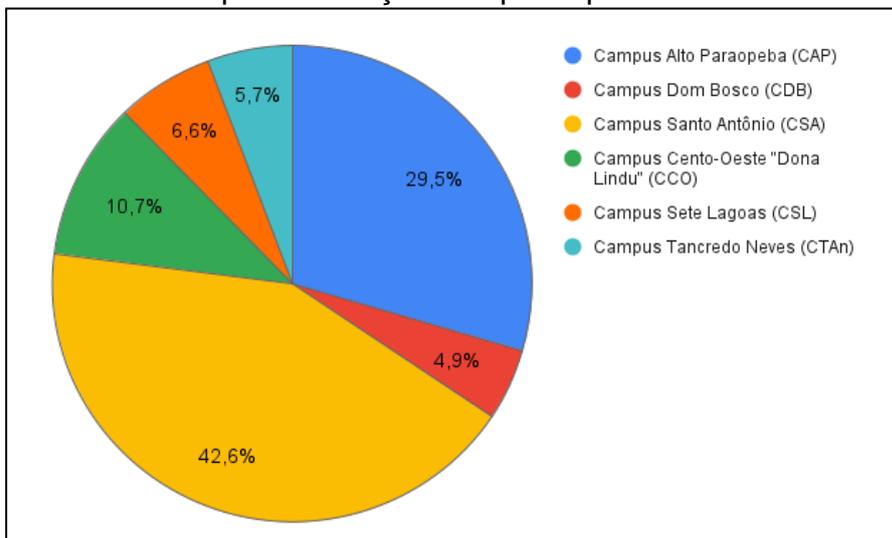
Gráfico 6- Escolaridade dos participantes



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

O gráfico 7 mostra o campus de lotação dos participantes da pesquisa, sendo que a maioria dos respondentes estão lotados no campus sede: Campus Santo Antônio (42,6%), Campus Alto Paraopeba (29,5%), Campus Dona Lindu (10,7%), Campus Sete Lagoas (6,6%), Campus Dom Bosco (4,9%) e Campus Tancredo Neves (5,7%).

Gráfico 7- Campus de lotação dos participantes

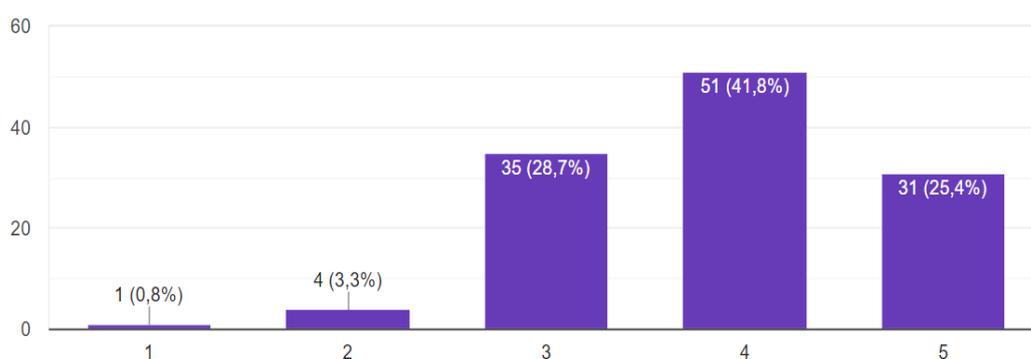


Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

4.2.3 Necessidade de ampliação da força de trabalho

Os respondentes se manifestaram positivamente com relação à necessidade de ampliação da força de trabalho dos servidores técnicos administrativos, indicando, portanto, haver uma carência no número de TAEs na instituição. Isso pode ser demonstrado no gráfico 8, onde 41,8% dos respondentes afirmaram frequentemente e 25,4% indicaram sempre enfrentar sobrecarga de trabalho em seu setor, apesar de informarem ainda, (tabela 10) que servidores terceirizados realizam atividades em caráter permanente (33,6%, frequentemente e 24,6%, sempre).

Gráfico 8- Sobrecarga de trabalho para os TAEs na UFSJ



1 (N=Nunca); 2 (R=Raramente); 3 (E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5 (S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 10, é possível constatar que para a maioria dos respondentes ou seus setores, não contam com apoio de estagiários ou bolsistas, já que no total 81,1%, indicaram nunca, raramente ou eventualmente possuem este tipo de apoio.

Tabela 10- Questões da Dimensão Ampliação da Força de trabalho na UFSJ

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
Há sobrecarga de trabalho para os servidores técnicos administrativos	0,8	3,3	28,7	41,8	25,4
Os servidores terceirizados exercem atividades de caráter permanente	4,9	2,5	34,4	33,6	24,6
Os estagiários ou bolsistas exercem atividades de caráter permanente.	26,2	22,1	32,8	15,6	3,3
Total	10,63	9,3	31,96	30,33	17,76

1 (N=Nunca); 2(R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5(S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Conforme dados apresentados, 58% dos respondentes afirmam que contam com o apoio de servidores terceirizados para desempenho de atividades de caráter permanente. A finalidade da terceirização, de acordo com Santos *et al.*, (2017) seria diminuir o peso das atividades-meio para concentrar as competências institucionais nas atividades finalísticas da instituição. Portanto, se uma organização possui um expressivo número de terceirizados pode indicar desvio desta finalidade. Um quadro de servidores onde existe um desequilíbrio pendendo para a categoria de terceirizados pode demonstrar fragilidade institucional para garantir o aperfeiçoamento das práticas administrativas, por não tornar efetiva, a apropriação de competências legais por esses servidores.

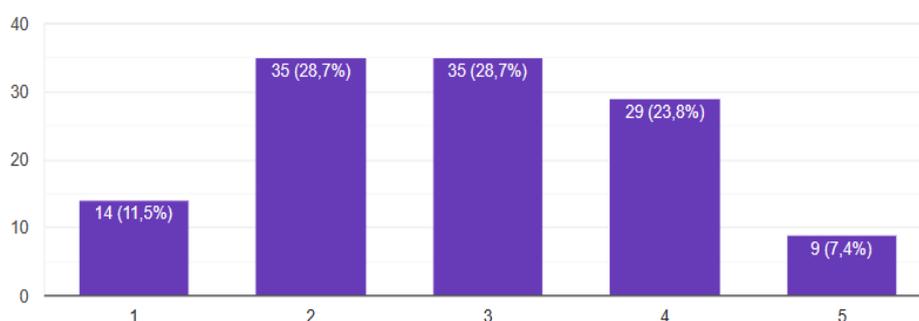
4.2.4. Possibilidade de redução da força de trabalho

Conforme Filho e Serrano (2016) para a realização do dimensionamento na administração pública deve-se considerar o diagnóstico da carga de trabalho da instituição; a identificação de super ou subdimensionamento de pessoal, por meio de indicadores pré-definidos; a fundamentação para a previsão de realização de concursos públicos e a movimentação de pessoal nos setores.

No caso da administração pública, como alternativa para os longos períodos sem a recomposição do quadro de pessoal, ou autorizações de provimento insuficiente, a gestão deve buscar por mecanismos de distribuição da força de trabalho, além de identificar a mão de obra ociosa e a realocação de pessoal, visando um melhor aproveitamento dos recursos humanos. Deve haver ainda um esforço da instituição para a modernização dos processos, já que variáveis como a tecnologia podem influenciar na demanda por mão de obra (SERRANO *et al.*, 2018).

Dessa forma, foram incluídas questões para avaliar a possibilidade de redução do quadro de pessoal devido à inovação tecnológica ou à limitação de recursos, conforme gráfico 9 e tabela 11:

Gráfico 9- As condições tecnológicas têm contribuído para amenizar as demandas por novos servidores.



1 (N=Nunca); 2 (R=Raramente); 3 (E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5 (S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Conforme gráfico 9 e tabela 11, para os respondentes, a necessidade de pessoal não se reduziria em decorrência da modernização dos processos e inovação tecnológica, já que 68,9% dos participantes indicaram nunca, raramente ou eventualmente, as condições tecnológicas contribuírem para amenizar as demandas por novos servidores, apesar de trazer benefícios para a realização das atividades. Quanto a modernização dos processos, 81,1 % dos participantes indicaram nunca, raramente ou eventualmente contribuir para a redução da necessidade de pessoal.

Tabela 11- Questões da Dimensão Redução da Força de trabalho na UFSJ

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
As condições tecnológicas têm contribuído para amenizar as demandas por novos servidores.	11,5	28,7	28,7	23,8	7,4
A modernização dos processos de trabalho reduz a necessidade de pessoal.	16,4	29,5	35,2	12,3	6,6
A escassez de recursos materiais e financeiros induz à ociosidade do pessoal.	9,8	31,1	30,3	22,1	6,6
Há ociosidade funcional no serviço.	22,1	33,6	32,0	9,8	2,5
Total	14,95	30,72	31,55	17	5,78

1 (N=Nunca); 2(R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5(S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Além disso, os participantes indicaram que mesmo diante de restrições orçamentárias, a necessidade de pessoal se mantém, pois conforme tabela 11, um total de 71,2%, responderam nunca, raramente ou eventualmente a escassez de recursos materiais ou financeiros induz à ociosidade do pessoal.

4.2.5 Capacitação

A capacitação é crucial para aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos e suprir a demanda das atividades com eficiência. No processo de dimensionamento de pessoal é relevante a avaliação do nível de capacitação, já que a tomada de decisões impacta no atendimento das necessidades do presente e futuro da organização (SOUZA *et al.* 2022). Dessa forma, foram incluídas questões para avaliar a percepção dos servidores em relação ao seu nível de capacitação e da equipe em geral.

Os resultados apresentados na Tabela 12 mostram que nenhum servidor indicou que o pessoal esteja despreparado para o desempenho das atividades, ainda que, para 19%, raramente ou eventualmente o pessoal demonstra habilidade ou capacidade técnica para exercer suas funções. Além disso, é notável que a grande maioria dos TAEs, 82%, acredita que sua equipe de trabalho está frequentemente ou sempre capacitada para executar suas tarefas com a devida qualidade.

Tabela 12- Questões da Dimensão Capacitação na UFSJ.

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
O pessoal demonstra ter habilidade para exercer suas funções.	0	4,1	14,8	56,6	24,6
O pessoal possui capacidade técnica para desempenhar suas atividades.	0	1,6	17,2	57,4	23,8
O pessoal desempenha os trabalhos a contento.	0	3,3	16,4	59,8	20,5
A qualidade do trabalho atende às exigências da Unidade.	0	0,8	14,8	57,4	27
Total	0	2,45	15,8	57,8	23,98

1 (N=Nunca); 2(R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5(S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

O resultado permite inferir que a IFES pesquisada tem executado sua política de capacitação continuada dos servidores, buscando atender as necessidades institucionais. De acordo com o órgão responsável pela gestão de pessoas, o plano de capacitação e de qualificação, contendo ações que geram oportunidades de desenvolvimento na carreira, previstas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é apresentado anualmente pela instituição.

4.2.6. Gestão de pessoal

Os dados expostos neste tópico buscam analisar a gestão de pessoas na instituição, em relação ao eficiente gerenciamento de recursos humanos e ao planejamento da força de trabalho. Essas ações demandam um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades de pessoal, tanto no presente quanto no futuro, abrangendo também fatores como quantidade, composição e perfil. Englobando também a formulação de estratégias e a implementação de ações que visam proporcionar motivação, desenvolvimento humano e a evolução organizacional.

Os resultados apresentados na Tabela 13, indicam que há uma divisão dos participantes em relação à jornada de trabalho praticada, 51% indicaram nunca, raramente ou eventualmente, a jornada de trabalho praticada é adequada. Contudo, para cerca de 49% dos participantes da pesquisa, a jornada de trabalho praticada é frequentemente ou sempre adequada. Além disso, um percentual alto, cerca de 69%, consideram que a mão de obra não é otimizada e um índice também alto, 50% consideram que o retrabalho acontece. O que pode indicar ainda, uma carência de capacitação ou a utilização de mais servidores executando uma mesma tarefa. Isso pode apontar uma demanda que talvez não esteja alinhada com a atual situação.

Tabela 13- Questões da Dimensão Gestão de Pessoal na UFSJ

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
A jornada de trabalho praticada é adequada.	4,9	7,4	38,5	36,9	12,3
A utilização da mão de obra é otimizada.	4,9	23,8	40,2	29,5	1,6
O retrabalho acontece.	0,8	9,8	38,5	42,6	8,2
Há integração entre os setores.	3,3	28,7	36,9	25,4	5,7
As pessoas são realocadas para setores carentes.	18	42,6	26,2	11,5	1,6
Os esforços e, ou recursos são otimizados.	4,1	27,9	54,1	12,3	1,6
Os setores são unificados de acordo com as atividades fins.	3,3	26,2	41	26,2	3,3
O quadro de pessoal é bem distribuído.	18	38,5	33,6	9,0	0,8
Total	7,16	25,61	38,62	24,18	4,39

1 (N=Nunca); 2 (R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5 (S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Ressalta-se que a IFES pesquisada instituiu novas modalidades de jornada de trabalho para os servidores técnicos administrativos, dentre elas, a flexibilização (redução da jornada de trabalho de 40 horas semanais para 30 horas semanais) e recentemente, o teletrabalho (cumprimento da jornada regular realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota). As propostas de modalidades de jornada encaminhadas pelas unidades são analisadas e acompanhadas pela Comissão Permanente de Gestão e Acompanhamento das Modalidades de Jornadas de Trabalho (COGAM), instituída pela RES. Nº 010, de 09 de maio de 2022. Contudo, tais modalidades não são extensivas a todas as unidades, levando, portanto, em consideração as especificidades de cada setor e a legislação pertinente (UFSJ, 2023).

A gestão eficaz da força de trabalho pode possibilitar a otimização dos recursos, sem necessariamente requerer a expansão do quadro de pessoal. Pelos resultados da percepção dos servidores, pode-se admitir que a gestão de pessoas na instituição pesquisada carece de estratégias mais eficazes para o gerenciamento

do fluxo de pessoal na universidade, no que se refere a realocação e distribuição do seu quadro de servidores TAEs. Cerca de 87% dos participantes consideram que nunca, raramente ou eventualmente as pessoas são realocadas para setores carentes e um percentual significativo, 90%, indicaram que nunca, raramente ou eventualmente o quadro de pessoal é bem distribuído.

Conforme decreto 5.825/2006 uma das ações que devem nortear o dimensionamento de pessoal nas instituições é a análise da estrutura organização da IFE e suas competências. As instituições estão em constantes mudanças, devido a inúmeros fatores, dentre eles as inovações tecnológicas e a modernização de processos. Portanto, a identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências dos setores, pode contribuir para os ajustes na demanda de pessoal. Na pesquisa foi incluído questão acerca da unificação de setores conforme atividades fins; para cerca de 60% dos participantes, nunca, raramente ou eventualmente os setores da instituição são unificados de acordo com as atividades fins.

4.2.7. Idade

A análise da composição etária e da saúde ocupacional do servidor está relacionada no decreto nº 5.825/2006, como algumas das ações que deverão ser realizadas pelas universidades, visando ao dimensionamento das necessidades de pessoal.

Conforme tabela 14, na dimensão idade, os participantes, cerca de 76%, consideram que frequentemente ou sempre a faixa etária do pessoal está adequada para a realização das atividades.

Tabela 14- Questões da Dimensão Idade na UFSJ

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
A faixa etária do pessoal é adequada ao desenvolvimento das atividades.	0,8	1,6	21,3	47,5	28,7

1 (N=Nunca); 2(R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5(S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Conforme Reis *et al.*(2015) com as limitações nas contratações de servidores e longos períodos sem recomposição do quadro, pode-se formar um envelhecimento da força de trabalho, o que demanda um planejamento, a fim de facilitar a transição entre as aposentadorias e as novas contratações, visando assim, a manutenção do conhecimento e preservação da memória organizacional.

4.2.8. Saúde ocupacional

O fator saúde foi considerado no estudo, uma vez que pode afetar o trabalho, o comprometimento e a produtividade, conforme explica Reis, *et al.*,(2015). Conforme Gomes, (2022) situações onde existe uma sobrecarga de trabalho pode gerar adoecimento dos servidores, que precisarão se afastar para tratar da sua saúde, podendo causar impacto no andamento das atividades dos setores.

Conforme tabela 15, verifica-se que 57% dos participantes, consideram nunca, raramente ou eventualmente a saúde ocupacional do pessoal estar adequada ao desenvolvimento das atividades. Esses dados podem indicar a necessidade de desenvolver programas e políticas mais enérgicas direcionadas para a promoção da saúde e da qualidade de vida do servidor na UFSJ.

Tabela 15- Questões da Dimensão saúde ocupacional na UFSJ

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
A saúde ocupacional do pessoal é adequada ao desenvolvimento das atividades.	3,3	10,7	43,4	35,2	7,4

1 (N=Nunca); 2(R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5(S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Ressalta-se que promover a saúde e a qualidade de vida dos servidores constam como um dos objetivos, no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSJ, em vigência 2019-2023. No PDI constam ainda, as ações a serem realizadas para alcançar esse objetivo: implantação de programa de preparação para aposentadoria, implantação de programas de promoção do bem-estar do servidor, otimização da atuação do subsistema integrado de atenção à saúde do servidor (SIASS), desenvolvimento de ações para promoção de segurança no trabalho,

integração da equipe multiprofissional da UFSJ para atendimento das demandas de discentes e servidores nas diversas unidades, articulação da construção de uma política de saúde e qualidade de vida para a comunidade acadêmica (UFSJ, 2019).

Ressalta-se ainda que, na página do Setor de Apoio ao Servidor (SEAPS), que é formado, dentre outros, por profissionais de Serviço Social e Psicologia, tendo “como foco o desenvolvimento de ações em prol do bem estar dos servidores da UFSJ”, constam informações das ações referentes à segurança do trabalho e do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), não sendo possível identificar quais outros programas e ações estão sendo direcionados em prol da saúde e da qualidade de vida dos servidores (UFSJ, 2023). Portanto, faz-se necessário que seja feita a divulgação efetiva e atualizada destes programas e ações, a partir de sua implantação, a fim de possibilitar o conhecimento e o acesso dos servidores interessados.

4.2.9 Motivação

Conforme tabela 16, na perspectiva dos participantes, o corpo de servidores é frequentemente ou sempre assíduo 82% e 76% consideram que são frequentemente ou sempre, pontuais. E ainda, 76% consideram o pessoal frequentemente ou sempre comprometido com suas funções, enquanto para 76% consideram que apresentam disposição para o trabalho.

Tabela 16- Questões da Dimensão Motivação na UFSJ

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
Os servidores mostram-se comprometidos com o serviço.	0,8	3,3	25,4	52,5	18
Os servidores são assíduos.	0	0,8	16,4	51,6	31,1
Os servidores são pontuais	0	3,3	20,5	55,7	20,5
Os servidores demonstram disposição para o trabalho da Unidade.	0,8	5,7	27,9	50	15,6
Total	0,4	3,28	22,55	52,45	21,3

1 (N=Nunca); 2(R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5(S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Conforme Reis, et al.,(2015) o fator motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho pode exercer influência na produtividade, pois está ligado a fatores como crescimento e reconhecimento profissional, que são expressos por meio da execução de tarefas e atividades.

4.2.10 Volume de Trabalho

Com relação à variável volume anual de trabalho, conforme tabela 17, para 66% dos participantes nunca, raramente ou eventualmente se dão de forma uniforme durante o ano, o que evidencia a ocorrência de sazonalidades nas atividades de determinados setores e pode demandar aumento do quantitativo ou alternativas como o rodízio para as eventuais necessidades.

Tabela 17- Questões da Dimensão Volume de Trabalho na UFSJ

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
Os trabalhos rotineiros se dão em volume uniforme durante o ano.	9,8	25,4	31,1	26,2	7,4

1 (N=Nunca); 2(R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5(S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

A realização de um rodízio de servidores e portanto, de suas experiências que pode ocorrer na mesma equipe ou entre unidades, considerando as sazonalidades pode contribuir ainda para balancear a força de trabalho.

4.2.11. Dimensionamento

No âmbito da administração pública, existem vários instrumentos normativos que norteiam o processo de dimensionamento de pessoal e estabelecem diretrizes para o provimento de vagas, de forma sistematizada e estratégica, considerando a estrutura organizacional e particularidades das instituições, bem como dotando de autonomia para decidir sobre a metodologia mais apropriada às suas especificidades, dentre eles, o decreto 5.825/2006, 6.944/2009, a lei 11091/2005 e recentemente a portaria nº 7.888/2022.

Apesar disso, pela análise dos resultados, dentro dos limites da amostra participante da pesquisa, a UFSJ, não possui procedimentos padrões e claramente definidos, no que se refere ao dimensionamento, redimensionamento e lotação de servidores. Conforme tabela 18, os participantes (88%) consideram que nunca, raramente ou eventualmente há critérios definidos e efetivos para a lotação de servidores.

Tabela 18- Questões da Dimensão Dimensionamento na UFSJ

ITEM	%				
	N	R	E	F	S
A UFSJ possui uma metodologia para dimensionar sua força de trabalho.	26,2	38,5	28,7	5,7	0,8
A UFSJ enfrenta dificuldades em relação a seu quantitativo de servidores.	5,7	3,3	10,7	20,5	59,8
A utilização de uma metodologia de dimensionamento de pessoal pode trazer benefícios ao demonstrar o quantitativo de alocação ideal de servidores a cada unidade.	0	1,6	13,9	31,1	53,3
Há critérios definidos e efetivos para a lotação de servidores.	22,1	35,2	31,1	9,8	1,6
Os processos de dimensionamento e redimensionamento possuem critérios suficientes e claros para a captação e movimentação de pessoal.	23,8	38,5	30,3	6,6	0,8
Total	15,56	23,42	22,94	14,74	23,26

1 (N=Nunca); 2 (R=Raramente); 3 (E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5 (S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Cerca de 93% consideram que nunca, raramente ou eventualmente há na instituição uma metodologia para dimensionar a força de trabalho e um índice também alto (92%) consideram que os processo de dimensionamento e redimensionamento nunca, raramente ou eventualmente possuem critérios suficientes e claros para a captação e movimentação de pessoal. Além disso, para cerca de 80% a instituição frequentemente ou sempre enfrenta dificuldades em relação a seu quantitativo de servidores e que a utilização de uma metodologia de dimensionamento de pessoal pode trazer benefícios ao demonstrar o quantitativo de alocação ideal de servidores a cada unidade.

4.2.12 Gestão por Competência

Ao tratar das diretrizes para o processo de dimensionamento de pessoal nas IFES, a legislação vai além do aspecto quantitativo, incluído ainda a análise qualitativa da força de trabalho. Conforme explica Oliveira (2019, p. 25), deve-se considerar as habilidades requeridas para a execução das rotinas, ou seja, a “definição das competências que cada cargo ou função exigem,” de forma a relacionar as habilidades individuais com as tarefas a serem executadas para um melhor resultado.

No setor público o gerenciamento por competências como ferramenta de apoio para a gestão do quadro de pessoal é tratado principalmente a partir do decreto nº 5.707, que instituiu a política nacional de desenvolvimento de pessoas e se refere à gestão por competência como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance dos objetivos da instituição”. Portanto, foram incluídas questões para verificar o desenvolvimento e valorização¹ do potencial do servidor que podem refletir nos resultados da organização.

Conforme tabela 19, cerca de 89% dos participantes consideram que nunca, raramente ou eventualmente as alocações e remanejamentos internos na UFSJ, levam em consideração o rol de competências dos servidores e 57% responderam que nunca, raramente ou eventualmente o seu potencial é aproveitado, devidamente, em seu contexto de trabalho. Esses dados podem indicar que uma parcela de servidores podem estar subutilizados, ou ainda que há possibilidade de atribuir atividades de maior complexidade e que sejam compatíveis com as atribuições do cargo. Outros 43% acreditam que frequentemente ou sempre, o atual contexto de trabalho aproveita todo o seu potencial. Porém, verifica-se ainda que, apenas 32,8% acreditam que frequentemente ou sempre seriam melhor

¹ Na aplicação do questionário constatou-se uma insatisfação dos técnicos administrativos com relação ao aproveitamento de seu potencial e valorização de seu conhecimento. Há uma crítica do técnico-administrativo em relação à capacitação e qualificação, muitas vezes, devido à própria lei que rege sua carreira (Lei 11091/2005, PCCTAE) que não permite ao técnico exercer funções específicas. O cargo não previu a necessidade do servidor de crescer não somente por meio da gratificação ao concluir um curso em nível de pós-graduação, por exemplo; mas também, o reconhecimento de que ele tenha uma função que lhe permita contribuir com o conhecimento adquirido. Portanto, ainda que, o servidor técnico-administrativo obtenha a qualificação, conforme o PCCTAE, não poderá ascender profissionalmente; apenas fará jus ao incentivo a qualificação (Brasil, 2006 b).

aproveitados e contribuiriam mais com os objetivos organizacionais, se alocados em outro setor e um índice bastante expressivo, 67,3% acreditam que nunca, raramente ou eventualmente seriam melhor aproveitados em outro setor.

Por fim, 82% consideram que nunca, raramente ou eventualmente, dispõem de tempo para se dedicar às atividades que visem contribuir para a melhoria do seu setor e 78% não dispõem de tempos para se dedicar a capacitação profissional. Enquanto, apenas 22%, acreditam que frequentemente ou sempre conseguem tempo para se aprimorar profissionalmente.

Tabela 19- Questões da Dimensão Gestão por Competência na UFSJ

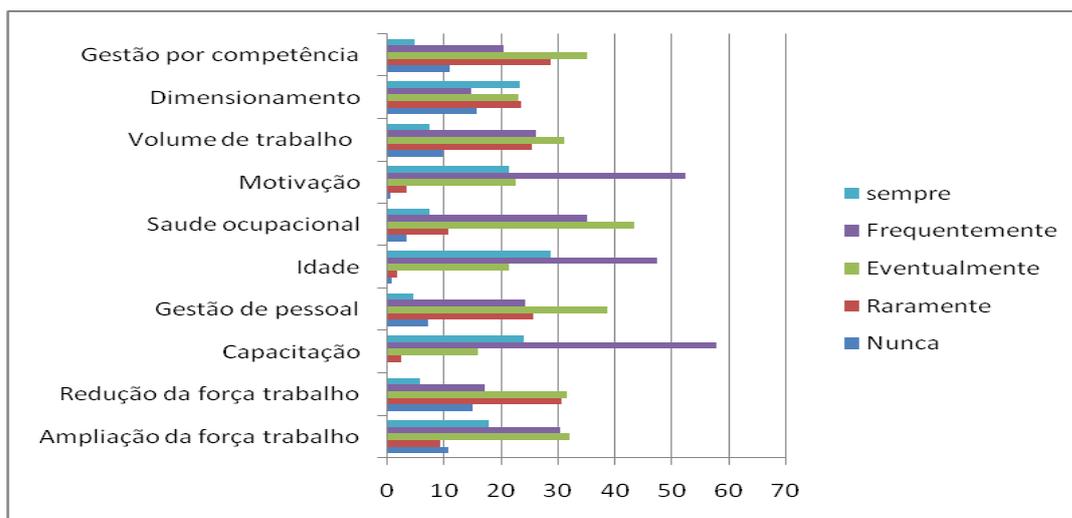
ITEM	%				
	N	R	E	F	S
As alocações de pessoal e remanejamentos internos na UFSJ levam em consideração o rol de competências dos servidores.	9,8	36,9	42,6	9	1,6
Você consegue tempo para se dedicar a estudo ou atividades que visem contribuir para a melhoria dos processos de seu setor ou departamento.	14,8	28,7	38,5	15,6	2,5
Dispõe de tempo para se dedicar a capacitação profissional.	8,2	38,5	31,1	20,5	1,6
Considerando suas aptidões pessoais, o atual contexto de trabalho aproveita todo o seu potencial.	6,6	20,5	30,3	33,6	9
Você acredita que poderia contribuir mais com os objetivos organizacionais se alocado em outro setor.	14,8	18,9	33,6	23,8	9
Total	10,84	28,7	35,22	20,5	4,74

1 (N=Nunca); 2(R=Raramente); 3(E=Eventualmente); 4 (F= Frequentemente); 5(S= sempre)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

Nota-se no gráfico 10, que as maiores concentrações de respostas positivas ou melhor avaliadas estão nas dimensões relacionadas à capacitação, motivação, idade e saúde ocupacional. Em contrapartida, os aspectos que mais concentram respostas negativas se referem à gestão de pessoal, volume de trabalho, dimensionamento, gestão por competência e redução da força de trabalho, o que leva a inferir que há necessidade de melhor gerenciamento de pessoal.

Gráfico 10- Frequência (%) das questões por grupo



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nos dados da pesquisa (2023)

A ausência de instrumentos fundamentado em critérios para determinar a distribuição e a alocação de vagas coloca a gestão em uma posição de fragilidade, impossibilitando uma abordagem precisa na identificação das necessidades de pessoal.

5 RECOMENDAÇÕES

O dimensionamento de pessoal nas IFES passou a ser regulamentado, a partir da Lei nº 11.091/2005 e pelo Decreto nº 5.825/2006, que tratam da reestruturação da carreira e do desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos. De acordo com essas normas, cada instituição deveria avaliar anualmente a adequação de seu quadro de pessoal às suas necessidades e, quando necessário, propor ao MEC o redimensionamento, considerando as demandas da instituição e a proporção do quantitativo da força de trabalho dos técnicos administrativos em relação aos docentes e aos estudantes. Além disso, o decreto estabelece diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos e enfatiza a importância de se vincular esse plano ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição de ensino superior.

Apesar da legislação, a realização do dimensionamento de pessoal pelas instituições ainda se mostra bastante desafiador, visto que a legislação até então não definia um modelo padrão para o dimensionamento nas instituições. Apenas

recentemente, o governo federal emitiu a Portaria nº 7.888, de 1º de setembro de 2022, a qual "estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem seguidos para a transferência, institucionalização e replicação do modelo de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)." Esse modelo compreende uma metodologia que engloba o modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip). Este sistema tem o propósito de "apoiar na gestão, registrar, armazenar e efetuar os cálculos referentes ao dimensionamento de pessoal por meio de entregas, além de agregar indicadores qualitativos e quantitativos relacionados à força de trabalho nos órgãos e entidades" (MGI, 2022).

A partir dos resultados da pesquisa é possível constatar que a instituição necessita de um melhor gerenciamento de sua força de trabalho, no sentido de aperfeiçoar as rotinas relacionadas ao fluxo de pessoal e viabilizar ações para se evitar dificuldades futuras.

A partir da entrevista com o pró-reitor de gestão e desenvolvimento de pessoas e da diretora da divisão de desenvolvimento de pessoas da UFSJ, foi possível constatar que a instituição manifestou interesse em adotar a metodologia de dimensionamento de pessoal disponibilizada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), por meio do envio do termo de compromisso, de acordo com o que estabelece a portaria 7.888/2022. O modelo é disponibilizado de forma gratuita e conforme a referida portaria, em seu art. 14, fica vedada a realização de despesas com a contratação de modelos relativos ao processo de Dimensionamento de pessoal.

Conforme informações do pró-reitor foi criada uma comissão para tratar do processo de implantação do modelo na instituição. Os membros da comissão devem realizar primeiramente a capacitação que é ministrada diretamente pelo MGI e será realizada a concessão de acesso ao Sisdip; esses passos correspondem à etapa de transferência do modelo à instituição. A próxima etapa é a institucionalização que é a disseminação da prática contínua do dimensionamento ou a execução interna na instituição. O MGI sugere a criação de normativos internos e a inclusão no planejamento estratégico da instituição, a fim de incentivar e regulamentar a utilização do modelo referencial e do Sisdip.

Considerando a iniciativa da instituição de adoção do modelo de dimensionamento da força de trabalho, limita-se esse trabalho à proposição de

ações visando auxiliar o processo de implantação da metodologia. O quadro 10 mostra as etapas de implantação com as propostas de ações.

Quadro 10: Propostas de ações para implantação do Dimensionamento

Fases	Desenvolvimento das ações
Capacitação da comissão responsável pela disseminação da metodologia.	Cursos e treinamentos oferecidos pelo MGI em parceria com a ENAP, no âmbito das ações para a transferência do modelo referencial de dimensionamento aos órgãos e entidades.
Normatização interna	Regulamentação do dimensionamento na instituição, inclusão no planejamento estratégico da instituição.
Capacitação de servidores, gestores e chefias de unidades	Cursos e treinamentos oferecidos pelo próprio MGI e pela UFSJ por meio da equipe responsável por conduzir o DFT.
Engajamento de servidores	Iniciativas de conscientização e divulgação da metodologia (emails, palestras, reuniões, publicações).
Criação de página eletrônica	Site da instituição para informações e divulgação sobre a metodologia de dimensionamento, visando a transparência das ações.
Criação de unidade própria	Setor de dimensionamento de pessoal responsável pelas questões de implementação e disseminação da metodologia.
Implementação nos demais setores	Ampliação da metodologia a todos os setores e realização contínua.
Apoio da alta gestão	Alinhamento com o planejamento estratégico, inclusão no PDI.

Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa

A partir da capacitação realizada pelos membros da comissão responsável, iniciar um trabalho de divulgação do modelo e ampliar a capacitação aos demais servidores, capacitando também gestores e chefias de unidades. Buscar o engajamento e participação de toda a comunidade acadêmica é essencial para a mudança de cultura e dissolução das resistências, que, conforme Bergue (2014) é característica típica das organizações públicas. Assim, as iniciativas que

proporcionem a conscientização e capacitação para os novos processos de trabalho contribuem para diminuir os choques culturais (GRAZIANI *et al.*, 2019).

Criação de página eletrônica sobre dimensionamento de pessoal, como forma de dar maior transparência às ações.

A criação de unidade própria para tratar das questões relativas ao dimensionamento pode contribuir para a disseminação da metodologia.

Enquanto instrumento de gestão de pessoas, o DFT deve ser implementado em toda a instituição, após a fase de teste e realizado de forma contínua, para que os dados sejam atualizados e condizentes com a realidade recente da instituição.

Para a implementação das ações, deve se buscar o apoio da alta administração, uma vez que o DFT pode ser considerado uma ferramenta inovadora dentro do setor público e com potencial de agregar e servir de base para as demais políticas de gestão. O apoio da alta gestão, segundo Fonseca e Meneses (2016); Côrtes e Meneses (2017) é considerado um fator político importante e interferente para a implementação das políticas de gestão estratégica de pessoas no setor público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A UFSJ passou por mudanças consideráveis, desde o período de implantação das políticas públicas para a ampliação, democratização do acesso e valorização da educação superior que proporcionaram a ampliação de vagas nos cursos superiores e o conseqüente aumento das necessidades de contratações de servidores técnico-administrativos nas IFES.

Neste cenário de grandes e constantes mudanças nas instituições de ensino superior públicas, impactadas pelo processo de expansão e que repercute até os dias atuais, este trabalho teve como objetivo geral analisar as estratégias de alocação dos servidores técnicos administrativos na sustentabilidade das ações da UFSJ.

Para alcançar o objetivo geral, procurou-se atender os seguintes objetivos específicos: analisar o perfil do servidor técnico-administrativo da UFSJ verificando aspectos relacionados aos cargos, evolução do quadro, qualificação e nível de classificação por cargo; verificar a composição de servidores da instituição pesquisada, por meio do levantamento de parâmetros utilizados pelo MEC, para se

calcular o quantitativo de servidores, conforme modelo de dimensionamento intitulado “Modelo de Composição do Quadro de Servidores Técnico-administrativos em Educação – Modelo QSTAE”; verificar a percepção da pró-reitoria de gestão de pessoas quanto às políticas de dimensionamento de pessoal da UFSJ; analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos quanto a adequação do quadro de servidores para a sustentabilidade das ações da UFSJ e fazer sugestões quanto aos ajustes necessários para redimensionamento de pessoal nos cargos, através de análise documental, bibliográfica, realização de entrevista semi-estruturada com o pró-reitor e a diretora da DIDEP e aplicação de questionário eletrônico aos servidores técnico-administrativos.

A partir da pesquisa documental foi possível considerar que com a publicação da Lei nº 11.091/2005 e do Decreto nº 5.825/2006, o dimensionamento passou a ser regulamentado nas IFES, porém devido à falta de uma metodologia, grande parte das instituições não desenvolveu nesse sentido. Algumas buscaram elaborar modelos próprios de dimensionamento de pessoal.

Recentemente, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) apresentou a metodologia de dimensionamento desenvolvida em parceria com a Universidade de Brasília (UnB) e publicou a portaria 7.888 de 1º de setembro de 2022 que “estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)” (MGI, 2022).

Com relação ao primeiro objetivo específico, ao analisar a evolução da população universitária da UFSJ no período compreendido entre os anos de 2006 a 2021 constatou-se que a instituição não conseguiu ampliar seu quadro de técnico-administrativo na mesma proporção de crescimento do número de alunos da graduação, da pós-graduação e de docentes. Tendo, portanto, apresentado variações de 253,72% referente a graduação, 582,11% da pós-graduação, 293,05%, o crescimento do número de docentes e um crescimento de 119,06% no número de TAEs. A evolução da relação alunos/técnicos (RAT) que antes da implantação do REUNI, em 2006, apresentava um índice de 16,46, passando para 32,89 e 28,32 alunos/técnicos em 2019, portanto, distante da proporção considerada ideal pelo MEC que é de 1 técnico administrativo para cada grupo de 15 discentes. Portanto,

considerando a perspectiva do MEC, a instituição estaria com um déficit de 464 servidores TAEs.

Com relação ao diagnóstico da instituição se destaca ainda que, existem atualmente na UFSJ, 34 cargos de técnicos administrativos vagos, sendo 5 cargos de nível superior ou de classificação E, 17 são de classificação D, ensino médio, e 12 cargos de nível C, cuja escolaridade mínima exigida é o ensino médio ou fundamental. Poderá haver concurso para recompor alguns desses cargos, outros foram extintos ou tiveram vedada a abertura de concursos e provimento de vagas em decorrência, principalmente, da publicação da lei 9.632/1998, e mais recentemente, os decretos 9.262/2018 e 10.185/2019 e, portanto, não serão repostos. Além disso, a instituição possui outros 82 cargos que por meio dos referidos decretos, foram extintos ou tiveram vedada a abertura de concursos, mas que atualmente, se encontram ocupados, portanto, gradativamente serão excluídos do quadro de servidores da instituição.

Quanto ao terceiro objetivo específico, a partir da entrevista com o pró-reitor de gestão e desenvolvimento de pessoas e com a diretora da DIDEP, permitiu-se admitir que a universidade atualmente, não tem uma política interna instituída sobre o dimensionamento de pessoal e, portanto, não há instrumentos normativos internos para nortear as rotinas de provimento de servidores. Para o levantamento das demandas de pessoal e solicitações junto ao MEC, as decisões são baseadas nas informações repassadas pelas unidades, procurando principalmente repor as vagas oriundas de exonerações e aposentadorias. Portanto, na maioria das vezes, as vagas são destinadas à reposição e não à ampliação do quadro de servidores. Para as alocações e remanejamentos internos, não são utilizadas ferramentas de suporte operacional e de apoio às decisões, mas são realizadas caso a caso, baseadas na demanda dos setores e na manifestação de interesse do servidor. Em muitos casos, são utilizados critérios subjetivos considerando situações emergenciais, em que as unidades com déficit de servidores correm o risco de prejuízo no andamento das atividades. Para auxiliar nas alocações é mantido um banco informal dos servidores, com perfil e formação, porém a gestão considera que não é possível realizar a distribuição dos servidores conforme a gestão por competências, devido, principalmente, a alguns entraves legais, como o rol limitado de cargos no quadro da instituição.

Contudo, registrou-se que a instituição manifestou interesse em adotar a metodologia de dimensionamento da força de trabalho (modelo referencial de dimensionamento e o Sisdip) apresentada pelo MGI, iniciando as primeiras ações para a implantação desse modelo.

Com relação ao quarto objetivo específico, por meio do questionário aplicado aos técnico-administrativos objetivou-se compreender a percepção do servidor quanto a adequação do quadro de servidores para a sustentabilidade das ações da UFSJ. Procurou-se incluir questões que identifiquem: Necessidade de ampliação da força de trabalho; Possibilidade de redução da força de trabalho; Capacitação; Gestão de pessoal; Idade; Motivação; Saúde Ocupacional, Volume de trabalho, dimensionamento e gestão por competências.

Os resultados demonstram que, na percepção dos servidores faz-se necessário a ampliação do quadro de pessoal na instituição, uma vez que 67,2% consideram que frequentemente ou sempre enfrentam sobrecarga de trabalho, apesar de indicarem ainda, 58,2% (frequentemente ou sempre), que contam com o apoio de servidores terceirizados de caráter permanente nos setores.

Os servidores consideram que a modernização dos processos e as inovações tecnológicas não têm efetivamente contribuído para a diminuição das demandas e, conseqüentemente, para a redução da necessidade da força de trabalho.

Com relação à gestão de pessoal, no que se refere a realocação e distribuição do seu quadro na visão dos servidores, 87% consideram que nunca, raramente ou eventualmente as pessoas são realocadas para setores carentes e um percentual significativo, 90%, indicaram que nunca, raramente ou eventualmente o quadro de pessoal é bem distribuído. Admitindo, portanto, que a gestão de pessoas na instituição carece de estratégias mais eficazes para o gerenciamento do seu fluxo de pessoal.

Quanto à gestão por competência os TAEs (89%) apontaram que as alocações e remanejamentos não levam em consideram o rol de competências dos servidores e que seu potencial não é aproveitado devidamente (57%). Entretanto, um numero expressivo, 67,3% acreditam que nunca, raramente ou eventualmente seriam melhor aproveitados em outro setor; 32,8% acreditam que frequentemente ou sempre seriam melhor aproveitados e contribuiriam mais com os objetivos organizacionais, se alocados em outro setor. Cabe destacar que o ambiente organizacional do servidor técnico-administrativo em educação deve ser definido em

conformidade com as atividades que realiza e em compatibilidade com as atribuições de seu cargo, de acordo com o ofício nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. Esses dados podem refletir diretamente na valorização dos servidores e na otimização do uso de seus conhecimentos e experiências, podendo ainda indicar que uma parcela dos servidores podem estar subutilizados ou ainda que atividades de complexidade maior, podem ser atribuídas, caso sejam compatíveis com o cargo.

Verificou-se ainda que a maioria dos servidores consideram que não dispõem de tempo para se dedicar a atividades que visem contribuir para a melhoria de sua unidade ou a capacitação profissional.

Por fim, constatou-se que a maioria dos respondentes 88% consideram que nunca, raramente ou eventualmente há critérios definidos e efetivos para a lotação de servidores; 93% consideram que nunca, raramente ou eventualmente a instituição utiliza uma metodologia para dimensionar a força de trabalho e 92% consideram que a instituição não possui critérios suficientes e claros para a captação e movimentação de pessoal. Portanto, consideram que a utilização de uma metodologia de dimensionamento de pessoal pode trazer benefícios ao demonstrar o quantitativo de alocação ideal de servidores a cada unidade.

Quanto ao último objetivo específico, considerando a iniciativa da instituição de adoção do modelo de dimensionamento da força de trabalho recomendou-se ações visando auxiliar o processo de implantação da metodologia: divulgação do modelo e ampliação da capacitação aos demais servidores, gestores e chefias de unidades; buscar o engajamento e participação de toda a comunidade acadêmica; criação de página eletrônica sobre dimensionamento de pessoal; criação de unidade própria para tratar das questões relativas ao dimensionamento; ampliação da metodologia a todas as unidades da instituição, após a fase de teste e buscar o apoio da alta administração.

A presente pesquisa contribui no sentido de ampliar os estudos envolvendo aspectos relacionados a adoção de metodologias de dimensionamento de pessoal sobretudo no contexto das IFES. Compreende-se ainda, que poderá contribuir na avaliação por parte da gestão de recursos humanos da UFSJ, no que diz respeito a necessidade de maior alinhamento das práticas de gestão com o planejamento estratégico, permitindo atuar nas questões que apresentam maiores divergências.

Como limitações desse trabalho consideram-se o fato de não se realizar uma abordagem setorial para identificar possíveis discrepâncias, além de não contemplar

chefias de unidades, permitindo confrontar opiniões. Sugere-se para trabalhos futuros, verificar possíveis discrepâncias de lotação e ainda analisar a necessidade de redefinição das estruturas das unidades.

Considerando a iniciativa de implantação do modelo de dimensionamento na instituição, futuras pesquisas poderão analisar o processo de implementação da metodologia, identificando seus primeiros resultados; especificamente, os impactos nos processos de movimentação e captação de servidores e as contribuições para a instituição de forma geral.

O mestrado profissional em Administração Pública oferece capacitação científica para aplicar conhecimentos na rotina de trabalho e melhorar os processos de gestão. Entende-se ainda, que o tema dimensionamento tem grande relevância para os técnicos administrativos da instituição, portanto motivar as discussões nesse sentido pode contribuir para se alcançar melhorias na qualidade do serviço prestado e nos processos de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, nesp. p. 67-86, 2007.
- ALMEIDA, L. F. et al. Certificação de competências organizacionais: protótipo de modelo de gestão por competências. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 1, p. 273-298, 2015.
- ANDIFES. Corte de mais de 18% no orçamento das universidades federais em 2021 poderá inviabilizar ensino. 2021. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/?p=88267>. Acesso em: 05 set. 2022.
- ANDRIOLA, W. B., & Araújo, A. C.. Avaliação dos impactos do Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades Federais Brasileiras. **Revista Brasileira De Estudos Pedagógicos**, 102(261), 437–464. 2021.
- ARAÚJO, C. B.; SANTOS, Larissa M. M.O Reuni na opinião dos gestores de uma universidade pública. **Revista Psicologia & Sociedade**, vol.26, n.3, pp.642-651. 2014.
- ARRUDA, A. L. B. **Expansão da educação superior: Uma análise do programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais (Reuni) na Universidade Federal de Pernambuco**. 2011. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.
- BARBOSA, A. M. R., & FERREIRA, P. F. **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, 2009. Disponível: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/36839/Gerenciamento%20de%20recursos%20humanos%20O%20dimensionamento%20de%20pessoa%20t%E9cnicoadministrativo%20da%20universid.pdf;jsessionid=6C21A19F50BF1680081A600198B84E63?sequence=1> Acesso em: 20 mai. 2022.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas no setor público. São Paulo: Atlas, 2013.
- BIANCHI, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista De Administração Contemporânea**, 21(1), 41–61. 2017.
- BOTTA, M.C.E. **Dimensionamento da força de trabalho nas Instituições Federais de ensino superior no Brasil – Estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal, 2017.

Disponível:https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10478/1/marcos_botta_MAA_2017.pdf Acesso em: 10 jul. 2022.

BOULLOSA, R. de F., Oliveira, Breyner R., Araújo, E. T., & Gussi, A. F. **Por um antimanual de avaliação de políticas públicas**. Revista Brasileira de Avaliação, 10(1), e100521. 2021.

BRANDÃO, H. P; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. b, p. 160-177, 2022.

BOYATZIS, R. E. & MCCLELLAND, D. C., (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 737–743

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: encurtador.com.br/aMW56. Acesso em: 18 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11091, de 12 de janeiro de 2005**. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Ministério da Educação. Brasília, DF, 2005.

BRASIL. **Decreto nº 5825, de 29 de junho de 2006**. Diretrizes Para Elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação, Instituído Pela Lei no 11.091/2005. Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, DF. 30 jun. 2006.

BRASIL. **Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Seção I. p. 4.

BRASIL. **Decreto 6.944, de 21 de agosto de 2009**. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal. Presidência da República, Ministério da Educação, Brasília, DF, 2009.

BRASIL. **Decreto 7.232, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Ministério da Educação, Brasília, DF, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das Universidades Federais – 2003 a 2012**. Brasília, 2012 a.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação – PNE.** Ministério da Educação, Brasília, DF, 2014.

BRASIL. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014.** Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid+30192>. Acessado em: 20 de abril 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Presidência da República, Brasília, DF, 2019.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. (1999) “Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995”. **Revista do Serviço Público**, 50(4), 2000.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado patrimonial ao gerencial. *Letras*, v. 222, n. 259, p. 222, 2001.

CALÇADA, L. A. Zanotta; RECK, J. R. Democracia e participação social no ciclo das políticas públicas. **Revista Jurídica Cesumar**, v. 20, n. 3, p. 425-443, dez.2020.

CAMÕES, M. R. S.; MENESES, P. P. M. Gestão de pessoas no governo federal: análise da implementação da política nacional de desenvolvimento de pessoal. **Cadernos ENAP**, v. 45, p. 3-101, 2016.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e oportunidades em uma autarquia federal. **Revista serviço público**, Brasília 69, 2, 163-191, abr/jun. 2018.

CARVALHO, E. Decisão na Administração Pública: diálogo de racionalidades. Universidade Técnica de Lisboa, ISCSP, CAPP e Instituto Universitário de Lisboa (ISCTEUIUL), Lisboa, Portugal. **Sociologia, problemas e práticas**, n.º 73, pp.131-148. 2013. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0873-65292013000300007&lng=pt&nrm=iso Acesso em: 08/07/2023.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos humanos nas organizações.** 4ª ed. Barueri: Manole, 2014.

CORRÊA, R. O. *et al.* Dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. 2017.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo federal: desafios e possibilidades. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10. 2017, Brasília. **Anais**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Estado de Administração, 2017.

CÔRTEZ, F. G.; MENESES, P. P. M. Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 4, p. 657-686, 2019.

CRONBACH, L. J. My current t procedures. *Educational and Psychological Measurement*, v. 64, n. 3, jun. 2004.

Da Hora; M.; Rego, G. T.; Arica, J. (2010). “Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach”. *Produto e Produção*, v. 11, p. 85-103. DOI:10.22456/1983-8026.9321.

DALBOSCO, C. A.; FAVERO, A. A. **Universidade e formação pedagógica: a busca por excelência em ensino, pesquisa e extensão**. In: SGARI, R.; VALERIO, P. da S.; CASAGRANDA, E. A. (Orgs.). *Universidade e formação*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2017, p. 13-35.

DECRETO nº 6.096, 24 de abril de 2007, que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Disponível em: [Decreto nº 6096 \(planalto.gov.br\)](http://planalto.gov.br). Acesso em: 18/02/2022.

DELERY, J. E., & DOTY, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

DIAS, C.S.D. **Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas universidades públicas federais**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras, UFLA, Lavras, MG, 2015.

DONATO, M. et al. “Metodologia para verificar a qualidade da avaliação quanto a percepção dos usuários sobre o transporte público rodoviário da cidade do Rio de Janeiro.” **Negócios em Projeção** 8 (2017): 199-210, 2017.

Druck, G., Sena, J., Pinto, M. M., & Araújo, S. **A Terceirização no serviço público: Particularidades e implicações**. 2018.

DURAND, T. (2000). L’Alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* .

DYE, T. R. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: Heidemann, F. G.; Salm, J. F. *Políticas públicas e desenvolvimento*. Brasília, DF: Editora UnB, 2010. p. 99-129.

FACEIRA, L. DA S. Os movimentos sociais e as políticas públicas no cenário brasileiro. **Revista Colombiana de Ciencias Sociales**, 5(1), 171-196, 2014.

FARAH, M. F. S. **Análise de políticas públicas no Brasil: de uma prática não nomeada à institucionalização do “campo de públicas”**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 50, n. 6, p. 959-979, nov./dez. 2016.

FARIAS FILHO, M. Cordeiro; GARCIA, R. Garcia; HERREROS, Mário Miguel Amin Garcia. **A institucionalização do planejamento na gestão universitária**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 252-268, set. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3193/319328457013.pdf> Acesso em: 04/08/22.

FAVATO, M. N.; RUIZ, M. J. F. REUNI : política para a democratização da educação superior ? **Revista Eletrônica de Educação**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 448–463, 2018.

FILHO, A. I.; SERRANO, A. L. M. “Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo quali-quantativo aplicado. In: **IX Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Brasília, DF: Consad. 2016.

FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. Revista Eletrônica Científica da UERGS, v. 2, n. 2, p. 117-133, 2016.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. (2005). “A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach”. In: XII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, Bauru. v. 1. 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil**.-5 ed -São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. Schmidt. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. **Revista de Administração de Empresas –RAE**, São Paulo, v.35, v.2, p. 57-63, 1995.

GOMES, V.; L. MACHADO-TAYLOR, M.; SARAIVA, E. Viana. O ensino superior no brasil-breve histórico e caracterização. **Ciência & Trópico**, v. 42, n. 1, 2018.

GRAZIANI, Luciana. Implementação da gestão estratégica de pessoas: desafios enfrentados por uma empresa pública. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, vol. 18, núm. 3, 2019, Setembro-Dezembro, pp. 207-228.

HERMES, S. R. Desafios no atendimento das metas do Plano Nacional de Educação pelo segmento público: elevação das taxas de matrícula na educação superior. **Revista Atos de Pesquisa em Educação**, v.13, n.3, Blumenau, set. dez, 2018.

INEP.(2020). Sinopse Estatística da Educação Superior 2019. Brasília. Obtido de <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2020. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>>. Acesso em: 08.11. 2022.

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

KRUGER, N. R. M. ALVES, I. B. A. **Trajetória do Ensino Superior Brasileiro: Retrocessos e Desigualdade no Acesso à Educação**. Revista Praia Vermelha. V.30, n. 1, p. 88-114, jan- jun. 2020.

LAUERMANN, R. **Uma avaliação do reuni na universidade federal do rio grande do sul como política pública**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

LE BOTERF, G. D. *Ingenierie des compétences*. 2e Ed. Ver. ET augm.. Paris: Editions d' Organisation, c 1999.445 p.; Il.

LIMA, I. O.; ARRUDA, S. R. Evolução e Expansão da Educação Superior no Brasil: uma revisão bibliográfica. **Perspectivas e Diálogos: Revista de História Social e Práticas de Ensino**, v. 2, n. 2, 2019.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. **Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas**. Revista de Sociologia Política, Curitiba, v. 21, n. 48, p. 101-110, dez. 2013.

LÓPEZ, M. Á.; FERREIRA D., T.; PINEDA NEBOT, C.. As trajetórias modernizadoras da administração pública: Brasil e Espanha. Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais, 2020, vol. 5, num. 3, p. 251-272, 2020.

MANCIBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T.B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação** v. 20 n. 60, jan.-mar. 2015.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

MAGALHÃES, A. M.S.; REAL, G. C. M. A produção científica sobre a expansão da educação superior e seus desdobramentos a partir do Programa Reuni : tendências e lacunas (PDE) no ano de 2007 , como um programa voltado para a expansão do sistema federal de. **Avaliação**, [s. l.], v. 23, n. 02, p. 467–489, 2018.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica/ André Ofenhejm Mascarenhas e colaboradores.*- São Paulo: Cengage Learning, 2020.

MATIAS-PEREIRA, J. *Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais*. São Paulo: Atlas, 2018.

MIGLIATI, M.I.C. **Dimensionamento da força de trabalho de servidores técnicos administrativos em Universidades Federais de Ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCAR**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos- UFSCAR, São Carlos, SP, 2017.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). Dimensionamento da força de trabalho. Disponível em: **Modelo referencial de DFT e Sisdip** — Portal do Servidor (www.gov.br) Acesso em: 20 fev. 2023.

MONTEZANO, L. PETRY, I.S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. Universidade de Brasília. **Revista de Administração**. FACES, Journal Belo Horizonte, v.19, n.3, 2020.

MOURA, A. L. N. *et al.* Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista RH Visão Sustentável**, Rio de Janeiro, v.1,n.1,p.76-95,jan/jun. 2019.

NEVES, C. E. B.; MARTINS, C. B. Ensino superior no Brasil: uma visão abrangente. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9061>

NIQUITO, T. W.; RIBEIRO, F. G.; PORTUGAL, M. S. Impacto da criação das novas universidades federais sobre as economias locais. Planejamento e Políticas Públicas, n. 51, 2018.

NOGUEIRA, F.A.M.G. **Gestão por competências no setor público**: um panorama do desenvolvimento e da aplicação do modelo na esfera federal. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro – UNIRIO, Rio de Janeiro, RJ, 2021.

OLIVEIRA, J.I. **Gestão de competências**: impactos no desempenho de gestores de uma organização pública. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, 2012.

OLIVEIRA, J. A. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC (Brasília): CAPES: UAB. 2016.

OLIVEIRA, A.S. **O processo de dimensionamento de pessoal de uma Universidade Pública Federal**: uma proposta de aperfeiçoamento pela gestão por competências. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Alagoas. Maceió – AL, 2019.

OLIVEIRA F. A. **Educação à distância em Santa Catarina**: proposta e operacionalização de um instrumento de avaliação institucional dos polos de apoio presencial EaD/ UAB. Tese de Doutorado. Universidade Fernando Pessoa. Porto, 2022. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/11089/1/TD_37867.pdf Acesso em: 10 set. 2022.

PASTORIZA, T.B. **Estudantes com deficiência na educação superior**: estudo do perfil e do ingresso via Prouni. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, 2020.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n.

1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

PAULA, C. H. et. al. O impacto do REUNI nos indicadores socioeconômicos dos municípios de Minas Gerais beneficiados com a expansão das universidades federais. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 14, n. 2. P. 105-124, jun/dez, 2016.

PAULA, C.H; MARTIN, D.G. ABRANTES, L.A. O impacto do REUNI nos indicadores socioeconômicos dos municípios de Minas Gerais beneficiados com a expansão das Universidades Federais. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo – ReAT**, v. 14, n.2, jul. dez. 2020.

PAULA, C. H.; ALMEIDA, F. M.O programa Reuni e o desempenho das Ifes brasileiras. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, [s. l.], v. 28, n. 109, p. 1054–1075, 2020.

PEREIRA, J.et al. **O REUNI na Universidade Federal de Santa Catarina: Análise a partir do PDI e dos Relatórios de Gestão**. In: XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA - CIGU 2015, Mar del Plata - Argentina. **Anais...** Mar del Plata – Argentina

PEREIRA, Wendell L.; SANTOS, S. M. **Políticas públicas e educacionais no contexto histórico brasileiro. 2013.** Disponível em: <http://www.simposioestadopoliticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/AC15.pdf> Acesso em: 13/07/22

PINHO, J. G., & SACRAMENTO, A. S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? *Revista de Administração Pública*, 1343-1368, 2009.

PINTO, RIBEIRO, M.R. **Proposição de um plano de provisão para os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal da Paraíba**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federa da Paraíba. João Pessoa, PB, 2019.

PONTES, L. GUASTINI, F. ABREU, D. **Para além do dimensionamento da força de trabalho: instrumento de gestão eficiente e de redução de gastos público**. VII Congresso de Gestão Pública – CONSAD, Brasília, 2014.

PRADO, A.C. **Dimensionamento da força de trabalho: um olhar para as características dos gastos com folha de pagamento nas Universidades Federais**. Artigo Científico. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, MG, 2020.

REIS, A. A. Almeida. **Planejamento universitário e Expansão de uma Universidade Federal em Minas Gerais**. São João Del Rei, 2019. 127p. Dissertação Mestrado em Administração publica- universidade Federal de São João Del rei. São João Del Rei. 2019.

REIS, C.Z.T. FREITAS, A.M.R. MARTINS, S. OLIVEIRA, A.R. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária da América Latina**, vo. 8, 2015. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/19834535.2015v8n2p28/29283> Acesso em: 15 jul . 2022.

ROCHA, Cláudio Martin. O Reuni e a precarização do trabalho docente. **Revista de Administração Educacional**, v. 9, n. 1, 2018.

ROSSETTO, C. B. de Souza; GONÇALVES, F. O. Equidade na educação superior no Brasil: uma análise multinomial das políticas públicas de acesso. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 58, no 3, 2015, pp. 791-824. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/218/21842571007.pdf> Acesso em: 05/02/2022.

RUA, M. G. Políticas públicas. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.

SALLES, R.S. FAERSTEIN, E. POZ, M.R.D. SANTOS, P.S.M.B. **Reuni e seus impactos nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES): uma análise da admissão de docentes de 2007 a 2017**. RBPAE - v. 36, n. 1, p. 310 - 335, jan./abr. 2020.

SALES, E. C. S. *et al.* O programa de apoio a planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI): uma análise de seu processo de avaliação. **Revista de Avaliação da educação superior**, Campinas, Sorocaba, SP, v. 24, n. 03, p. 658-679, nov. 2019.

SALES, E. C. da S. S. **Reestruturação e expansão das universidades federais: avaliação dos resultados do programa Reuni sob a perspectiva de políticas públicas para a educação superior**. 2018.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-120, set./dez. 2009.

SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J.; DAVID, M. V. **Administração Pública Contemporânea: Política, Democracia e Gestão**. Minas Gerais: **Editora UFJF**, 2013.

SANTOS, P. S. M. B. DOS. Guia prático da política educacional no Brasil : ações, planos, programas e impactos. 2. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SANTOS, L.S. LEAL, F.G. BURIGO, E. M. FREDIANI, F.R. BORGATTO, A. F. **Proposta Metodológica de Dimensionamento da Força de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina**. XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021.

SANTOS, A. P. dos, et. al. **Um método simplificado para dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública Federal**. 2017. X Congresso CONSAD de gestão pública.

SARAIVA, F. C. M. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. **Rev. Controle**, Fortaleza, v. 17, n.2, p. 334-363, jul./dez. 2019.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SECCHI, L. **Análise de Políticas Públicas: Diagnóstico de Problemas, Recomendação de Soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR | MEC/SESU. **Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012, sobre a Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012**. Brasília – DF, 2012.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; SIMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: ENAP, 2010.

SERRANO, A. L. M. et al. **Dimensionamento da Força de Trabalho Aplicado a uma Organização do Poder Executivo Federal**. SEMEAD - Seminários em Administração, São Paulo, p. 1-12, 2017. Disponível em: <http://login.semead.com.br/20semead/anais/arquivos/1543.pdf>

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R. Metodologia e modelo para dimensionamento. In: SERRANO, André Luiz Marques et al, (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. 1. ed. Brasília, DF: ENAP, 2018. v. 1, cap. 4, p. 77-94. ISBN: 978-85-256-0091-2. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3246/4/livro_dimensionamento_planejamento.pdf. Acesso em: 20 jul. 2022.

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

SILVA, G.B.F.S. **AVALIAÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE JOINED-UP GOVERNMENT NO ENSINO SUPERIOR BRASILEIRO: O CASO DO PROGRAMA REUNI DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2021.

SINAES -**Sinopse Estatística da Educação Superior 2020**. Brasília: Inep, 2022. Disponível em: <>. Acesso em: 20/08/2022.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, n.16, p. 20-45, jul./dez. 2006.

SOUSA, M.G.T.O. **A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Social/ UFCG**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Campina Grande, Sousa – PB, 2018.

SOUZA, F. J. B.; MELLO Jr., E. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. In: SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. I.; GUARNIERI, P. (Organizadores). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.

SOUZA, S. R. A. de; GUERRA, M. das G. G. V. Avaliação da educação superior no Brasil. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, [S. l.], v. 9, n. 18, p. 1–17, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/42336>. Acesso em: 7 jul. 2023.

SOUZA, N. A. et al. Dimensionamento da força de trabalho em organizações: reconhecimento de experiências contemporâneas. **Revista Valore**, v. 7, p. 136-149, 2022.

TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, métodos e uso no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

TERABE, C. P. A. R., & BERGUE, S. T. (2014). Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. In M. R. S. Camões , D. R. Fonseca & V. Porto (Orgs.), Estudos em gestão de pessoas no serviço público (pp. 11-37). Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública.

THEODOULOU, Stella Z. **The contemporary language of public policy: starting to understand**. In: THEODOULOU, Stella Z.; CAHN, Matthew A. Public policy: the essential readings. 2. ed. Pearson Education, 2013.

TROMBINI, M. M; ROCHA, M. A; LIMA, F. **Avaliação do programa REUNI em Universidades Federais do Brasil**. Revista Humanidades e Inovação v.7, n.6 – 2020.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, v. 86, n. 4, p. 1071-1088, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI. **UFSJ em Números**. São João Del Rei. 2019. Disponível em: [ufsj_em_numeros_2016-2019_02](#) Acesso em: 15 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI. **Quadro de referência dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSJ**. São João Del Rei. 2023. Disponível em: [QRSTA 11 05 23.pdf \(ufsj.edu.br\)](#) . Acesso em: 20 jul. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI. **UFSJ em Números**. São João Del Rei. 2021. Disponível em: [UFSJ | Universidade Federal de São João del-Rei](#). Acesso em: 18 jul. 2023.

VIEIRA, S. L.; NOGUEIRA, J. F. Fernandes. **Reformas da educação superior no Brasil: tempo(s) e movimento(s)**. Revista Lusófona de Educação, 35, 13-28, 2017. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/5911>
Acesso em: 12/07/2022

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC/SP, 2001.

APÊNDICE – A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Existem instrumentos normativos, decretos ou outros dispositivos legais que norteiam o processo de dimensionamento de pessoal?
2. Atualmente existem padrões/manuais de procedimentos definidos e documentados para o dimensionamento de pessoal na UFSJ?
3. Como é realizado o levantamento de demandas de pessoal na UFSJ?
4. Quais são os critérios para as decisões acerca da lotação dos servidores nas unidades de apoio administrativo e acadêmico da instituição?
5. A UFSJ enfrenta dificuldades em relação a seu quantitativo de servidores?
6. As condições tecnológicas na instituição contribuem para amenizar as demandas por novos servidores?
7. A modernização dos processos de trabalho reduz a necessidade de pessoal?
8. As alocações de pessoal na UFSJ e remanejamentos internos levam em consideração o rol de competências dos servidores?
9. Quais aspectos humanos são considerados para a formatação e execução do processo de dimensionamento e alocação de servidores?
10. De que maneira a instituição lida com as competências individuais, coletivas e organizacionais (existem programas de gestão por competências)?

APÊNDICE – B – QUESTIONÁRIO

As questões abaixo foram associadas a uma escala Likert sendo as opiniões nominalmente, mensuradas em cinco categorias de respostas: N=Nunca; R=Raramente; E=Eventualmente; F=Frequentemente; e S=Sempre.

1. Há sobrecarga de trabalho para os servidores.
2. Os funcionários terceirizados exercem atividades de caráter permanente.
3. Os estagiários ou bolsistas exercem atividades de caráter permanente.
4. As condições tecnológicas tem contribuído para amenizar as demandas por novos servidores.
5. A modernização dos processos de trabalho reduz a necessidade de pessoal.
6. A escassez de recursos materiais e financeiros induz à ociosidade do pessoal
7. Há ociosidade funcional no serviço
8. O pessoal demonstra ter habilidade para exercer suas funções.
9. O pessoal possui capacidade técnica para desempenhar suas atividades.
10. O pessoal desempenha os trabalhos a contento.
11. A qualidade do trabalho atende às exigências da Unidade.
12. A jornada de trabalho praticada é adequada.
13. A utilização da mão-de-obra é otimizada.
14. O retrabalho acontece.
15. Há integração entre os setores.
16. As pessoas são realocadas para setores carentes.
17. Os esforços e, ou recursos são otimizados.
18. Os setores são unificados de acordo com as atividades fins.
19. O quadro de pessoal é bem distribuído.
20. A faixa etária do pessoal é adequada ao desenvolvimento das atividades.
21. Os servidores são assíduos.
22. Os servidores são pontuais.
23. Os servidores demonstram disposição para o trabalho.
24. Os servidores mostram-se comprometidos com o serviço.
25. A saúde ocupacional do pessoal é adequada ao desenvolvimento das atividades.
26. Os trabalhos rotineiros se dão em volume uniforme durante o ano.

27. A UFSJ possui uma metodologia para dimensionar sua força de trabalho.
28. A UFSJ enfrenta dificuldades em relação a seu quantitativo de servidores.
29. As alocações de pessoal e remanejamentos internos na UFSJ levam em consideração o rol de competências dos servidores.
30. A utilização de uma metodologia de dimensionamento de pessoal pode trazer benefícios ao demonstrar o quantitativo de alocação ideal de servidores a cada unidade.
31. Você consegue tempo para se dedicar a estudo ou atividades que vise contribuir para a melhoria dos processos de seu setor ou departamento.
32. Dispõe de tempo para se dedicar a capacitação profissional
33. Considerando suas aptidões pessoais, o atual contexto de trabalho aproveita todo o seu potencial
34. Você acredita que poderia contribuir mais com os objetivos organizacionais se alocado em outro setor.

APÊNDICE – C- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) **participante**,

Você está sendo convidado(a) a participar, de forma remota, da pesquisa "**Dimensionamento de pessoal: Estudo da Alocação de Servidores Técnicos Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior**", desenvolvida por Miria Aparecida do Espírito Santo discente do curso Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

A partir da aplicação de questionário, esta pesquisa tem como objetivo principal **verificar a percepção dos servidores quanto a adequação da quadro de técnicos administrativos da UFSJ.**

O convite a sua participação se deve ao fato de você se deve a fato de ser um servidor efetivo na instituição estudada e ao trabalho desempenhado.

A sua participação é voluntária, isto é, **não é obrigatória**, possuindo plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento, sem nenhuma penalização caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas, sendo toda a avaliação realizada de forma individual sem a presença de outros voluntários. Se necessário, você poderá identificado na pesquisa pelas letras "E" de "Entrevistado" e um número sequencial natural (1,2,3...).

Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste documento.

A sua participação consistirá em responder ao questionário sobre dimensionamento de pessoal composto por 34 questões de múltipla escolha, de forma on-line. O tempo previsto para responder ao questionário é de 30 a 60 minutos. O questionário

será enviado de forma on-line para o email dos servidores. A entrevista será aplicado por meio de entrevista previamente agendada.

As respostas serão armazenadas em arquivos digitais, assim como os resultados, mas somente terão acesso às mesmas a pesquisadora e seu orientador. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos 5 anos, conforme Resolução 466/12 e orientações do CEPSJ.

Como benefício direto aos participantes, teremos o conhecimento sobre a alocação dos técnico-administrativos, na UFSJ, identificando o perfil desses servidores quanto a tempo de serviço, faixa etária, qualificação, nível de classificação por cargo, dentre outros aspectos. Conhecer a percepção desses servidores quanto ao volume de trabalho realizado a partir do REUNI. Sugestões quanto aos ajustes necessários para redimensionamento de pessoal nos cargos.

Em relação aos riscos, considerando que a pesquisa se enquadra na área de ciências sociais aplicadas, descarta-se a possibilidade de riscos físicos aos participantes. Os possíveis riscos psicológicos, morais e intelectuais aos participantes serão minimizados ao preservar suas identidades no decorrer da pesquisa. Entretanto, os participantes podem sentir algum desconforto ou cansaço ao responder ao questionário. Para reduzir os efeitos do desconforto ou cansaço ao responder ao questionário, poderão ser realizados intervalos durante a entrevista, bem como o participante poderá deixar de responder questões.

Os resultados gerais poderão ser divulgados em artigos científicos e na dissertação. Os participantes receberão cópia do arquivo final da dissertação, contendo os resultados da pesquisa. Não serão feitas imagens durante a realização dos procedimentos deste estudo e não haverá nenhum custo pela sua participação.

Fica também garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Conforme Resolução CNS nº 510/2016, art.19, § 2, “O participante da pesquisa que vier a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, tem direito a assistência e a buscar indenização”.

Por se tratar de uma coleta de dados realizada virtualmente, enfatizamos que você guarde uma cópia deste documento eletrônico em seus arquivos. Ressaltamos que os dados serão utilizados única e exclusivamente para o propósito da presente pesquisa. Os pesquisadores não têm controle de como o provedor de serviços da conexão de internet utiliza os dados que coleta dos participantes neste ambiente virtual.

Sinta-se à vontade para fazer qualquer pergunta sobre este estudo. Se outras perguntas surgirem mais tarde, você poderá entrar em contato com os pesquisadores:

Discente: Miria Aparecida do Espírito Santo / e-mail: miriaaparecida@ufsj.edu.br

Orientador: Paulo Henrique de Lima Siqueira / e-mail: paulosiqueira@ufsj.edu.br

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da CEPSJ. O Comitê de Ética é a instância que tem por objetivo defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Dessa forma o comitê tem o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

Tel e Fax (32) 3379- 5598/ e-mail: cepsj@ufsj.edu.br

Se desejar, consulte ainda a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep): Tel: (61) 3315-5878 / (61) 3315-5879 e-mail: conep@saude.gov.br

E-mail *

Seu e-mail

Após ler o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) acima: *

- Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa, li e concordo em participar.

APÊNDICE D

D.1 - Classificação das respostas de acordo com a escala likert- Validação Alpha de Cronbach:

Tabela D.1 – Respostas dos entrevistados ao questionário com aplicação da escala de Likert (contínua).

Nij**	Questões																																				Soma Total	
	1	2	1	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2	2	1	3	93
2	5	5	3	3	2	2	1	4	5	4	5	3	3	3	4	1	2	3	2	5	4	5	5	4	4	4	1	5	5	2	1	3	3	2	4	3	120	
3	4	3	1	4	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	116
4	4	5	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	2	3	2	5	5	3	3	2	2	2	3	4	125
5	3	5	3	2	1	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	128
6	5	5	1	2	1	3	4	2	3	3	3	4	1	4	3	3	4	2	2	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	1	1	2	1	2	5	3	113	
7	4	5	1	2	1	1	1	5	5	5	5	4	4	4	3	2	3	3	1	5	3	3	3	4	2	3	5	5	5	1	1	3	2	2	4	5	116	
8	4	5	4	3	3	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	2	2	2	3	2	3	3	112	
9	3	5	3	1	2	3	1	4	3	4	3	2	2	3	3	1	1	2	2	2	4	4	4	4	2	3	2	5	3	1	2	2	1	2	2	3	99	
10	4	3	3	4	3	5	4	4	4	4	4	3	2	4	3	2	3	3	2	4	3	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	3	3	126	
11	3	4	3	3	4	4	3	4	5	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	118	
12	4	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	2	5	5	2	2	3	4	4	4	2	127	
13	3	4	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	105	
14	3	4	1	4	4	5	3	5	5	2	5	4	3	3	2	2	2	2	2	5	4	5	5	3	3	5	2	4	4	2	2	3	3	3	3	3	121	
15	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	111	
16	3	3	2	4	2	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	4	4	3	118	
17	3	1	1	4	1	2	2	4	4	5	5	3	3	2	3	1	3	3	2	4	4	5	5	5	4	5	3	4	5	1	1	3	3	3	4	1	119	
18	3	3	1	2	2	3	3	4	4	4	5	1	1	1	4	1	3	2	1	5	5	5	4	4	4	3	2	5	5	2	2	2	2	2	2	1	108	
19	3	3	1	1	1	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	4	4	2	2	3	3	122	
20	3	3	1	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	5	3	2	3	3	2	5	3	3	4	3	5	3	1	4	4	1	2	2	2	2	2	4	109	
21	5	1	1	3	2	1	1	5	5	4	5	5	4	3	3	2	2	4	2	4	4	5	4	4	2	4	2	5	3	3	2	3	3	3	5	2	115	
22	4	5	2	4	4	2	2	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	2	120	

Tabela D.1 – Respostas dos entrevistados ao questionário com aplicação da escala de Likert (continuação).

Nij**	Questões																																				Soma Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
23	4	4	2	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5	3	3	2	2	2	4	3	125	
24	3	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	5	4	4	4	4	3	2	2	5	5	2	2	2	4	4	3	3	120	
25	4	4	3	5	5	4	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	4	2	2	2	4	4	2	2	116	
26	4	4	3	2	1	3	5	5	5	3	3	1	1	4	4	2	2	2	1	4	4	4	4	3	4	2	1	5	5	1	1	1	1	2	5	3	117	
27	4	3	3	1	2	1	3	5	5	5	4	5	3	5	3	2	3	3	1	4	5	5	5	5	3	1	2	5	5	2	2	3	2	2	4	1	113	
28	3	4	2	2	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	2	2	2	3	4	4	4	4	4	1	4	5	2	2	2	3	3	2	3	113	
29	4	3	4	3	3	5	1	5	5	5	5	5	3	5	2	1	1	2	1	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	4	1	3	1	1	3	2	113	
30	3	5	1	1	1	5	4	5	5	4	4	2	1	4	2	1	1	1	1	5	4	5	5	2	4	4	1	5	5	2	2	2	2	2	2	5	117	
31	3	3	3	2	3	4	3	5	5	4	3	3	4	4	2	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	2	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	111	
32	3	3	2	1	1	4	3	5	5	4	5	5	4	3	2	2	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	2	1	2	2	2	2	4	121	
33	3	3	3	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	120	
34	3	3	3	2	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3	4	5	5	4	5	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	117
35	5	1	1	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	114
36	5	3	1	1	2	3	2	3	3	4	4	3	4	4	4	2	3	3	1	4	4	4	4	4	3	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	2	3	96
37	3	2	3	2	3	4	3	4	4	4	5	3	2	3	1	1	2	3	1	5	4	4	4	4	3	1	1	4	4	1	1	2	3	3	2	3	107	
38	5	5	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	3	4	1	1	1	2	1	4	3	4	4	3	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	5	111	
39	4	3	1	3	2	2	2	4	4	5	4	2	2	4	2	4	3	3	2	4	4	3	3	3	2	2	3	5	4	3	2	3	2	2	3	4	127	
40	3	2	2	2	3	2	2	4	3	4	4	5	2	4	3	2	3	5	3	5	4	4	4	4	4	1	3	5	4	2	2	3	4	5	4	3	107	
41	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	3	3	2	4	117	
42	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	4	3	2	4	1	128
43	2	4	1	4	4	1	3	4	3	4	5	5	4	3	2	1	3	4	4	5	4	5	4	5	5	2	1	4	5	1	1	3	4	4	3	3	105	
44	5	4	3	4	4	4	5	4	2	4	4	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	3	2	1	5	5	2	1	1	2	2	3	3	142	
45	4	4	4	3	2	2	2	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	3	3	4	4	4	120	
46	4	3	1	2	3	4	1	4	4	5	4	4	4	4	4	1	3	2	2	3	4	5	5	4	4	4	2	2	5	1	1	2	1	1	4	3	121	

Tabela D.1 – Respostas dos entrevistados ao questionário com aplicação da escala de Likert (continuação).

Nij**	Questões																																				Soma Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
47	4	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	5	5	2	1	3	1	1	4	3	90
48	5	3	3	1	1	1	4	3	3	2	4	1	3	5	1	1	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3	1	5	5	1	1	2	2	2	2	4	5	92
49	4	4	2	4	3	2	2	2	3	2	3	3	1	4	2	2	2	2	1	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	2	2	1	2	2	2	2	4	110
50	5	3	5	2	1	4	2	4	4	3	4	4	3	4	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	2	5	4	3	3	3	1	2	2	2	2	120
51	4	3	2	2	2	4	3	5	5	4	4	2	2	4	3	2	3	3	3	5	5	5	4	5	3	3	3	2	4	2	2	3	3	2	2	5	118	
52	5	3	1	2	2	2	1	4	4	4	4	3	3	4	2	1	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	1	5	5	3	2	3	2	3	3	4	114	
53	3	4	1	5	5	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	2	2	3	2	5	3	4	4	3	4	4	2	5	5	2	1	1	5	4	3	2	112	
54	5	3	4	4	3	2	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	5	5	2	1	1	2	2	3	1	133
55	4	4	3	2	2	3	1	4	4	5	5	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	2	2	3	3	140	
56	3	5	5	4	1	1	1	4	4	5	5	4	4	3	5	2	3	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	5	1	106	
57	4	3	3	4	5	2	3	4	4	4	4	4	3	4	3	1	2	2	2	5	3	4	4	3	4	2	1	1	4	2	1	2	3	3	2	4	106	
58	5	4	3	2	3	4	1	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	5	4	3	1	2	5	5	2	2	4	3	4	5	2	125	
59	4	3	2	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	2	2	2	5	2	3	3	3	3	3	3	2	112	
60	4	4	2	5	3	2	2	4	4	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	2	1	1	5	1	1	2	3	3	4	2	103	
61	3	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	2	2	3	3	4	3	117	
62	5	4	2	1	1	1	1	4	4	5	5	4	3	2	4	4	2	3	1	4	5	5	5	4	1	1	2	5	5	1	2	1	5	3	4	3	114	
63	5	5	2	3	2	3	1	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	3	5	5	5	4	5	4	3	3	5	3	4	3	4	3	2	5	1	131	
64	5	5	5	3	2	2	2	4	4	4	4	4	3	5	2	2	3	4	2	4	3	4	4	4	3	1	2	5	5	3	2	3	1	2	3	1	114	
65	5	4	1	2	2	2	1	3	4	5	5	4	4	3	5	1	1	4	1	5	1	4	4	1	5	5	2	1	5	1	1	2	1	2	5	3	106	
66	4	4	1	3	2	2	1	5	5	5	5	3	3	2	5	2	3	4	2	5	5	5	5	5	4	3	2	4	3	2	2	2	3	3	4	1	118	
67	3	5	1	2	2	1	3	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	3	2	3	4	3	3	133	
68	5	5	4	3	3	3	2	5	5	5	5	2	5	3	2	2	2	2	1	3	5	5	4	5	3	5	1	5	5	1	1	1	3	3	1	5	122	
69	3	4	2	5	5	3	2	5	4	5	4	3	3	3	4	2	3	3	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	5	2	3	2	3	3	2	4	121	

Tabela D.1 – Respostas dos entrevistados ao questionário com aplicação da escala de Likert (continuação).

Nij**	Questões																																				Soma Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	
70	5	3	3	5	5	4	1	4	4	4	5	3	3	4	2	4	3	3	4	5	3	5	3	4	4	2	1	5	5	1	1	5	1	1	5	1	121
71	4	5	4	4	3	3	2	3	4	5	4	3	4	2	5	3	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	1	3	1	2	1	2	2	1	5	119
72	3	4	2	5	2	3	2	4	3	3	3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	5	5	1	2	2	3	3	3	4	101
73	4	5	1	1	1	3	3	5	4	4	5	4	2	4	2	1	2	4	2	4	4	4	4	4	1	2	2	5	5	1	2	2	2	2	2	5	109
74	4	5	2	2	3	1	2	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	4	2	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	2	1	2	2	2	2	4	115
75	4	1	1	2	3	3	2	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	5	4	3	4	3	4	4	4	3	129
76	5	3	2	1	1	4	1	5	5	3	3	4	3	4	2	2	3	1	2	5	4	4	5	4	3	2	2	4	4	3	3	3	2	2	3	1	108
77	1	1	1	3	2	5	1	5	5	5	5	4	5	3	5	2	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	1	142
78	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	127
79	4	3	2	3	2	4	3	4	5	4	5	4	3	4	2	2	3	3	3	5	3	4	4	3	3	4	1	5	5	2	2	2	3	3	3	4	119
80	5	3	1	2	2	3	3	3	3	4	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	5	5	3	3	2	2	3	1	5	117
81	5	4	1	3	2	2	1	4	4	5	5	2	2	4	3	2	3	3	1	4	4	4	4	4	3	2	2	5	4	2	1	2	1	2	3	4	107
82	5	4	1	4	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	2	5	5	2	2	2	2	2	3	1	109
83	4	2	2	4	3	2	2	4	4	5	5	5	3	4	2	3	3	2	3	5	4	5	4	4	3	1	3	5	5	1	2	2	4	3	4	2	119
84	5	5	3	1	1	1	1	4	4	4	4	1	3	4	4	3	3	3	2	5	4	5	5	2	2	1	2	5	3	3	3	3	1	1	4	2	107
85	4	5	3	2	3	2	2	4	4	4	3	3	2	5	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	3	1	1	5	5	2	2	3	3	3	2	4	108
86	4	4	1	2	1	1	1	5	4	5	5	5	4	2	3	1	2	4	2	4	5	5	5	4	4	3	2	5	5	2	2	4	4	4	4	3	121
87	2	3	1	4	5	2	1	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	2	5	2	2	4	4	4	4	2	118
88	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	5	3	2	2	2	2	4	2	2	2	2	3	1	2	5	4	1	2	2	3	3	4	2	107
89	4	5	3	2	2	2	1	5	5	5	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	3	4	3	3	4	3	136
90	5	5	3	2	3	3	2	4	4	4	5	3	2	2	2	2	2	3	3	4	4	5	4	4	3	2	2	5	4	1	1	2	2	2	2	3	109
91	4	4	3	2	2	3	2	4	4	4	4	4	2	3	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	3	3	2	5	4	2	2	2	4	4	3	3	116
92	3	3	4	2	2	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4	2	2	3	2	2	1	4	103
93	3	3	3	5	3	5	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	4	5	3	3	3	4	4	3	120
94	4	4	4	1	1	3	3	4	5	4	4	1	2	4	3	2	2	2	1	3	4	4	4	4	3	2	2	5	5	2	2	2	3	4	4	5	111
95	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	3	4	4	4	3	2	2	2	5	5	2	2	3	3	4	2	4	121

Tabela D.1 – Respostas dos entrevistados ao questionário com aplicação da escala de Likert (continuação).

Nij**	Questões																																				Soma Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
96	5	5	5	3	2	4	3	5	4	4	4	2	3	4	2	1	3	1	2	3	3	4	3	3	3	4	1	5	4	1	1	2	1	1	4	1	104	
97	2	3	3	3	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	1	131	
98	4	3	3	3	3	2	1	5	5	4	4	4	3	2	3	2	3	2	2	3	4	5	5	4	3	5	3	5	5	4	3	3	2	2	4	2	116	
99	3	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	4	3	4	4	4	3	2	2	3	4	2	2	3	3	3	2	4	113	
100	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	3	3	1	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	1	5	5	2	2	4	2	2	2	4	122	
101	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	121	
102	2	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3	1	2	4	4	4	3	3	3	4	1	5	5	2	2	2	3	3	4	2	112	
103	4	4	2	2	2	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	1	2	2	1	4	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	3	4	2	4	101	
104	5	5	2	3	5	5	3	2	2	3	2	3	1	5	2	3	2	2	1	3	2	3	3	3	2	2	1	1	5	2	2	1	1	1	1	3	93	
105	4	5	4	1	2	3	3	4	4	4	4	3	2	4	2	3	3	4	2	3	4	3	2	3	4	2	3	5	4	4	3	3	1	2	3	4	114	
106	4	4	3	4	4	2	2	3	3	3	3	2	2	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	3	5	2	2	2	3	3	4	3	106	
107	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	114	
108	4	3	3	3	3	2	3	5	5	5	5	3	4	4	2	3	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	3	4	5	4	2	3	4	4	4	3	133	
109	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	108
110	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	2	4	4	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	1	119	
111	4	4	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	120	
112	4	5	4	3	3	3	2	4	4	4	4	5	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	2	2	2	3	3	3	4	119	
113	3	4	1	4	3	2	3	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	5	5	3	3	3	2	2	4	2	131	
114	5	4	4	3	3	2	2	4	4	4	5	3	3	3	4	2	3	2	2	4	4	5	4	2	1	2	1	5	4	1	1	2	3	2	2	4	105	
115	5	3	2	3	2	2	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	4	4	3	3	2	2	4	1	119
116	4	3	2	4	4	3	3	4	4	4	5	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	121	
117	4	4	1	1	1	1	1	5	5	5	5	3	3	4	2	5	3	4	3	5	4	4	4	4	4	2	1	5	5	3	3	2	2	2	4	1	123	

Tabela D.1 – Respostas dos entrevistados ao questionário com aplicação da escala de Likert (conclusão).

Nij**	Questões																																				Soma Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		
118	5	5	3	3	3	2	2	5	5	4	4	5	3	3	5	3	3	3	2	5	4	4	4	4	4	4	1	5	3	1	1	2	1	1	5	1	109	
119	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	5	2	3	2	2	3	2	1	4	3	4	4	3	3	2	1	5	4	2	1	3	3	3	3	4	4	112
120	4	1	1	2	2	3	2	4	5	4	4	4	2	3	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	1	5	3	3	3	3	3	3	5	2	119
121	4	3	1	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	2	1	5	4	4	4	4	3	2	2	5	5	1	2	2	2	2	2	2	3	103
122	3	5	3	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	5	4	4	5	4	2	3	4	5	3	3	3	4	4	3	2	118	
s ² i*	0,747	1,001	1,301	1,279	1,159	1,171	1,049	0,531	0,474	0,499	0,422	0,937	0,803	0,661	0,901	1,006	0,665	0,827	0,751	0,653	0,629	0,511	0,567	0,694	0,762	1,155	0,831	1,369	0,610	0,961	0,825	0,708	0,983	0,877	1,131	1,379		

Nota: s²i*: Variância de cada item; Nij**: Respondentes.