

# Dimensionamento de pessoal: estudo da alocação de técnico administrativo em uma Instituição Federal de Ensino

Staff sizing: a study of the allocation of administrative technicians in a Federal Educational Institution

Miria Aparecida Espirito Santo<sup>1</sup> , Paulo Henrique de Lima Siqueira<sup>1</sup> 

<sup>1</sup> Universidade Federal de São João del-Rei, São João del Rei, MG, Brasil

## RESUMO

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. Este trabalho teve por objetivo analisar as estratégias de alocação dos servidores técnicos administrativos na sustentabilidade das ações da UFSJ. A pesquisa é de caráter descritivo e exploratório e abordagem qualitativa e quantitativa. Na fase quantitativa foi feita a aplicação de questionário eletrônico aos servidores da UFSJ, obtendo 122 respondentes. A fase qualitativa foi realizada a partir de relatórios disponíveis no site da instituição. Com o estudo constatou-se 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. Na percepção dos servidores, há a necessidade de ampliação do quadro de pessoal na instituição, considerando ainda, que a gestão de pessoas carece de estratégias mais eficazes para o gerenciamento do seu fluxo de pessoal.

**Palavras-Chave:** Dimensionamento; Técnicos administrativos; Universidade Federal

## ABSTRACT

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 actions. This research is descriptive and exploratory in nature, with a qualitative and quantitative approach. In its quantitative phase, an electronic questionnaire was applied to UFSJ's technical administrative staff, obtaining 122

respondents. The qualitative phase was based on reports and data available on the institution's website. The study showed that the institution has not been able to expand its technical-administrative staff in the same proportion as the growth in the number of undergraduate and postgraduate students and teaching staff. In the perception of the civil servants, there is a need to expand the institution's staff, considering that people management lacks more effective strategies for managing its personnel flow.

**Keywords:** Sizing; Administrative Technicians; Federal University

## 1 INTRODUÇÃO

A criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) gerou grandes impactos para as áreas administrativas das instituições, principalmente para a gestão de pessoas. (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).

Assim, 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 Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) em uma instituição de ensino superior e se está adequado a realidade da instituição (Sales, 2018; Botta, 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. Decorridos 15 anos da implantação do REUNI, resta verificar como está a demanda dos servidores técnicos administrativos nas instituições de ensino superior.

Dessa forma, o objetivo deste estudo é analisar as estratégias de alocação dos servidores técnicos administrativos na sustentabilidade das ações da Universidade Federal de São João del-Rei - UFSJ.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Políticas públicas educacionais e o Reuni**

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. “Um conceito abstrato que se materializa com instrumentos concretos como leis, programas, campanhas, obras, prestação de serviços, entre outros” (Secchi, 2020, p. 13).

Conforme 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. O Reuni é uma das ações resultantes dessas políticas públicas (Pastoriza, 2020).

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).

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).

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 TAEs se mostrou inferior a demanda e representou um grande desafio para a implementação que ainda apresenta reflexos (Sales, 2018).

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 (Botta, 2017; Migliati 2017; Dias, 2015; Mancebo; Martins, 2015).

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).

## **2.2 Dimensionamento de Pessoal nas IFES**

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).

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 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.

Outro dispositivo que trata sob o tema dimensionamento foi publicado em 2009. O Decreto 6.944, de 21 de agosto de 2009 trata das medidas para o fortalecimento e aprimoramento da administração pública federal e 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.

A realização do dimensionamento na administração pública deve possibilitar o diagnóstico da carga de trabalho; a identificação de super ou subdimensionamento de pessoal; a fundamentação para a previsão de realização de concursos públicos e a movimentação de pessoal nos setores; o planejamento das necessidades de servidores, bem como subsídios para determinar alocações mais assertivas. 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 (Souza, Mello Jr., 2018; Filho, Serrano, 2016).

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 “apoiar na gestão, registrar, armazenar e executar o cálculo do dimensionamento de pessoas por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos ou entidades” (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.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho objetivou analisar as estratégias de alocação dos servidores técnicos administrativos da UFSJ, procurando verificar a percepção dos servidores quanto à adequação do quadro para a sustentabilidade das ações da instituição.

Optou-se por realizar um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior devido ao processo de expansão vivenciado por estas instituições a partir do REUNI e que gerou consideráveis impactos para a área de gestão de pessoal.

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de São João del-Rei entre os meses de maio a setembro de 2023 e contou com a participação de 122 servidores, que corresponde a 26% da população objeto da pesquisa. A amostra foi obtida a partir da divulgação da pesquisa feita por meio dos emails institucionais dos servidores e ainda por publicação no “Correio UFSJ” e em grupos de whatsapp com o envio ainda do link de acesso para o Google docs.

A coleta de dados foi feita por meio da aplicação de questionário eletrônico aos servidores técnico-administrativos da instituição. As questões do questionário foram adaptadas de estudos anteriores de Oliveira, (2019) e Reis, *et al.*,(2015) e 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.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A evolução da população universitária 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, em consonância com a política de democratização do acesso às Universidades Federais proposta pelo programa REUNI. 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.

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.

Considerando a relação estudante de graduação e pós-graduação por técnico administrativo (RAT) na UFSJ, pode se observar que em 2006, antes da implementação do REUNI, esse índice estava em 16,46. Após a expansão essa proporção alterou significativamente. Em 2018, 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.

#### 4.1 O dimensionamento de pessoal sob a percepção dos servidores TAEs

Os respondentes se manifestaram positivamente com relação à necessidade de ampliação da força de trabalho dos servidores técnicos administrativos, indicando haver uma carência no número de TAEs. Isso pode ser demonstrado na tabela 1, onde 41,8% dos respondentes afirmaram frequentemente e 25,4% indicaram sempre enfrentar sobrecarga de trabalho em seu setor, apesar de informarem ainda, (tabela 1) que servidores terceirizados realizam atividades em caráter permanente (33,6%, frequentemente e 24,6%, sempre).

Tabela 1 – 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)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 1, 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.

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 tabela 2, 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 contribuirão para amenizar as demandas por novos servidores, apesar de trazer benefícios para a realização das atividades.

Tabela 2 – Questões da Dimensão Ampliação 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)

Quanto a modernização dos processos, 81,1 % dos participantes indicaram nunca, raramente ou eventualmente contribuir para a redução da necessidade de pessoal. Além disso, os participantes indicaram que mesmo diante de restrições orçamentárias, a necessidade de pessoal se mantém, pois conforme tabela 2, um total de 71,2%, responderam nunca, raramente ou eventualmente a escassez de recursos materiais ou financeiros induz à ociosidade do pessoal.

A capacitação é crucial para aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos e suprir a demanda das atividades com eficiência. No 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). Assim, incluiu-se questões para avaliar a percepção dos servidores em relação ao seu nível de capacitação e da equipe em geral.

Os resultados apresentados na Tabela 3 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%, acreditam que sua equipe de trabalho está frequentemente ou sempre capacitada para executar suas tarefas com a devida qualidade.

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.

O eficiente gerenciamento de recursos humanos e o planejamento da força de trabalho são ações que demandam um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades de pessoal, abrangendo fatores como quantidade, composição e perfil. Englobando também a formulação de estratégias e ações para proporcionar motivação, desenvolvimento humano e a evolução organizacional.

Tabela 3 – 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)

Os resultados apresentados na Tabela 4 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 4 – 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 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 e levam 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. A identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências dos setores, pode contribuir para os ajustes na demanda de pessoal. Foi incluído questão acerca da unificação de setores conforme atividades fins; para cerca de 60% dos participantes, nunca, raramente ou eventualmente os setores são unificados de acordo com as atividades fins.

Conforme tabela 5, na perspectiva dos participantes, o corpo de servidores é frequentemente ou sempre assíduo 82% e 76% consideram que são frequentemente ou sempre, pontuais.

Tabela 5 – 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)

Ainda para 76% dos respondentes, o pessoal frequentemente ou sempre comprometido com suas funções, enquanto para 76% consideram que apresentam disposição para o trabalho. 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.

Na administração pública, vários instrumentos normativos 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, os resultados indicam que a UFSJ, não possui procedimentos padronizados e claramente definidos, no que se refere ao dimensionamento, redimensionamento e lotação de servidores. Conforme tabela 6, os participantes (88%) consideram que nunca, raramente ou eventualmente há critérios definidos e efetivos para a lotação de servidores.

Tabela 6 – 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. Um índice também

alto (92%) consideram que o processo de dimensionamento e redimensionamento nunca, raramente ou eventualmente possui 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 pode trazer benefícios ao demonstrar o quantitativo de alocação ideal de servidores a cada unidade.

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 valorização do potencial do servidor que podem refletir nos resultados da organização.

Conforme tabela 7, cerca de 89% dos participantes consideram que nunca, raramente ou eventualmente a 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 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.

As maiores concentrações de respostas positivas estão nas dimensões relacionadas à capacitação e motivação. Em contrapartida, os aspectos que mais concentram respostas negativas se referem à redução da força de trabalho, gestão de pessoal, dimensionamento e gestão por competência, o que leva a inferir que há necessidade de melhor gerenciamento de pessoal. 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.

Tabela 7 – 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)

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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do questionário aplicado aos técnico-administrativos objetivou-se compreender a percepção do servidor quanto à adequação do quadro de servidores para a sustentabilidade das ações da UFSJ. 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 número 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.

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.

A presente pesquisa contribui no sentido de ampliar os estudos envolvendo aspectos relacionados à 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 à 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.

## REFERÊNCIAS

- Botta, M.C.E. (2017) *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](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10478/1/marcos_botta_MAA_2017.pdf) Acesso em: 10 jul. 2022.
- Brasil.(2005) *Lei nº 11091, de 12 de janeiro*. 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.
- Brasil. (2006) *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.
- Brasil. (2007) *Decreto n. 6.096, de 24 de abril*. 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. (2010) *Decreto 7.232, de 19 de julho*. 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.
- Dias, C.S.D. (2015) *Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas universidades públicas federais*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Lavras, UFLA, Lavras, MG.
- Druck, G., Sena, J., Pinto, M. M., & Araújo, S. (2018) *A Terceirização no serviço público: Particularidades e implicações*.
- Dye, T. R. (2010) Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: Heidemann, F. G.; Salm, J. F. *Políticas públicas e desenvolvimento*. Brasília, DF: Editora UnB. p. 99-129.

- Filho, Antonio Isidoro; Serrano, André Luiz Marques. (2016) "Dimensionamento da Força de Trabalho no Setor Público: Modelo quali-quantativo aplicado. In: *IX Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília, DF: Consad.
- Gil, Antônio Carlos. (2008) *Como elaborar projetos de pesquisa*/Antônio Carlos Gil.-5 ed -São Paulo: Atlas.
- INEP, (2019) *Sinopse Estatística da Educação Superior*. Brasília. Obtido de <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>.
- KOMATSU, S. (2013) Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal. Brasília: IFCI, 236 p.
- Mancebo, D.; Vale, A. A.; Martins, T. B. (2015) Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. *Revista Brasileira de Educação* v. 20 n. 60, jan.-mar.
- Migliati, M.I.C. (2017) *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.
- Ministério da gestão e da inovação em serviços públicos (MGI). (2023) *Dimensionamento da força de trabalho*. Disponível em: Modelo referencial de DFT e Sisdip — Portal do Servidor ([www.gov.br](http://www.gov.br)) Acesso em: 20 fev. 2023
- Oliveira, A.S. (2019) *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.
- Pastoriza, T. B. (2020) *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.
- Paula, C. H.; Almeida, F. M. (2020) O programa Reuni e o desempenho das Ifes brasileiras. *Ensaio: aval. pol. públ. Educ.*, [s. l.], v. 28, n. 109, 1054–1075.
- Reis, Ana Alice Almeida. (2019) *Planejamento universitário e Expansão de uma Universidade Federal em Minas Gerais. São João Del Rei*. 127p. Dissertação Mestrado em Administração publica- universidade Federal de São João Del rei. São João Del Rei.
- Reis, C. Z. T. Freitas, A. M. R. Martins, S. Oliveira, A.R. (2015) Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária da América Latina*, vo. 8. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/download/19834535.2015v8n2p28/29283> Acesso em: 15 jul . 2022.
- Rocha, Cláudio Martin. (2018) O reuni e a precarização do trabalho docente. *Revista de Administração Educacional*, v. 9, n. 1.



## Como citar este artigo

Espirito Santo, M. A., & Siqueira, P. H. D. L. (2025). Dimensionamento de pessoal: estudo da alocação de técnico administrativo em uma Instituição Federal de Ensino. *Revista Práticas de Administração Pública*, Santa Maria, 9, e86905. <https://doi.org/10.5902/2526629286905>.