



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

GISLENE WALTER DA SILVA

**Dimensionamento da força de trabalho: desafios e possibilidades para a
Gestão Universitária**

FLORIANÓPOLIS
2024

Gislene Walter da Silva

**Dimensionamento da força de trabalho: desafios e possibilidades para a
Gestão Universitária**

Dissertação submetida ao Programa de Pós
Graduação em Administração Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina como
requisito parcial para obtenção do título de Mestre
em Administração Universitária.

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra
Búrigo, Dr^a.

FLORIANÓPOLIS
2024

DA SILVA, Gislene Walter

Dimensionamento da força de trabalho: desafios e possibilidades para a Gestão Universitária / Gislene Walter DA SILVA ; orientadora, Carla Cristina Dutra Búrigo, 2024.

71 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Dimensionamento. 3. Universidade. 4. Gestão de Pessoas. I. Búrigo, Carla Cristina Dutra . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Gislene Walter da Silva

**Dimensionamento da força de trabalho: desafios e possibilidades para a
Gestão Universitária**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 19 de fevereiro de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Caroline Pauletto Spanhol, Dr^a.
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestra em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Profa. Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr^a.
Orientadora

Florianópolis, 2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, que me deu a oportunidade de cursar o mestrado em Gestão Universitária, que é minha área de atuação profissional e que me encanta mais a cada dia. E também à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, minha segunda casa, que sempre incentiva seus servidores a se qualificarem e se capacitarem.

Agradeço aos professores que se dedicam diariamente à transformação das pessoas e que acreditam que a educação é a melhor forma de transformar vidas e a sociedade. Em especial a minha querida orientadora Prof.^a Doutora Carla Cristina Dutra Búrigo, que com muita dedicação e delicadeza e maestria me apoiou, me entendeu e me conduziu.

Estendo meus agradecimentos a todos os servidores envolvidos com o PPGAU, e aos meus amores, minha mãe, Gelsí, e meu esposo, Junior, por tudo e por tanto.

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender os desafios e possibilidades do Dimensionamento da Força de Trabalho na UFMS, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas. Trata-se de um estudo de caso, de natureza qualitativa, cuja coleta de informações compreendeu, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica e documental, seguida da realização de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para a verificação das informações coletadas. Os resultados da pesquisa demonstraram que os gestores entrevistados compreendem a importância do Dimensionamento da Força de Trabalho, bem como são receptivos a uma Política Institucional de Dimensionamento sistematizada que traga mais equidade e transparência na distribuição da força de trabalho. Estes gestores identificam como principais desafios à implementação de Política Institucional do Dimensionamento: a mudança de cultura, a necessidade de definição da metodologia e a força de trabalho reduzida. Para a superação dos desafios, faz-se necessário que a Universidade direcione seus esforços de modo a definir uma metodologia, além de propiciar a formação e capacitação de seus servidores com vistas a materializar ações institucionais de fortalecimento do processo de Dimensionamento.

Palavras-chave: Dimensionamento; Universidade; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research aims to understand the challenges and possibilities of Workforce Dimensioning at UFMS, from the perspective of managers in the area of people management. This is a case study, of a qualitative nature, whose information collection initially included bibliographic and documentary research, followed by semi-structured interviews with the managers of the Dean of People Management at UFMS. The content analysis technique was used to verify the information collected. The survey results demonstrated that the managers interviewed understand the importance of Workforce Sizing, as well as being receptive to a systematized Institutional Sizing Policy that brings more equity and transparency in the distribution of the workforce. These managers identify the following as the main challenges to implementing the Institutional Sizing Policy: the change in culture, the need to define the methodology and the reduced workforce. To overcome the challenges, it is necessary for the University to direct its efforts to define a methodology, in addition to providing training and training for its employees with a view to materializing institutional actions to strengthen the Dimensioning process.

Keywords: Dimensioning; University; People Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico	13
Figura 02 – Portifólio de Processos	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Sujeitos Participantes da Pesquisa	32
Tabela 02 – Categorias e Conteúdo Base	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPEq – Banco de Professor-Equivalente
CD – Cargo de Direção
CGBAR – Comitê de Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária
CGCLOS – Comitê de Gestão de Contratações e Logística Sustentável
CGD – Comitê de Governança Digital
CGEFA – Comitê de Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade
CGI – Comitê de Governança Institucional
CGIIAF – Comitê de Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas
CGIRCI – Comitê de Gestão de Integridade Riscos e Controles Internos
CGP – Comitê de Gestão de Pessoas
CGU – Controladoria Geral da União
CIS – Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE
COUN – Conselho Universitário
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público Federal
DFT – Dimensionamento da Força de Trabalho
IFE – Instituição Federal de Ensino
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
FAENG – Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Urbanismo e Geografia
MS – Mato Grosso do Sul
MEC – Ministério da Educação
MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PFT – Planejamento da Força de Trabalho
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PGD – Programa de Gestão e Desenvolvimento
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade
PGI – Plano de Governança Institucional

PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD – Pró-Reitoria de Graduação
QRSTAE – Quadro de Referência dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação
REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RAP – Relação Aluno Professor
RAT – Relação Aluno Técnico
SGP – Sistema de Gestão de Pessoas
SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SISDIP – Sistema de Dimensionamento de Pessoas
SEI – Sistema Eletrônico de Informações
TAE – Técnicos-Administrativos em Educação
TCU – Tribunal de contas da União
TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação
UAC – Unidade da Administração Central
UACs – Unidades da Administração Central
UAS – Unidade da Administração Setorial
UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS	07
2. O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	15
3. A POLÍTICA INSTITUCIONAL DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO.....	19
4. A POLÍTICA PÚBLICA DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	25
5. CAMINHO METODOLÓGICO.....	30
5.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO.....	30
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA	32
5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	33
6. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS	36
6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA	36
6.2. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	36
6.3. POLÍTICA INSTITUCIONAL DO DIMENSIONAMENTO	43
6.4. POLÍTICA PÚBLICA DO DIMENSIONAMENTO	48
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERENCIAS.....	55
ANEXOS	64
Anexo 01 - Estrutura Organizacional da UFMS.....	65
Anexo 02 – Estrutura Organizacional da PROGEP	66
APÊNDICES.....	67
APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	68
APENDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES.....	70

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O meu propósito de investigar sobre dimensionamento da força de trabalho está diretamente ligado a atuação como servidora pública da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Componho o quadro técnico-administrativo de servidores da Universidade e há oito anos exerço minhas funções na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), unidade responsável pela admissão, movimentação e vacância¹ de servidores (UFMS, [202-]a).

Entre as competências da PROGEP, estão a responsabilidade de promover a movimentação interna de pessoal técnico-administrativo e docente, de desenvolver indicadores para o acompanhamento da gestão de pessoas e de propor políticas e normas relativas à sua área de atuação (UFMS, [202-]b).

A movimentação de pessoas pode ocorrer de forma interna, por meio das remoções², partindo da iniciativa do servidor ou da própria Administração, ou externa, por meio da redistribuição³, quando ocorre a troca de cargos entre órgãos (UFMS, [2017]a). As remoções podem advir da adequação no quadro de pessoal e do atendimento às necessidades de serviço na Instituição (UFMS, [2017]a).

Mediante minha prática profissional, no exercício das minhas atividades na PROGEP, é possível pontuar que há um grande desafio da gestão diante da movimentação de pessoal, para definir critérios no processo de decisão na busca de atender as demandas Institucionais. Fazem-se necessárias diretrizes para a inclusão do dimensionamento da força de trabalho, como um instrumento de gestão, pois atualmente os gestores trabalham sem uma definição de critérios do quadro de pessoal para a estrutura institucional ou um modelo referencial para distribuição da força de trabalho.

Esta ausência de uma ferramenta de gestão, que defina as diretrizes da força de trabalho necessária para Instituição, é confirmada no Relatório Integrado de Gestão 2020, o qual afirma que a carência da força de trabalho de cada unidade é suprida por meio de estudo de prioridade, já que não existe um melhor critério

¹ O cargo público é declarado vago por motivo de exoneração, demissão, readaptação, aposentadoria, posse em outro cargo inacumulável ou falecimento (Brasil, 1990).

² “Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro da UFMS, com ou sem mudança de município (...)” (UFMS, [2017]a, art. 2º).

³ “Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC” (Brasil, 1990, art. 37).

estabelecido (UFMS, [2021]a), ou seja, devido à ausência de um prévio levantamento de informações, os gestores distribuem as vagas levando em conta as necessidades mais urgentes, a partir do seu surgimento.

O dimensionamento da força de trabalho é definido como “o processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE” (Brasil, 2006, art. 3º).

Nesse sentido, no âmbito da universidade pública, gerir e desenvolver pessoas é, “desafiar o lógico, entre a utopia e a realidade cada vez mais estreita e sufocante, e das contradições e antagonismos do que é necessário fazer e o que verdadeiramente se faz diante da tônica do desenvolvimento” (Búrigo; Loch, 2011, p. 210).

O dimensionamento da força de trabalho nas Universidades Federais está previsto na Lei nº 11.091/2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativo em Educação (PCCTAE), "Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, (...)" (Brasil, 2005, art. 4º)

As universidades públicas federais brasileiras são definidas como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (Brasil, 1996, art. 56), demandam condutas de gestão próprias que devem levar em consideração a incompatibilidade entre as abordagens gerenciais tradicionais e as características especiais dessas instituições (Meyer Junior; Lopes, 2015).

Essas práticas trouxeram à tona a discussão sobre a quantidade de servidores na gestão pública, conforme Fadul e Souza (2006) o governo passou a utilizar políticas de gestão que levam a um governo empreendedor, destacando-se aspectos como a capacitação; a autonomia e a capacidade gerencial do gestor público; a garantia que o cidadão-cliente deverá ter os melhores serviços públicos e seu controle de qualidade realizado pela sociedade. Para tanto, são necessários ajustes nas organizações públicas como a sua profissionalização, com carreiras sólidas e valorizadas, descentralização e indicadores de desempenho.

Assim, o desejo de implantar um planejamento mais adequado da força de trabalho, visando um melhor desempenho nos órgãos públicos e nas Instituições de Ensino Superior se consolidou, por meio de legislações publicadas nos últimos anos.

Dentre algumas legislações, destaco o Decreto n° 5.825/2006 (Brasil, 2006) que buscou estabelecer a adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais como uma das diretrizes para elaboração do PCCTAE, a serem cumpridas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Neste contexto, há época, a Portaria n° 477/2017 dispôs sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) (Brasil, [2017]a).

Esta Portaria (Brasil, [2017]a) tinha por propósito informar aos órgãos, mediante solicitação, modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho, vedando despesas com contratações para a implantação de metodologia divergente da disponibilizada pelo então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG).

Em 2022, a nova Portaria n° 7.888/2022, do Ministério da Economia, trouxe as orientações aos órgãos da Administração Pública Federal sobre os procedimentos para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho (Brasil, [2022]a).

No processo do desenvolvimento histórico da UFMS, a adesão ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) foi um marco no processo de ampliação da sua estrutura e de pessoal. O REUNI foi um programa do Governo Federal que objetivou a ampliação do acesso e a permanência na educação superior por meio de sua reestruturação, com diretrizes de redução da taxa de evasão, inclusão e diversidade nas modalidades de ensino (Brasil, 2007; UFMS, 2020).

Devido às práticas de políticas do Ministério da Educação (MEC) com os objetivos de majorar o acesso e a permanência na educação superior; de aumentar o número de vagas; de ampliar ou abrir novos cursos noturnos; de aumentar o número de alunos por professor; de reduzir custos por aluno; de flexibilizar os currículos; e, combater a evasão, as IFES percorreram um período de expansão, ocasionando impactos na área de gestão de pessoas, o que requer maior empenho na criação de estratégias para prover as demandas (Reis *et. al.*, 2015).

Em 2017, a gestão da UFMS publicou a primeira portaria formando comissão para subsidiar seu Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho (UFMS, [2017]b) e em agosto 2018, foi firmado acordo com o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), quando o Reitor da UFMS se reuniu com o Secretário de Gestão de Pessoas para pactuarem um modelo proposto por estudiosos da Universidade de Brasília (UnB) (DICQ, 2019).

Foram realizadas coletas de dados na Faculdade de Engenharias, Arquitetura e Geografia (FAENG) da UFMS e esses dados foram encaminhados à UnB, em fevereiro de 2019, para customização do sistema em um plano piloto, idealizando uma posterior reprodução em toda a Universidade, com base em sua realidade (DICQ, 2019).

Em abril de 2021 foi realizada uma reunião virtual com membros do Ministério da Economia, da UnB e da UFMS (Souza, 2021), e foram expostos os resultados prévios da inclusão no sistema piloto dos dados ora coletados na FAENG, porém, apenas referentes aos servidores docentes. Todavia, a institucionalização deste Projeto não se materializou, apesar do tema dimensionamento compor uma das diretrizes estratégicas da Gestão de Pessoas constante no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020 - 2024, aprovado na reunião extraordinária do Conselho Universitário (COUN) da UFMS:

Dimensionar a força de trabalho a partir de matriz que considere: a escassez de força de trabalho das unidades, as competências requeridas e os objetivos estratégicos da Instituição; e estruturar a recomposição ideal do quadro de pessoal, para promoção de um ambiente de comprometimento com o trabalho específico e integradas a missão da UFMS (UFMS, 2020, p.80).

Diante do desafio de compreender o processo do Dimensionamento, busquei investigar junto as instâncias acadêmicas pesquisas desenvolvidas sobre o tema. Ao realizar busca avançada no Portal de Periódicos da CAPES (CAPES, 2024) utilizando o termo chave dimensionamento de pessoal, com filtro no título, foram encontrados 96 artigos dos quais 95 tratam de dimensionamento de pessoal na área da saúde e apenas 01 (um) de aspecto geral:

- MATTOS, Antônio Carlos Marques (1974) apresentou um método para definição da quantidade de pessoas necessárias para execução de rotinas administrativas.

Ao aprofundar a busca, associando os termos dimensionamento e universidade, com filtro no assunto, encontrei apenas 01 (um) artigo que possui afinidade com o estudo:

- REIS, Cisne Zélia Teixeira; FREITAS, Áurea Maria Resende de; OLIVEIRA, Simone Martins; ADRIEL Rodrigues de (2015), desenvolveram um estudo sobre os Aspectos Impactantes no Dimensionamento da Força de Trabalho em uma instituição de Ensino Superior.

Ao buscar os termos chaves dimensionamento e força de trabalho no banco de Teses e Dissertações do repositório da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (UFSC, [202-]), encontrei apenas 01 (um) artigo com afinidade com o fenômeno de investigação:

- CORRÊA, Rúbia Oliveira; VASCO, Verônica Freire; OLIVEIRA, Fernando Ribeiro de; SILVA, Michelle Alexandre da; SILVA, Luiz Marcos de Oliveira; HOLANDA, Lucielma Santos Passos de (2017), desenvolveram um estudo descritivo e de abordagem quali quantitativa sobre o dimensionamento de pessoal Técnico-Administrativo em Educação (TAE) da Universidade Federal de Sergipe.

A partir da pesquisa realizada nas bases de dados, identifiquei a carência de estudos sobre o tema e, principalmente sobre seu desenvolvimento nas IFES. Neste contexto, considerando meu vínculo com a UFMS e a inserção do tema nas diretrizes estratégicas da Universidade, neste estudo busquei, no contexto da gestão universitária, compreender o processo do dimensionamento da força de trabalho, a partir do olhar o gestor da área de gestão de pessoas. Área responsável, pelo desenvolvimento do Dimensionamento na Instituição.

Considero que o olhar do gestor é de fundamental importância, pois se trata de um instrumento de gestão que requer uma cultura institucional para sua materialidade. Para tanto, faz-se necessário compreender os desafios e as possibilidades para a concretização do dimensionamento, pois na prática da gestão universitária há resistências diante de tradicionais práticas que predominam nas instituições (Santos *et al.*, 2021).

Desta forma, minha reflexão partiu da seguinte pergunta de pesquisa: quais os desafios e possibilidades do Dimensionamento da Força de Trabalho da UFMS, a partir do olhar do gestor da área de gestão de pessoas?

Para responder à pergunta de pesquisa, propus como objetivo geral deste estudo: compreender os desafios e possibilidades do Dimensionamento da Força de Trabalho na UFMS, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas.

Para a materialização do objetivo geral, delineei os seguintes objetivos específicos:

- a) Contextualizar o Dimensionamento como uma ferramenta de gestão;
- b) Descrever a Política Institucional voltada ao Dimensionamento da Força de Trabalho;
- c) Desvelar as diretrizes da Política Pública sobre o Dimensionamento como um instrumento de gestão; e,
- d) Propor diretrizes para o fortalecimento do Dimensionamento da Força de Trabalho dos Servidores da UFMS, a partir do olhar dos gestores.

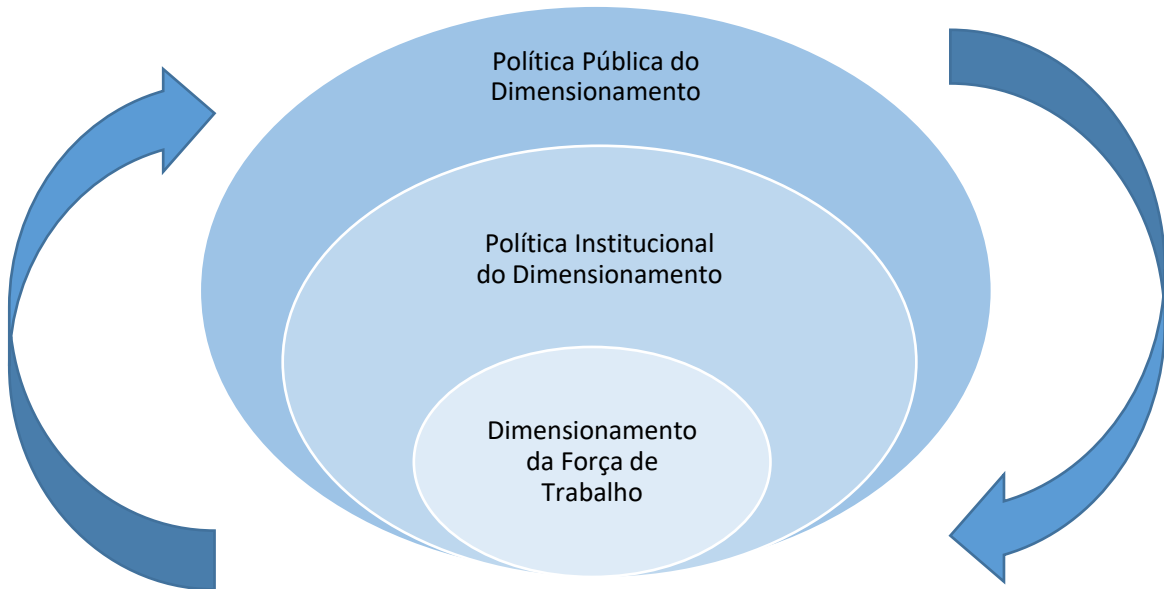
Visto que o presente estudo buscou compreender os desafios e possibilidades de um instrumento de gestão, no contexto das políticas públicas voltadas às IFES, no desenvolvimento de processos aplicados à gestão universitária, está sustentado na linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade do Mestrado Profissional em Administração Universitária, pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) (UFSC, 2020).

O caminho metodológico desta pesquisa está baseado nos pressupostos teóricos de Triviños (1987), que contextualiza que a prática e a vivência profissional do pesquisador são o ponto de partida para a pesquisa, pois essas vivências colaboram para a delimitação e resolução do problema de investigação (Triviños, 1987).

Assim, no desenvolvimento desta pesquisa, iniciei o estudo a partir daquilo que se apresenta de mais concreto sobre o fenômeno investigado, ou seja, o Dimensionamento da Força de Trabalho. Entretendo, considerando que os fenômenos estão inseridos em um contexto histórico e social, e que a soma dos fenômenos acrescenta conhecimentos para melhor compreensão do campo em que trabalhamos (Triviños, 1987), na sequência busquei descrever o processo histórico da Política Institucional do Dimensionamento da Força de Trabalho e posteriormente, a Política Pública sobre o Dimensionamento como um instrumento de gestão. Por fim, no caminho inverso, tendo ouvido o relato dos gestores envolvidos com as práticas de Gestão de Pessoas, retornei ao ponto de partida, buscando novos olhares sobre o

fenômeno investigado. Vide o Caminho Teórico Metodológico constante na Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico.

Figura 01 - Caminho Teórico Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Presente estudo encontra-se estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo é composto pelas Considerações Iniciais, na qual demonstro minha motivação, uma breve contextualização sobre a temática que foi desenvolvida na pesquisa, além de apresentar a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

No segundo capítulo - O Dimensionamento da Força de Trabalho -, apresento o dimensionamento da Força de Trabalho como uma ferramenta de gestão, contextualizando sinteticamente seu processo histórico.

No terceiro capítulo - A Política Institucional do Dimensionamento da Força de Trabalho -, trago os aspectos da Política Institucional sobre o tema proposto, e o processo histórico desta Política. Na sequência, abordo as concepções de universidade e gestão universitária.

Em seguida, no quarto capítulo, contextualizo, de forma sintética, as diretrizes da Política Pública do Dimensionamento da Força de Trabalho.

No quinto capítulo, apresento o caminho metodológico que foi percorrido nesta pesquisa, quanto a classificação do tipo e da natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa e a coleta e análise das informações.

No sexto capítulo, - Análise das Informações Coletadas, contextualizo, a partir das categorias de pesquisa e seus respectivos conteúdos base, a análise das informações coletadas nas entrevistas, buscando relacionar suas falas à reflexão teórica deste estudo.

Por fim, nas Considerações Finais, retorno ao ponto inicial desta pesquisa, buscando responder seu objetivo e propor ações para o fortalecimento do Dimensionamento da Força de trabalho na UFMS, como uma ferramenta de gestão.

2. O DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

O dimensionamento da força de trabalho é um processo contínuo, que passa por mudanças de acordo com os cenários da instituição, cuja finalidade é encontrar uma forma de análise mais racional para utilização da mão de obra consoante às práticas desenvolvidas. O objetivo principal é garantir o levantamento da força de trabalho necessário à concretização dos resultados em cada unidade organizacional (Serrano *et al.*, 2018).

Com base em Serrano, Mendes e Abila (2019, p. 88): “O dimensionamento da força de trabalho consiste em estimar o quantitativo ideal de servidores para executar determinada tarefa”. No entanto, para os autores, para viabilizar tal estimativa faz-se necessário utilizar variáveis mensuráveis e oportunas para cada contexto organizacional e o levantamento de dados deve seguir um processo sistemático. Faz-se necessária a definição de um caminho metodológico.

De acordo com pesquisas realizadas por Dutra (2016) a movimentação de pessoas não recebe muita atenção por parte das organizações, a partir de um caminho com diretrizes metodológicas. O Dimensionamento é um potencial instrumento no processo da gestão de pessoas. Porém, é um instrumento que requer planejamento, amadurecimento da cultura organizacional e um querer compartilhado pela gestão com os objetivos organizacionais/institucionais.

O dimensionamento do quadro é essencial para que a organização possa se preparar e orientar as pessoas, mesmo na perspectiva de um desligamento futuro. O dimensionamento adequado minimiza a possibilidade de surgirem ao longo do tempo gorduras indesejáveis, o que é comum acontecer, ou a possibilidade de se efetuarem cortes no quadro além do necessário, debilitando a organização, com uma conseqüente perda na qualidade e velocidade de sua atuação (Dutra, 2016, p. 88).

Apesar do tempo transcorrido desde a publicação do Decreto n° 5.825/2006 (BRASIL, 2006), que traz diretrizes para implantação do dimensionamento da força de trabalho nas IFES, Serrano, Mendes e Abila (2019) defendem a visão de que as técnicas utilizadas para dimensionar a força de trabalho variam de acordo com os objetivos práticos, campos de conhecimento científico, e deve-se ter como premissa básica qual é o tipo de organização/instituição e a natureza do trabalho.

A Lei n°11.091/2005 determina que cada IFES deve providenciar avaliação anual para que seu quadro de pessoal seja adequado as suas necessidades, podendo

requerer ao MEC o redimensionamento, levando em conta possíveis demandas institucionais, inovações tecnológicas, modernização dos processos de trabalho e quantitativo de força de trabalho versus usuários (Brasil, 2005).

O Decreto nº 5.825/2006 (Brasil, 2006) traz que os critérios de distribuição das vagas dar-se-á mediante a análise da composição etária e a saúde ocupacional do quadro de pessoal da Instituição Federal de Ensino (IFE), além da estrutura organizacional, competências, condições de trabalho e condições tecnológicas para definir a matriz de alocação de vagas. Para tanto, são necessárias algumas ações:

- I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;
- II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;
- III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;
- IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;
- V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;
- VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;
- VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;
- VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;
- IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e,
- X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais (Brasil, 2006, art. 6º).

O dimensionamento da força de trabalho trata-se de prática de gestão que traz à tona a discussão sobre a quantidade de servidores na Administração Pública, para dar conta de uma determinada demanda (Serrano; Mendes e Abila, 2019). Existem diversos tipos e modelos de dimensionamento, com variados métodos quantitativos de estimação, como modelos algébricos, muito usados na área da saúde, modelos estatísticos com infinitas funções matemáticas, modelos de otimização, entre outros, cada um com suas limitações e estratégias, e nem todos são aplicáveis ao serviço público (Serrano *et al.*, 2018).

Contudo, levando em conta os diversos possíveis modelos de dimensionamento, deve-se ainda considerar que a gestão universitária se distingue das demais, demandando uma metodologia própria que leve em conta suas especificidades (Souza, 2009). A gestão da universidade é marcada por peculiaridades devido ser uma instituição complexa, com traços típicos que a constitui, diferenciando-a de outras do mesmo âmbito da esfera pública (Ribeiro, 2017).

Gestão é sinônimo de direção e tomada de decisão, trata-se da atividade de estimular a organização/instituição a cumprir sua função (Ferreira, 2007). A Universidade, como Instituição Social (Chauí, 2003), é o reflexo contraditório do movimento da sociedade, com atribuições legitimadas pelo reconhecimento público e com autonomia perante outras instituições.

A universidade, para Chauí (2003), como instituição social, manifesta a forma como a sociedade como um todo está estruturada, além de seu modo de funcionamento. De acordo com a autora, isso se demonstra por meio da presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes dentro das instituições, expressando as contradições e divisões da sociedade.

Desenvolver uma Política Institucional para dimensionar sua força de trabalho é um desafio para as universidades, considerando essencialmente a resistência cultural das pessoas, como reflexo da própria sociedade. Para Rocha e Morais (2013), enfrentar as práticas tradicionais das instituições, que compõem sua cultura, e que podem interferir de forma resistente à implementação de novas ferramentas de gestão.

Assim, no contexto dos desafios da gestão universitária inclui-se a cultura institucional com práticas tradicionais, ortodoxas (Rocha; Morais, 2013), e o processo cultural registra tendências e conflitos da história marcados pelas transformações sociais e políticas, que se consolida com novas ações, sendo tratadas potencialmente como uma realidade (Santos, 2017).

A instituição universidade reflete o movimento da própria constituição da sociedade, onde a resistência à mudança passa pelo processo histórico que a instituiu. Na década de 90, por exemplo, as mudanças trazidas pela reforma de Estado, por meio da implantação de um modelo de desenvolvimento econômico que reduziu gastos sociais (Búrigo; Perardt 2016), trouxe à Universidade a concepção de uma organização social orientada para a idealização da gestão com o estabelecimento de métodos e metas (Chauí, 2003).

Para Ribeiro (2017) a visão econômica tem demandado da universidade uma função mercadológica e apesar de estar atrelada ao contexto social é necessário atender aos propósitos do tempo, sendo capaz de adaptação e interação com a inovação de sua época. A autora afirma que o planejamento, o uso da tecnologia, a atividade de pesquisa, a reconfiguração da gestão e a influência do mercado

influenciam a forma como a instituição se vê no contexto sociopolítico, cultural e econômico e são aspectos essenciais no processo da gestão universitária.

O fato da gestão universitária ser uma atividade complexa, não significa que não existam alternativas, porém não basta fazer uma simples escolha de modelos de gestão e adaptar para o contexto da instituição universidade. A gestão não pode ficar desconectada do caráter acadêmico da instituição, mesmo se tratando de aspectos que exijam bom desempenho administrativo, seja sobre a questão orçamentária, infraestrutura física, gestão de pessoas, que impliquem planejar, executar, avaliar e acompanhar (Pinto; Santos; Leal, 2017).

Sendo assim, as práticas tradicionais das instituições, que compõem sua cultura, seguramente podem interferir de forma resistente à implementação de novas ferramentas de gestão e diante disto os gestores possuem um papel importante no gerenciamento de ações junto aos servidores e a gestão, criando e recriando novas perspectivas para a realidade já constituída culturalmente (Rocha; Morais, 2013).

Assim, no âmbito das IFES, o dimensionamento das necessidades institucionais ocupa espaço importante no planejamento e política de gestão de pessoas, pois consiste num estudo, por meio do qual é possível averiguar o grau de adequação entre o quadro de pessoal existente e as necessidades reais dessas instituições (Corrêa, *et al.*, 2017). Esse processo deve ser desenvolvido em conformidade com o PCCTAE das IFES (Brasil, 2005) e o Plano de Desenvolvimento dos Cargos Técnico-Administrativos (Brasil, 2006).

No processo da gestão, a contribuição do dimensionamento da força de trabalho no serviço público federal é inquestionável para o planejamento de pessoal nas IFES, pois é por meio desta ferramenta que se tem a possibilidade de identificar, qualitativamente e quantitativamente, o contexto do quadro funcional com vistas ao desenvolvimento das atividades laborais, e quiçá possibilitar a indicação ao MEC das reais necessidades da Instituição (Brasil, 2005), mediante diretrizes claras de constituição de uma Política Institucional do Dimensionamento da Força de Trabalho.

3. A POLÍTICA INSTITUCIONAL DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A UFMS vem definindo sua Política Institucional de gestão por meio do Plano de Governança Institucional (PGI), que é apoiado por uma estrutura formada por comitês de governança. Atualmente conta com 01 (um) Comitê de Governança Institucional (CGI) e 07 (sete) comitês permanentes em áreas estratégicas⁴ voltadas para prioridades de gestão (UFMS, 2020).

Assim, utilizando-se de estratégias de planejamento, avaliação, transparência e um constante processo de aperfeiçoamento de sua governança, a UFMS vem alcançando desenvolvimento nos indicadores de eficiência na gestão pública universitária (UFMS, 2020).

Governança pública - conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, [2017]b, Art. 2º, I).

O Comitê de Gestão de Pessoas (CGP) é um comitê permanente que integra o PGI e é composto pelos Pró-reitores de Gestão de Pessoas, de Graduação, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Planejamento, Orçamento e Finanças, pelos Diretores das Diretorias da PROGEP, um representante da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e um representante da Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE (CIS) (UFMS, [2021]e, art. 15).

O CGP tem por competência específica:

I – orientar e realizar o processo de análise de questões relacionadas ao desenvolvimento pessoal;

II – auxiliar a Progep no planejamento e na tomada de decisões que envolvam gestão de pessoas da UFMS;

III – auxiliar na criação e manutenção do Banco de Talentos e Competências da UFMS; e,

IV – opinar em assuntos de atuação do Comitê.

A Resolução nº 56/2019 estabeleceu que uma das ações da Política Institucional é a Política de Gestão de Pessoas e delineia políticas específicas com

⁴ “Os Comitês Permanentes atuam nas seguintes áreas estratégicas: Gestão de Pessoas (CGP); Governança Digital (CGD), Governança de Bolsas, Auxílios e Retribuição Pecuniária (CGBAR), Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRCI), Gestão de Contratações e Logística Sustentável (CGCLOS), Gestão de Espaços Físicos e Acessibilidade (CGEFA), Gestão de Inclusão, Internacionalização e Ações Afirmativas (CGIIAF)” (UFMS, 2020, p. 90).

estratégias de gestão da carreira e desenvolvimento dos servidores⁵ objetivando “atingir a excelência, maximizar a satisfação no ambiente de trabalho e alcançar a missão institucional” (UFMS, 2019, p. 06).

A Política de Gestão de Pessoas é composta por 05 (cinco) eixos estratégicos: Recrutamento e Seleção de Pessoas; Qualidade de Vida e Bem-Estar; Qualificação e Capacitação Profissional; Gestão de Desempenho e Carreira, Remuneração e Benefícios. O dimensionamento da força de trabalho é uma diretriz estratégica do eixo estratégico de Recrutamento e Seleção de Pessoas:

Dimensionar a força de trabalho a partir de matriz que considere: a escassez de força de trabalho das unidades, as competências requeridas e os objetivos estratégicos da Instituição; e estruturar a recomposição ideal do quadro de pessoal, para promoção de um ambiente de comprometimento com o trabalho específico e integradas a missão da UFMS (UFMS, 2019, p. 08).

De acordo com a Resolução nº 56/2019 (UFMS, 2019) a transformação dessas diretrizes em realidade é de responsabilidade da Progep e a Política de Gestão de Pessoas será avaliada, com o objetivo de controle e transparência, a fim de proporcionar a arguição do seu desempenho e desenvolvimento. A avaliação ocorre por meio de indicadores definidos no PDI da UFMS (UFMS, 2020).

No ano de 2020 foi adotada na UFMS uma metodologia de Mapeamento de Riscos, foram criadas comissões técnicas setoriais que mapearam os riscos nas Unidades da Administração Central, e nesse processo foram avaliados os riscos que poderiam impactar no alcance dos objetivos institucionais. Foram identificados, em mais de uma unidade da Administração Central, 02 (dois) riscos relacionados à força de trabalho (UFMS, [2021]a).

O primeiro risco é a limitação da força de trabalho, decorrente do número insuficiente, alta rotatividade e falta de especialidade. Como alternativa foi proposta a “contratação de terceirizados, transferência de conhecimentos entre servidores, aplicação das práticas de gestão de conhecimento; capacitação dos novos servidores; programas de capacitação e qualificação” (UFMS, [2021]a, p. 42).

O segundo risco é o aumento da demanda para além da capacidade produtiva da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Como alternativa foi proposto o “alinhamento estratégico entre a área de TIC e a Alta Administração para o dimensionamento adequado da força de trabalho” (UFMS, [2021]a, p. 41).

⁵ “Servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público”. (Brasil, 1990, art. 2º)

No PDI 2020-2024 o dimensionamento da força de trabalho é uma das diretrizes estratégicas da Gestão de Pessoas e o objetivo é estruturar a recomposição do quadro de pessoal considerando a escassez de força de trabalho, as competências necessárias de forma integrada à missão da Instituição (UFMS, 2020).

A UFMS vem inserindo o Dimensionamento da Força de Trabalho em seu planejamento estratégico, buscando meios de torna-lo uma ferramenta de gestão, como a criação da Política de Gestão de Pessoas (UFMS, 2019), do CGP (UFMS, [2021]e) e a inclusão do tema no PDI (UFMS, 2020), porém, ainda sem metodologias ou diretrizes para sua execução.

No PDI 2020-2024 é apresentada uma Matriz Estratégica, na qual constam 06 (seis) objetivos, com os respectivos indicadores, a forma de cálculo, as metas para os anos 2020 a 2024 e a unidade gestora responsável, porém sem o Dimensionamento da Força de Trabalho como um indicador a ser mensurado (UFMS, 2020).

Todavia, o CGP elaborou um Plano para a gestão em 2023, no qual constaram informações sobre as atividades a serem desenvolvidas, com detalhamento do plano de trabalho, cronograma de execução e metas, onde uma das metas era a normatização institucional do Dimensionamento da Força de Trabalho - Docente e Técnicos (UFMS, [2023]a). Esta ação não se materializou, e a meta foi inserida no Plano de Gestão para 2024 (UFMS, 2024).

Que universidade estamos construindo e que universidade desejamos construir é um desafio que perpassa pela nossa concepção de universidade e o desenvolvimento de nossas ações no contexto da gestão universitária. A gestão universitária possui inter-relação com a concepção de universidade, assim, a forma como a universidade é concebida é essencial para o processo de gestão (Burigo; Perardt, 2016).

Se concebermos a universidade como uma instituição social que “tem a sociedade como seu princípio e sua referência normativa e valorativa”, teremos um olhar, uma perspectiva de gestão. Por outro lado, se concebermos a universidade, enquanto uma organização que tem “(...) apenas a si mesma como referência, num processo de competição com outras que fixaram os mesmos objetivos particulares” (Chauí, 2001, p. 187), há possibilidades concretas de gestarmos com fins de produtividade mercadológica.

Com o desenvolvimento econômico do Brasil nas últimas décadas, diversos setores do nosso País foram afetados, entre eles a educação, e nesse contexto

surgiram novas práticas de gestão que aspiram a competitividade e um comportamento que busca mais resultados (Búrigo; Perardt, 2016; Búrigo; Laureano, 2013).

Como um dos expoentes da mercantilização da educação superior, o gerencialismo chegou ao Brasil na década de 90 junto a um movimento maior de reforma econômica do Estado de cunho liberal, e foi concebido como a Nova Administração Pública, com vistas a trazer soluções à burocracia, autonomia, capacidade gerencial e melhoria na prestação do serviço público (Fadul; Souza, 2006).

Esse modelo de gestão é reproduzido pelas IFES a partir do momento em que, para consolidar-se como uma instituição de excelência no ensino, pesquisa e extensão e ser reconhecida, nacionalmente e internacionalmente, pela comunidade científica e pela sociedade, os gestores precisam se preocupar com as avaliações do MEC que colocam as instituições em posição de visibilidade, com os rankings dos cursos e outras formas de medir o nível de qualidade (Gomes *et al.*, 2013).

De acordo com Longo (2007) as reformas apontaram para uma revalorização da gestão de pessoas, em parte inclinada à economia de recursos, mas também de sua função gerencial e reconhecimento de seu papel no sistema. Neste contexto, nas práticas de gestão, novas ferramentas foram introduzidas, de modo a dimensionar e materializar em resultados o processo da gestão de pessoas. Neste contexto, as universidades precisaram redefinir o seu papel, muitas vezes se concebendo como instituição social, mas atuando como uma organização qualquer (Chauí, 2003; Burigo; Perardt, 2016).

Em seu processo histórico, como uma instituição social a UFMS iniciou suas atividades em 1962, em Campo Grande, à época pertencente ao Estado de Mato Grosso, com a Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, que com o decorrer do tempo tornou-se um Instituto. Outros institutos foram criados nas cidades de Corumbá e Três Lagoas, integrando assim a Universidade Estadual de Mato Grosso, em 1969 (UFMS, [202-]c).

Com a Lei complementar nº 31/1977, foi criado o Estado de Mato Grosso do Sul (MS), desmembrando-o do Estado de Mato Grosso, e em 1979 foi concretizada a federalização da UFMS, por meio da Lei nº 6.674/1979, quando passou a denominar-se de Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS, [202-]c; Brasil, 1977; 1979)

A UFMS é a maior Universidade do Estado, é uma Fundação com personalidade jurídica de direito público, vinculada ao MEC. Possui natureza multicampi e autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial (UFMS, [2021]a; [2021]b).

A UFMS conta com 1.794 (mil setecentos e noventa e quatro) servidores da carreira Técnico-Administrativa, 1.489 (mil quatrocentos e oitenta e nove) docentes da carreira do Magistério Superior e 113 (cento e treze) professores contratados, e atende a 30.775 (trinta mil setecentos e setenta e cinco) estudantes (UFMS, [202-]e).

A estrutura da UFMS compreende os Conselhos Superiores; as Unidades da Administração Central (UAC): 07 (sete) Pró-reitoras, 04 (quatro) Agências, a Vice-Reitoria e a Reitoria; as Unidades da Administração Setorial (UAS): 09 (nove) Campi, 10 (dez) Faculdades, 05 (cinco) Institutos e 01 (uma) Escola; além das unidades suplementares e Assembleia Universitária (UFMS, [2021]b; [2021]c). Vide Anexo 01 – Estrutura Organizacional UFMS.

As unidades da Administração Central, as Faculdades, os Institutos e a Escola estão sediadas na Cidade Universitária, em Campo Grande. Os *Campi* são sediados nas cidades do interior do MS: Aquidauana, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas (UFMS, 2020).

Outras unidades integram a estrutura da UFMS como a Base de Estudos do Pantanal e de Bonito, o Hospital Veterinário, a Fazenda Escola, a Pantanal Incubadora Mista de Empresas, o Museu de Arqueologia, a Coleção Zoológica, o Biotério, os Herbários, a Micoteca, as Clínicas-escola de Psicologia, as Farmácias-escola, a Clínica de Odontologia, os Escritórios Modelo de Assistência Judiciária, os complexos culturais e poliesportivos (Estádio Esportivo Pedro Pedrossian, Teatro Glauce Rocha, dentre outros), com a finalidade de apoiar às atividades de ensino, pesquisa, extensão, inovação e empreendedorismo e comunicação e possibilitar o desenvolvimento de atividades técnica, cultural desportiva e recreativa, além de oferecer laboratórios que servem de suporte ao ensino, pesquisa e extensão (UFMS, 2020, p.16).

No contexto da estrutura organizacional da UFMS, a PROGEP é a unidade responsável pela gestão de pessoas, e responde pela coordenação, superintendência, planejamento, orientação e execução de atividades relacionadas à gestão e desenvolvimento de pessoas de toda a Instituição, incluindo os *campi*. (UFMS, [202-]b).

A estrutura organizacional da PROGEP se constitui em 03 (três) Diretorias (de Pagamento e Registro de Pessoal, de Atenção ao Servidor e de Desenvolvimento Pessoal e Profissional), que por sua vez possuem suas segmentações compostas por

8 (oito) secretarias (de Aposentadoria de Pensão, de Pagamento, de Registro de Pessoal, de Assistência à Saúde, de Qualidade de Vida no Trabalho, de Seleção e Movimentação, de Desenvolvimento de Pessoal e de Capacitação e Qualificação) (UFMS, [2021]c). Vide Anexo 02 – Estrutura Organizacional da PROGEP.

A Gestão de Pessoas é parte constituinte das estratégias da instituição. Todavia, para desenvolver esse patamar estratégico, a gestão de pessoas percorreu historicamente alguns desafios instituídos por modelos de Administração Pública. Ainda existe caminho de desenvolvimento a ser trilhado, e vem se transformando em um conjunto de práticas que potencializam as pessoas com vistas aos objetivos institucionais (Aranha, Salles, 2015).

A PROGEP possui um papel estratégico importante na administração da Universidade, uma vez que é responsável, além das atividades essencialmente administrativas, por propor políticas e estabelecer o desenvolvimento de indicadores que possibilitem o acompanhamento da gestão (UFMS, [2021]c).

No desenvolvimento da Política Institucional, a PROGEP tem um papel fundamental, contudo dentre os desafios potencializados está o dimensionamento, como uma ferramenta de gestão, que tem suas diretrizes fundantes na Política Pública de Gestão de Pessoas.

4. A POLÍTICA PÚBLICA DO DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

Historicamente, nos anos 30, o Brasil passou da Administração Pública Patrimonialista para a Burocrática, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público Federal (DASP), representando a primeira Reforma Administrativa Brasileira. No Século XX, com seu crescimento e assumindo novos papéis, o Estado se viu perante a ineficiência desse tipo de Administração, tornando-se necessário aderir novas formas de gestão compatíveis com os avanços da democracia. Foi com a aprovação do Plano Diretor de Reforma do Estado, em 1995, que começou a ser implantada a chamada Administração Pública Gerencial ou Nova Administração (Bresser Pereira, 1998).

O Decreto-Lei nº 200/1967 foi um marco legal para reorganização da Administração Pública, pois estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa, como a descentralização e a delegação de competências. Foi um instrumento normativo que impulsionou o desenvolvimento e a criação das carreiras do serviço público (Brasil, 1967, Bresser Pereira, 1998).

O Decreto (Brasil, 1967), trouxe aspectos do que concebemos como dimensionamento da força de trabalho:

Fixação da quantidade de servidores, de acordo com as reais necessidades de funcionamento de cada órgão, efetivamente comprovadas e avaliadas na oportunidade da elaboração do orçamento-programa, e estreita observância dos quantitativos que forem considerados adequados pelo Poder Executivo no que se refere aos dispêndios de pessoal. Aprovação das lotações segundo critérios objetivos que relacionam a quantidade de servidores às atribuições e ao volume de trabalho do órgão (Brasil, 1967, art. 94, IX).

Na década de 70, a Lei nº 5.645/1970 classificou e dividiu os cargos da Administração Pública em cargos de provimento em comissão, para direção e assessoramento, regidos pelo critério da confiança, e os cargos de provimento efetivo, que levam em conta várias atividades e abrangem o nível de conhecimento, a natureza do trabalho, a correlação e afinidade (Brasil, 1970). Já na década de 80, a Constituição Federal (Brasil, 1988) configura o Regime Jurídico Único⁶, na constituição das carreiras da Administração Pública:

⁶ A Lei 8.112/90 unificou o Regime Jurídico, direitos e deveres, “dos servidores públicos Servidores Públicos Cíveis da União, das autarquias, inclusive as em regime especial, e das fundações públicas federais” (Brasil, 1990, art. 1º).

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas (Brasil, 1988, art. 39).

As IFES são compostas por dois planos de cargos⁷ e carreiras⁸ de servidores do Regime Jurídico Único e o Dimensionamento da Força de Trabalho se reflete em ambas as carreiras: Carreira do Magistério Superior regida pela Lei nº 12.772/2012 (Brasil, 2012) e a Carreira dos TAEs regida pela Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005).

A estruturação do Plano de Cargos e Carreira do Magistério Superior compreende as carreiras de Magistério Superior e de Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. De acordo Lei nº 12.772/2012, cada IFE deve instituir uma Comissão Permanente de Pessoal Docente que prestará assessoramento na formulação e acompanhamento da política de pessoal docente, inclusive no que diz respeito ao dimensionamento (Brasil, 2012).

O Banco de Professor-Equivalente (BPEq) é um instrumento de gestão estabelecido pelo Decreto nº 8.259/2014 (Brasil, 2014), formado pela soma de Professores Efetivos do Magistério Superior, Professores Substitutos e Visitantes, no qual cada cargo ou regime de trabalho possui um fator de equivalência. As universidades federais podem realizar concurso público para prover seus cargos de Professor do Magistério Superior, independente de autorização, desde que observados os limites do BPEq.

A Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005) fundamenta o PCCTAE, abrangendo os servidores que já ocupavam cargos nas IFES, que foram enquadrados no novo plano. O Decreto nº 7.232/2010 foi o instrumento que autorizou as IFES a reporem de forma automática as vagas originárias de vacância, referentes aos cargos de classificação C, D e E⁹, observando o quantitativo correspondente em seu Quadro de Referência dos Servidores Técnicos-Administrativos em Educação (QRSTAE) – anexo ao

⁷ “Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor” (Brasil, 1990, art. 3°).

⁸ “Plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade” (Brasil, 2005, art. 5°, I).

⁹ “nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições” (Brasil, 2005, art. 5°, II).

Decreto, o que proporcionou um avanço na admissão de servidores das IFES (Brasil, 2010).

O PCCTAE (Brasil, 2005) situa o Dimensionamento como um dos pilares do tripé do processo de desenvolvimento dos servidores TAE, juntamente com a Avaliação de Desempenho e a Capacitação. Contudo, por meio do QRSTAE e do BPEq as universidades podem prover de forma autônoma os seus servidores, desde que haja autorização orçamentária.

A Portaria n° 7.888/2022 estabelece as orientações aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho (Brasil, [2022]a).

O Modelo Referencial de Dimensionamento da Força de Trabalho, trata-se do sistema criado em colaboração entre o núcleo central do SIPEC e a UnB, englobando a abordagem do próprio dimensionamento e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP). Este Sistema de referência é dividido em duas abordagens: típica e atípica. A abordagem típica, que engloba mais de 95% dos casos, é aplicada em situações em que é viável quantificar a eficiência da unidade por meio das entregas provenientes dos processos de trabalho. Por outro lado, a abordagem atípica é aplicada excepcionalmente, em situações onde a eficiência não pode ser mensurada pelas entregas dos processos de trabalho, sendo baseada em critérios individuais de eficiência (Brasil, [202-]).

O modelo referencial produz um conjunto de métricas numéricas, uma descrição das tarefas e relatórios detalhados compilados com dados de pessoal de cada unidade organizacional dimensionada. O painel de resultados oferece uma estimativa da quantidade ideal de colaboradores, junto com outras informações, como características da equipe (idade, tempo de serviço, gênero, nível de instrução, abono de permanência), taxa de rotatividade de funcionários, complexidade das tarefas e aquelas que demandam maior esforço, índices de ausências e seu impacto na produtividade, entre outros indicadores que, quando analisados em conjunto, proporcionam uma visão gerencial abrangente da unidade e do órgão (Brasil, [202-]).

A Portaria (Brasil, [2022]a) normatiza que a transferência do modelo referencial do dimensionamento da força de trabalho decorrerá por meio de solicitação

do dirigente do órgão interessado, mediante termo de compromisso e capacitação de pessoal, para a concessão de acesso SISDIP do Órgão Central do SIPEC:

Art. 2º Para fins desta Portaria, considera-se:

I - Planejamento da Força de Trabalho (PFT): conjunto de processos, práticas e tecnologias de gestão de pessoas indispensáveis para as organizações que buscam compor equipes de trabalho eficientes, a fim de assegurar a alocação assertiva de pessoas com vistas à efetivação de planos e de objetivos institucionais;

II - Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT): instrumento de gestão de pessoas que visa a estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar um conjunto de entregas com foco em resultado, considerando o contexto e as características da força de trabalho;

III - modelo referencial: modelo definido pelo órgão central do Sipec para o dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip);

IV - entrega: representante quantificável da atividade executada;

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

VI - replicação do modelo referencial: execução interna do DFT nas unidades do órgão ou entidade que concluiu a transferência de que trata o art. 3º; e,

VII - institucionalização do DFT: disseminação da prática contínua do dimensionamento após a transferência do modelo referencial, no âmbito de cada órgão ou entidade (Brasil, [2022]a, art. 2º).

Além disso, a Portaria (Brasil, [2022]a) normatiza a institucionalização do modelo referencial do Dimensionamento da Força de Trabalho, a partir seguintes objetivos:

I - aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços;

II - contribuir para o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sipec;

III - contribuir para o desenvolvimento do programa de gestão e desempenho;

IV - fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal;

V - replicar o modelo referencial, de acordo com o inciso VI do art. 2º;

VI - aprimorar os pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e movimentação de pessoal;

VII - contribuir para o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos; e,

VIII - contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade (Brasil, [2022]a, art.5º).

O modelo referencial do Dimensionamento da Força de Trabalho, está disponível para todos os órgãos da Administração Pública Federal, e não apenas para as IFES:

é uma das ferramentas de planejamento da força de trabalho que processa dados qualitativos e quantitativos sobre as entregas realizadas por uma

equipe, as características de pessoal que compõem a unidade e o contexto do trabalho. Sua utilidade mais conhecida é a de estimar a quantidade ideal de pessoas para realizar entregas, com foco em resultado, considerando o contexto organizacional e as características da força de trabalho. Esse instrumento de planejamento visa apoiar a gestão de pessoas e subsidiar o planejamento de políticas públicas (Brasil, [202-]).

O Dimensionamento, neste contexto do processo de sustentação e movimentação das universidades, é um potencializador instrumento de gestão, que diante das diretrizes da Política Pública, necessita ser concebido e materializado, mesmo diante dos desafios que quiçá possam encontrar no desenvolvimento institucional.

5. CAMINHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico percorrido no desenvolvimento da presente pesquisa, o tipo e a natureza do estudo, os sujeitos da pesquisa, os instrumentos utilizados para coleta de informações, bem como o método de análise das informações coletadas.

Para Gil (2002) a pesquisa pode ser definida como um procedimento lógico, inteligente e ordenado que possibilita a solução de problemas, sendo desenvolvida com o uso cuidadoso de métodos, em etapas que vão do problema ao resultado.

5.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

Esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, pois visa a melhor compreensão dos aspectos investigados no contexto em que ocorre e do qual faz parte, procurando compreender o fenômeno a partir das pessoas com ele envolvidas (Godoy, 1995). Destaca a realidade, com relação entre o pesquisador e seu fenômeno de estudo (Gil, 2002).

No intuito de responder à pergunta de pesquisa: Quais os desafios e possibilidades do Dimensionamento da Força de Trabalho da UFMS, a partir do olhar do gestor, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica e documental a fim de compreender o fenômeno estudado, ou seja, o dimensionamento da força de trabalho da UFMS.

Quanto a natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática (Gerhardt; Silveira, 2009). Para Vergara (2013) a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

É um estudo descritivo e exploratório. Descritivo, pois contextualiza as características do fenômeno investigado, definindo sua natureza (Gil, 2002; Vergara, 2013). Exploratório por que de acordo com seus objetivos, buscou-se a compreensão de diversos aspectos relacionado ao fenômeno investigado, permitindo maior familiaridade com o problema, utilizando meios como a pesquisa bibliográfica e conhecimento com pessoas que possuem a experiência prática (Gil, 2002).

Quanto aos meios, esta pesquisa reflete um estudo de caso, pesquisa documental e bibliográfica.

De acordo com Kripka *et. al.* (2015) a análise documental utiliza documentos que ainda não foram analisados ou sistematizados, no qual o pesquisador precisa selecionar, tratar e interpretar a informação, aspirando compreender a interação com sua fonte, o que proporciona um incremento de detalhes à pesquisa.

[...] a pesquisa documental é aquela em que os dados obtidos são estritamente provenientes de documentos, com o objetivo de extrair informações neles contidas, afim de compreender um fenômeno (Kripka *et. al.* 2015, p. 244).

Foram analisados os seguintes documentos, com vistas a fundamentar a compreensão do fenômeno em estudo: (UFMS [2017]a; 2017[b]; 2019; 2020; [2021]a; [2021]b; [2021]c; ; [2021]d; [2021]e; [2021]f; [2022]a; [2022]b; [2023]a; [2023]b; 2024; [202-]a; [202-]b; [202-]c; [202-]d; [202-]e).

A pesquisa bibliográfica implica em um conjunto ordenado de processos por busca de soluções, realizada para fundamentar o fenômeno de estudo, sendo fundamental na produção de conhecimento científico (Lima; Miotto, 2007).

Para Pizzani *et. al.* (2012) a pesquisa bibliográfica é a revisão da literatura a respeito das teorias que norteiam o trabalho científico, é um trabalho investigativo exigente na busca de conhecimento e base para uma pesquisa.

A pesquisa bibliográfica e documental é de fundamental importância para o desenvolvimento do estudo e, para o tratamento analítico das informações coletadas na presente pesquisa.

Para Triviños (2001) o estudo de caso analisa profundamente o seu fenômeno de investigação, determinando assim sua abrangência e complexidade. Para Vergara (2013) o estudo de caso delimita o estudo a uma ou poucas unidades. Neste contexto, o estudo de caso será na UFMS, ouvindo os diretores que compõem o corpo diretivo da PROGEP.

Quanto ao método de coleta das informações, expressa a busca das informações essenciais para responder à pergunta de pesquisa (Vergara, 2013), juntamente com a pesquisa documental e bibliográfica, e as entrevistas semiestruturadas realizadas com os sujeitos da pesquisa.

A entrevista semiestruturada tem como base questionamentos substanciais sustentados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e se desenvolvem à medida em que recebem respostas dos entrevistados, enriquecendo o processo de investigação (Triviños, 2001).

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Com base em Triviños (2001), em uma pesquisa qualitativa, os sujeitos da pesquisa devem ser selecionados pelo pesquisador a partir de critérios intencionais, de acordo com os objetivos da investigação.

Tendo em vista o objetivo proposto no presente estudo de compreender quais os desafios e possibilidades do Dimensionamento da Força de Trabalho na UFMS, a partir do olhar do gestor da área de gestão de pessoas, cuja a percepção, a concepção, o olhar, é fundamental na implementação de qualquer política institucional. Os sujeitos selecionados foram os gestores da Progep em nível de Diretoria, tendo em vista que estão diretamente envolvidos nos processos de gestão de pessoas e conseqüentemente responsáveis pelas ações do Dimensionamento da Força de Trabalho.

A Progep é composta por três Diretorias: Diretoria de Pagamento e Registro de Pessoal; Diretoria de Atenção ao Servidor; e, Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Vide Tabela 01 – Sujeitos Participantes da Pesquisa.

Tabela 01 – Sujeitos Participantes da Pesquisa

Quantidade	Cargo	Lotação
01	Diretor de Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional
01	Diretor de Atenção ao Servidor	Diretoria de Atenção ao Servidor
01	Diretor de Pagamento e Registro de Pessoal	Diretoria de Pagamento e Registro de Pessoal
Total: 03		

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Cabe destacar que durante o desenvolvimento da presente pesquisa assumi o cargo de gestora da Progep, na função de Pró-Reitora de Gestão de Pessoas (UFMS, [2021]d), sendo inicialmente um dos sujeitos da pesquisa, como gestora master da área de desenvolvimento de pessoas.

5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Diante dos objetivos propostos para este estudo, utilizei nesta pesquisa a entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo, como mecanismos de coleta e análise das informações, respectivamente.

Os sujeitos desta pesquisa foram entrevistados sob o seu consentimento de forma presencial. Vide Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Ao final da etapa de coleta de informações, estas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, que é uma técnica utilizada para identificação do que está sendo dito a respeito do assunto (Vergara, 2013). É uma técnica de análise das comunicações, obtendo-se conhecimento por meio das mensagens. Um conjunto de procedimentos sistemáticos, que permitem a descrição do conteúdo e obtenção de indicadores que viabilizam a compreensão das informações coletadas, ao mesmo tempo que permitem trazer à tona significados que estavam em segundo plano no conteúdo coletado (Bardin, 2011).

Para a análise de conteúdo, utilizei a análise por categoria, muito utilizada em análise de informações qualitativas, com agrupamento de elementos com características comuns (Bardin, 2011).

Isto posto, para o desenvolvimento do roteiro das entrevistas semiestruturadas, vide Apêndice B – Instrumento de coleta de Informações, considerei inicialmente os objetivos propostos e os pressupostos teórico-metodológicos que fundamentaram o caminho percorrido. Dessa forma, delimitei previamente as categorias de análise e seus respectivos conteúdos base, conforme Tabela 02 - Categorias e Conteúdos Base:

Tabela 02 - Categorias e Conteúdo Base

CATEGORIAS	CONTEÚDOS BASE
Dimensionamento da Força de Trabalho	a) Concepção b) Finalidade c) Processo histórico
Política Institucional do Dimensionamento	a) Concepção b) Desafios
Política Pública do Dimensionamento	a) Concepção b) Processo de interação com a Política Institucional de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela Autora (2023).

Nesse contexto, o instrumento de pesquisa utilizado (Vide Apêndice B - Instrumento de Coleta de Informações) foi elaborado com base nas categorias previamente definidas:

- a) Dimensionamento da Força de Trabalho: nesta categoria busquei conhecer, pelo olhar dos gestores, a concepção, finalidade e processo histórico do dimensionamento;
- b) Política Institucional do Dimensionamento: a partir desta categoria, busquei conhecer, no olhar dos gestores, a concepção e os desafios da Política Institucional do Dimensionamento;
- c) Política Pública do Dimensionamento: por meio desta categoria procurei conhecer a concepção dos gestores sobre a Política Pública do dimensionamento e sua interação com a Política Institucional de Gestão de Pessoas.

Na sequência, encerrada a coleta e análise das informações, confrontei e correlacionei os resultados obtidos nas falas dos gestores entrevistados com os objetivos inicialmente propostos neste estudo, buscando desvelar relações existentes entre as informações coletadas e a base teórica que dá suporte a este estudo.

Para o desenvolvimento da pesquisa proposta, em observância aos protocolos da ética de pesquisa, disponibilizei aos sujeitos de pesquisa, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, sendo devidamente informados e esclarecidos sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de participação, garantindo a liberdade de retirar-se do estudo em qualquer hora ou momento.

Tendo o consentimento prévio dos participantes (Vide Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), as entrevistas foram realizadas no período entre 06 e 21 de novembro de 2023. As 03 (três) entrevistas foram presenciais, nas dependências da Progep, e as falas foram gravadas com ajuda de dispositivo eletrônico (telefone celular).

Realizadas as 03 (três) entrevistas programadas e considerando encerrado o período de coleta de informações, iniciei a transcrição das falas dos gestores entrevistados. A fim de garantir o anonimato dos participantes, estabeleci um código de identificação para cada gestor entrevistado. Assim, o primeiro gestor entrevistado

recebeu a denominação G01, o segundo gestor entrevistado recebeu a denominação G02, e o terceiro, G03.

Visando preservar na íntegra as falas de todos os participantes desta pesquisa, as transcrições foram realizadas num arquivo de texto, após escutar cuidadosamente cada áudio gravado. Após a transcrição da fala dos sujeitos da pesquisa, organizei em tabelas as falas dos entrevistados, de acordo com as categorias de pesquisa previamente definidas.

Ao final deste processo de escuta e transcrição das falas dos gestores, comecei a etapa de análise das informações obtidas com as entrevistas. Neste momento, confrontei estas informações com as categorias de análise e seus respectivos conteúdos base, buscando correlacionar as falas dos gestores e o referencial teórico que orientaram esta investigação.

6. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo apresento a análise e a interpretação das informações coletadas durante as entrevistas com os gestores Progep, que foram os sujeitos desta pesquisa. Vide Tabela 01 – Sujeitos Participantes da Pesquisa.

Antes das análises dos relatos dos entrevistados, como etapa inicial, caracterizo os sujeitos desta pesquisa e, na sequência, com base nas categorias de análise previamente definidas e nos seus respectivos conteúdos base (Vide Tabela 02 - Categorias e Conteúdo Base), discorro o processo de análise, a partir das falas dos entrevistados, com base no referencial teórico que orientou este estudo.

6.1. CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DE PESQUISA

No que se refere à carreira pública, todos os gestores entrevistados são servidores efetivos da UFMS, ocupantes do Cargo de Direção, nível 04 – CD4, sendo 02 (dois) da carreira de TAE, ocupantes de cargo de nível médio e 01 (um) Docente da Carreira do Magistério Superior.

No que diz respeito ao nível de graduação dos sujeitos entrevistados: um gestor possui doutorado, os outros dois especialização. A formação acadêmica não é um requisito para ser gestor na Progep, o servidor que ingressa cumpre os requisitos legais para determinada Função de Confiança.

Quanto ao tempo de serviço na UFMS, todos possuem mais de 08 (oito) anos na Instituição e já atuaram em outras áreas na UFMS, assim possuem vivências na prática universitária.

6.2. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO

A categoria de análise Dimensionamento da força de trabalho foi a primeira categoria de pesquisa que estabeleci, sendo constituída pelos conteúdos base: a) Concepção, b) Finalidade; e, c) Processo histórico.

Importante ressaltar que, as admissões e as vacâncias são processos rotineiros e de competência da diretoria de Pagamento e Registro de Pessoal, já as movimentações, como remoções e redistribuições, são de competência da Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional. A Diretoria de Atenção ao servidor possui

competência direcionada à assistência à saúde, prevenção de doenças, acessibilidade e ações afirmativas (UFMS, [202-Jf]), assim atua nos atendimentos psicossociais aos servidores, o que também pode resultar em necessidade de realocação. Portanto, todas as unidades da Progep são, direta ou indiretamente, responsáveis pelo dimensionamento dos servidores da Instituição.

Resgatando Serrano *et al.*, 2018, o dimensionamento da força de trabalho é um processo dinâmico, sujeito a alterações de acordo com as circunstâncias da instituição. Ele busca uma abordagem mais racional na alocação de pessoal, em relação com as práticas adotadas, visando possibilitar que cada unidade da Instituição tenha o necessário para alcançar seus objetivos.

Sobre a concepção do dimensionamento, todos os gestores reconhecem a importância, e concebem que o dimensionamento é uma ferramenta de distribuição da força de trabalho nas unidades da Instituição. É unânime entre os gestores a importância de sua implantação e aprimoramento para o desenvolvimento da área de gestão de pessoas.

O dimensionamento é necessário para o equilíbrio da quantidade pessoas e o trabalho a ser desenvolvido (G03).

O dimensionamento é uma ferramenta essencial para aprimoramento e eficiência das unidades da Instituição (G01).

Por meio das falas dos gestores, também pude perceber que eles conhecem muito bem a forma como devem ocorrer as movimentações, admissões e vacâncias de servidores, ou seja, os requisitos legais e trâmites processuais internos, como prazos, tipo de processo, tipo de requerimento, fluxo processual, documentos necessários, enfim, a prática de gestão da área de gestão de pessoas.

Na busca de conhecer como se realiza o processo de distribuição da força de trabalho na UFMS, pude constatar nas falas, que as movimentações internas, chamadas de remoção, podem ocorrer a pedido dos servidores, do Dirigente da Unidade de lotação do servidor, indicação da equipe psicossocial ou laudo dos médicos peritos. Em todas as situações o requerimento chega à Progep por meio de processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

Os gestores compreendem que devido a Universidade, diferentemente de outros órgãos públicos, possuir diversos setores com diferentes áreas, como por exemplo secretarias acadêmicas, coordenações administrativas setoriais,

administração central, laboratórios; agências de tecnologia, de internacionalização, de empreendedorismo, de sustentabilidade e o PCCTAE possuir cargos com amplas atribuições, existem muitas oportunidades de movimentação:

As vezes as pessoas só querem mesmo é mudar um pouco, trabalham anos com a mesma atividade e como aqui tem muitas opções procuram outras áreas, a gente sempre fala que a universidade é mundo de possibilidades, então tudo pode ser motivo para querer mudar de setor, desentendimentos, tem alguns técnicos de nível médio que fazem graduação ou pós-graduação e querem trabalhar mais próximos da sua área de formação, outros já dizem que estão cansados do que fazem e querem mudar (G01).

Apesar da solicitação de remoção ser de livre opção aos servidores, estas somente são efetivadas a critério da Administração, e durante o processo os gestores e servidores da Progep realizam o atendimento aos servidores interessados em mudar de unidade para identificar a motivação do requerimento, o perfil profissional e prestar todos os esclarecimentos referente ao processo.

Ao buscar conhecer a motivação desses requerimentos de remoção, os gestores esclareceram que a maioria é motivada por falta de adaptação ou descontentamento com o setor ou às tarefas diárias e por problemas interpessoais. E ainda, o fato de a UFMS ser multicampi também colabora para que alguns servidores solicitem remoções de um *campus* para outro, com desejos pessoais, como o de mudar de cidade para ficar mais próximo da família.

Nas situações em que desafios interpessoais na unidade de lotação são a motivação apresentada no requerimento de remoção, é realizado o encaminhamento do servidor para atendimento pela equipe psicossocial da Progep, que é formada por psicólogos e assistentes sociais, a fim de se identificar a essência do problema e dar o acolhimento e orientações ao servidor.

Os processos de remoção a pedido dos servidores devem ser instruídos com a anuência da sua chefia imediata atual e do Dirigente da Unidade de destino pretendida, porém o deferimento final e a publicação do ato são de competência do gestor máximo da Progep, que ocorre com a publicação de portaria do Pró-reitor de Gestão de Pessoas no Boletim Oficial da Instituição.

Ocorre que na maioria das manifestações das chefias imediatas, estas se manifestam favoráveis à remoção condicionada à reposição de outro servidor, para assumir as funções desempenhadas por aquele que será removido, o que gera a

necessidade de atuação da Progep para suprir tal necessidade. No site da Progep ¹⁰ também está disponível um formulário de interesse em remoção, no qual os servidores podem cadastrar os dados da unidade atual e de interesse, o que gera um banco de dados aos gestores da Progep.

A outra forma de remoção é chamada pelos gestores de Remoção de Ofício (UFMS, [202-]g), quando o interesse na remoção é do Dirigente da Unidade e é obrigatória ao servidor. Estes casos ocorrem quando o servidor não apresenta bom desempenho ou comportamento. Para instrução do processo o Dirigente encaminha um Ofício com as fundamentações do requerimento e coloca o servidor em disponibilidade para que a Progep realize sua remoção a outra unidade da Instituição.

Em muitos casos de Remoção de Ofício, o servidor também é direcionado para atendimento e acolhimento com a equipe psicossocial e dependendo da justificativa apresentada pelo Dirigente, o processo é encaminhado à Corregedoria da Universidade para análise de possível conduta disciplinar.

E ainda, a equipe psicossocial pode indicar a necessidade de remoção de servidor que passa por atendimento espontâneo, com a justificativa de possível adoecimento mental, ou no caso de inspeção médica, os médicos peritos podem determinar a readaptação¹¹ por meio de laudo médico.

Em todos os casos de remoção os gestores e servidores da Progep realizam atendimentos aos servidores e dirigentes envolvidos no processo, de forma presencial, por telefone, ou via aplicativo de mensagens instantâneas (WhatsApp) prestando os esclarecimentos do andamento processual e as possibilidades de movimentação. Por meio desses atendimentos os gestores adquirem maior interação com a situação:

Muitas vezes o servidor vem aqui conversar e explicar melhor qual é a situação, porque quer sair da sua unidade, alguns vem bem chateados e acabam desabafando, a maioria é problema de relacionamento com chefia ou com os colegas, nessas conversas conseguimos analisar a real necessidade da pessoa e tentar propor qual a melhor saída (...) outros querem apenas mudar de atividade, exercer novas tarefas, já estão há muito tempo no mesmo setor (G02).

¹⁰ <https://progep.ufms.br/interesse-em-remocao/>.

¹¹ Readaptação “é a investidura do servidor em cargo de atribuições e responsabilidades compatíveis com a limitação que tenha sofrido em sua capacidade física ou mental verificada em inspeção médica” (Brasil, 1990, art. 24).

Nós buscamos sempre ficar atentos nas condições que o servidor se apresenta, se ele não está bem, precisamos entender o que está acontecendo para poder ajudar, para poder saber o que fazer (G01).

Um dos gestores mencionou que nem sempre a unidade de interesse do servidor apresenta necessidade de força de trabalho adicional naquele momento, ou seja, é realizada uma análise do perfil do servidor e da necessidade Institucional no momento, considerando as últimas vacâncias e as unidades que vem apresentando solicitação de reposição de força de trabalho para definir a lotação de destino.

Nos casos de vacâncias, a unidade responsável pelo recrutamento adota as providências para nomeação, de forma imediata, sempre que há lista disponível de candidatos homologados em concurso público para o cargo vago, para que a reposição da força de trabalho ocorra de forma ágil, já que entre a nomeação e a entrada em exercício do servidor podem percorrer até 45 dias (Brasil, 1990).

Os gestores esclarecem que na semana que antecede a posse dos servidores, estes comparecem presencialmente à Universidade para entrega da documentação obrigatória e dos exames médicos e também passam pela perícia admissional, todo esse processo é realizado na Progep. Neste momento, os servidores TAEs passam por entrevista com uma psicóloga organizacional, que busca conhecer as experiências dos novos servidores e suas principais competências.

Com base nessa entrevista, é elaborado um relatório com os perfis dos novos servidores e a indicação das possíveis lotações. Essa estratégia é usada apenas para os cargos de TAE que possuem atribuições mais amplas, como os Assistentes em Administração, Técnicos de Laboratório, Técnicos em Assuntos Educacionais, que podem ser lotados em diversas unidades da Instituição.

O dimensionamento da força de trabalho emerge como uma ferramenta crucial de Gestão de Pessoas, oferecendo potencialidade à eficácia da ação de lotação de novos servidores. Essa ferramenta possibilita uma análise mais detalhada das necessidades de pessoal em diferentes áreas e momentos, visto que proporciona uma visão abrangente das demandas de pessoal, considerando tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos, como volume de trabalho, características individuais dos colaboradores e contexto institucional. Portanto, ao integrar o dimensionamento como parte integrante da gestão de lotação de servidores, é possível otimizar a distribuição da força de trabalho de maneira mais eficiente e estratégica, resultando em benefícios tangíveis para a instituição (Serrano *et al.*, 2018).

Conforme os gestores, com relação aos docentes, a análise da necessidade institucional é realizada antes da abertura do Concurso Público, já que as vagas oferecidas são específicas para cada área acadêmica. Esta análise é realizada pelos gestores da Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) e encaminhadas à Progep. A remoção dos docentes também é precedida de análise da Prograd, que emite um parecer à Progep sobre a viabilidade ou não da remoção, considerando as necessidades institucionais.

A Progep também recepciona as solicitações de reposição e majoração de servidores advindas de todas as unidades da Instituição. De acordo com os entrevistados, todas essas informações de nomeações, vacâncias, requerimentos de remoção e de reposição ou majoração da força de trabalho são registradas em planilha, compartilhada entre os gestores, que reflete o cenário de necessidades imediatas de dimensionamento da força de trabalho da Instituição:

Temos uma planilha compartilhada cheia de informações e vamos alimentando conforme vamos atendendo as pessoas e conforme os processos chegam e assim temos uma visão geral do que precisa ser atendido no momento, daí precisa ser feito um cruzamento de dados, pois lá tem lista de pedidos de novos servidores, tem lista de pedidos de aposentadoria, exoneração, de remoção, tem a lista de quem vai tomar posse e assim vai, mas nós sempre estamos conversando internamente sobre os casos também, repassamos as prioridades e urgências, sempre fazemos reuniões internas para definir algumas ações (G02).

Ao buscar compreender quais critérios são utilizados para definição final da distribuição da força de trabalho tornou-se evidente que há uma falta de clareza em relação ao processo de tomada de decisão. Foi possível observar que compreendem que o processo para determinar a lotação dos servidores envolve uma série de fatores, como as demandas específicas de cada unidade, a experiência e as habilidades dos servidores, as necessidades operacionais e a normas. Contudo, a comunicação em torno desses critérios pode não estar suficientemente clara para os gestores:

Nós repassamos todas as informações, fazemos tudo que precisa ser feito no processo, damos nossas sugestões e aguardamos a deliberação final para finalizar o processo e comunicar os envolvidos (G02).

Ao serem questionados sobre a finalidade do dimensionamento da força de trabalho, é unânime o entendimento dos gestores sobre a garantia do funcionamento

mais eficiente da Instituição, inclusive como uma ferramenta de acompanhamento da transformação da sociedade:

O dimensionamento da força de trabalho tem que garantir que a universidade atenda à demanda crescente da sociedade, de cursos, de tecnologia, devemos acompanhar essas mudanças e isso é feito pelas pessoas. A pessoa certa no lugar certo faz toda diferença (G03).

Já com relação ao processo histórico, durante as entrevistas ficou evidente que os gestores não possuem uma visão abrangente das práticas passadas de dimensionamento da força de trabalho. Nesse sentido, não mencionaram nenhuma informação sobre momentos cruciais de expansão ou retração da força de trabalho, bem como estratégias adotadas para superar desafios específicos ocorridos em períodos anteriores.

Seguramente, dentro de suas possibilidades, os gestores buscam a melhor forma de atender às necessidades dos servidores alinhadas às demandas institucionais, e reconhecem a importância dessas ações para garantir que a Instituição dimensione a força de trabalho de forma adequada em número e habilidades para cumprir sua missão.

Fica claro também que, durante todo o desenrolar do processo de admissão e movimentação de pessoas, os gestores, além de executar todas as atividades técnicas, também fazem o possível para acolher os servidores envolvidos e demonstrar as melhores possibilidades, dentro de suas análises, para a autoridade que irá tomar a decisão.

Assim, os gestores concebem o dimensionamento da força de trabalho como uma ferramenta importante e necessária. Compreendem que a finalidade principal do dimensionamento é promover eficiência na gestão de pessoas, visando alcançar melhores resultados. No entanto, é observado que os entrevistados possuem um conhecimento limitado sobre o seu processo, sugerindo uma falta de contextualização e compreensão mais profunda dessa ferramenta de gestão.

Conhecer o processo histórico do dimensionamento da força de trabalho é fundamental, pois essencialmente, permite uma compreensão das origens e desenvolvimento desta ferramenta de gestão, oferecendo percepções valiosas sobre as razões pelas quais certos métodos e abordagens foram gestados ao longo do tempo. Em resumo, compreender o processo histórico do dimensionamento da força

de trabalho é essencial para uma gestão mais informada, eficaz e orientada para o futuro da Instituição.

6.3. POLÍTICA INSTITUCIONAL DO DIMENSIONAMENTO

Na categoria de análise da Política Institucional do Dimensionamento procurei conhecer, pelo olhar dos gestores, a concepção e os desafios para implantação do Dimensionamento na UFMS.

Na concepção dos gestores da área de gestão de pessoas da Progep, a Política Institucional do Dimensionamento da Força de Trabalho consiste na implementação de uma ferramenta com procedimentos sistematizados por meio da qual seja possível qualificar e quantificar a necessidade de servidores para cada unidade da Instituição. Tal ferramenta deve considerar os diferenciais de cada unidade, como tamanho, área de atuação, complexidade das atividades, disponibilizando aos gestores um panorama para tomada de decisão e planejamento sobre distribuição qualificada da força de trabalho.

Nesse contexto, foi pontuado pelos gestores a utilização da ferramenta chamada Relação Aluno Técnicos (RAT) e Relação Aluno Professor (RAP) (UFMS, [202-]h). Essa ferramenta consiste na quantificação do número de alunos para cada TAE ou cada docente lotado em determinadas unidades, o que possibilita um comparativo entre as unidades. O quantitativo RAP/RAT é extraído do Sistema de Gestão de Pessoas (SGP) próprio da UFMS:

O SGP é um sistema da UFMS que é utilizado pela Progep para todos os tipos de registro de pessoal, desde o ingresso até a vacância, nesse sistema emitimos todos os tipos de relatórios gerenciais, desde dados pessoais, certidões e declarações até relatórios de quantitativos de servidores por unidade (G01).

A ferramenta RAP/RAT abrange somente as unidades que atuam na área acadêmica, ou seja, que possuem alunos, assim, as Unidades da Administração Central (UACs) que atuam na Administração Central da Instituição, e que concentram grande número de servidores da carreira técnico-administrativa, ainda não possuem uma ferramenta de mensuração.

O quantitativo RAP/RAT é o resultado da divisão do número de alunos pelo número de servidores, e não leva em conta as especificidades de cada UAS, como por exemplo quantidade de laboratórios, as clínicas escolas, o hospital veterinário, ou o fluxo de processos e as atividades que variam em cada unidade. A percepção dessas distinções deve partir do gestor que faz a análise do relatório. Dessa forma, a ferramenta RAP/RAT não mensura as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades de determinada unidade. Trata-se de uma ferramenta quantitativa, sem nenhum aspecto qualitativo:

Eu entendo que deve ser analisado caso a caso para saber as dificuldades e oportunidades que a unidade tem, para conseguir mensurar realmente o dimensionamento, dimensionamento é complexo, é muito complexo, envolve muita coisa (G03).

Em relação a essa necessidade de análise dos fluxos de trabalho de cada unidade, um dos gestores explicou que a Instituição avançou muito nos últimos anos com a Gestão de Projetos, Processos e Riscos, e que dispõe de um Plano de Gestão de Processos e Riscos para os anos de 2022 à 2024 (UFMS, [2022]a).

O Plano de Gestão de Processos e Riscos possui como diretrizes as pessoas, os processos e a tecnologia. O modelo proposto no Plano engloba 05 (cinco) fases: mapear processos, documentar processos, desenvolver a gestão de riscos, aprimorar o processo e monitorar (UFMS, [2022]a).

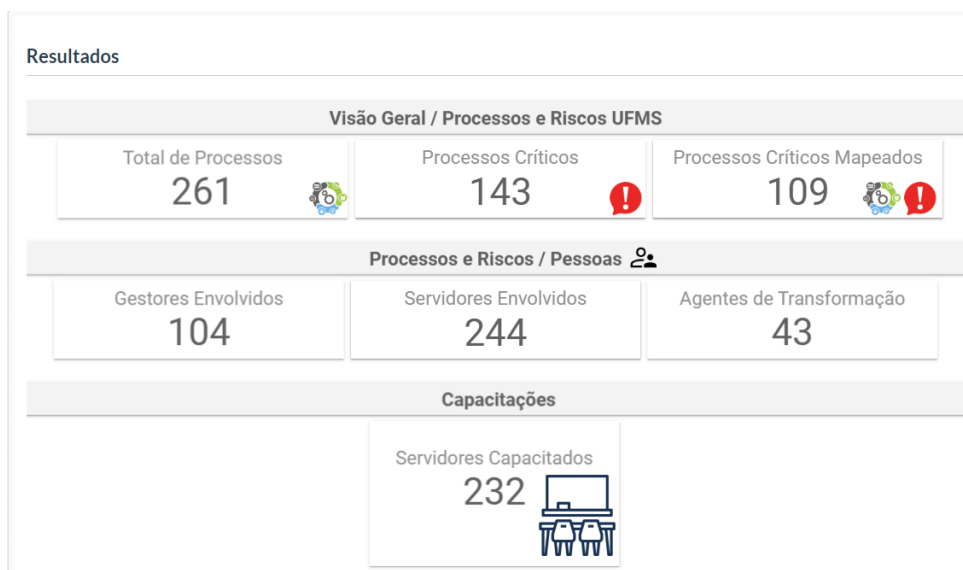
O Plano de Processos e Riscos também apresenta instrumentos:

Os principais instrumentos para o Plano de Gestão de Processos e Riscos são tecnologias que viabilizam, facilitam e consolidam os resultados obtidos no decorrer da aplicação do modelo proposto.

Os processos mapeados e aprimorados, as documentações, a gestão de riscos e indicadores serão reunidos no portfólio de processos da UFMS em um local único denominado Simplifica UFMS, acessível em simplifica.ufms.br (UFMS, [2022]a, p. 31).

Assim, no portfólio de processos da UFMS, que é um instrumento do Plano de Processos e Riscos (UFMS, [2022]a), ficam disponíveis todos os mapeamentos de processo e suas categorizações, conforme a Figura 02 – Portfólio de Processos:

Figura 02 – Portifólio de Processos



Fonte: (UFMS, [202-]d).

Para o gestor, o gerenciamento de processos pode desempenhar um papel crucial no dimensionamento da força de trabalho, pois permite uma compreensão mais abrangente das atividades da Instituição, já que fornece o detalhamento dos fluxos de trabalho, das atividades e das funções críticas.

Os gestores também mencionaram o caminho para desenvolvimento do mapeamento de processos da Instituição, fazendo referência ao Programa de Gestão e Desenvolvimento (PGD), que é “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, [2022]b, art. 1º, § único). O PGD está sendo implantado na Instituição e possui como um de seus objetivos contribuir para o dimensionamento da força de trabalho:

Art. 2º São objetivos do PGD da UFMS:

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;
- VI - atrair e reter talentos;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;

VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e,
X - contribuir para a sustentabilidade ambiental.

Art. 3º A instituição do PGD em cada Unidade da Administração Central e Setorial obedecerá às seguintes fases:

I – aprovação, pela Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças - Proplan/RTR, do Plano de Desenvolvimento da Unidade - PDU, de acordo com os métodos institucionais estabelecidos;

II - aprovação, pela Proplan/RTR, da Gestão de Processos e Riscos da Unidade, que abrange a identificação e classificação dos processos conforme sua criticidade e o mapeamento dos fluxos de trabalho e riscos, de acordo com os métodos institucionais estabelecidos; (...) (UFMS, [2023]b).

Assim, para adesão ao PGD, cada UAC ou UAS necessita, primeiramente, da aprovação do Plano de Desenvolvimento da Unidade, conforme os métodos institucionais estabelecidos, bem como da Gestão de Processos e Riscos, ou seja, é necessário o mapeamento e tratamento dos fluxos de processos da unidade e o seu planejamento (UFMS, [2022]b).

Para a execução do PGD, a unidade deve publicar sua Tabela de atividades, e os servidores, por meio do sistema informatizado, cadastrar e cumprir um Plano de Trabalho, com posterior aferição do cumprimento das metas estabelecidas e avaliação do nível de qualidade das entregas (UFMS, [2022]b).

Nesse sentido, os gestores entendem que essas políticas estão conectadas, já que o mapeamento de processos, a gestão de riscos, o delineamento de fluxos as especificidades de cada unidade, e o plano de atividades dos servidores geram dados de mensuração que podem ser utilizados no dimensionamento da força de trabalho:

Nós temos feito o mapeamento de processos, toda a Universidade está fazendo mapeamento, que detalha, que desenha todos os fluxos, e tudo isso reunido dentro do site simplifica, e nós temos aqui na Progep relatórios gerenciais de servidores, por cargo, por unidade, todos os dados, agora precisamos conectar os pontos, precisamos saber como conectar os pontos (G02).

Portanto, os gestores evidenciam os avanços em governança e planejamento da Instituição nos últimos anos, bem como o desenvolvimento de dados que possibilitam mensurar as necessidades da força de trabalho. Sendo assim, um dos desafios é a ausência de uma metodologia para equacionar as atividades já mapeadas à força de trabalho da Instituição.

Outro desafio pontuado pelos gestores, é com relação a cultura organizacional, que tem em sua essência a resistência à possíveis mudanças, assim, os servidores possuem a percepção de que o dimensionamento pode sobrecarregar os servidores remanescentes, aumentando a carga de trabalho e impactando negativamente nas condições de trabalho das unidades:

Para mim, um grande desafio é a compreensão das pessoas sobre os resultados positivos do dimensionamento para Instituição como um todo, pois se houver a necessidade de redução de servidores em determinada unidade, para remanejar para outra unidade, isso com certeza geraria um desconforto, porque cada um enxerga apenas as suas necessidades, as necessidades da sua unidade, diferente de nós que recebemos demandas de toda UFMS e temos uma visão mais ampla (G01).

Neste contexto, resgatamos Rocha e Morais (2013), que concebem a cultura organizacional e as práticas tradicionais que predominam nas instituições como uma das razões para o impasse da operacionalização de um dimensionamento da força de trabalho.

Além desses aspectos, a sobrecarga de trabalho também foi pontuada como um desafio, situação que, segundo os gestores, está diretamente ligada à motivação, à saúde e a qualidade de vida no trabalho:

Sempre estamos esbarrando na mesma situação de insuficiência de pessoas para muitas demandas de trabalho, a Universidade cresceu muito e vai continuar crescendo e o número de vagas que temos não cresce junto. Todo dia escutamos alguém dizendo que precisa de mais gente, isso nos preocupa porque as pessoas sobrecarregadas ficam desmotivadas, aqui na Progep mesmo também sentimos na pele esses desafios (G03).

Nesse cenário, todos os gestores manifestaram ser favoráveis a implantação de uma Política Institucional de Dimensionamento padronizada e sistematizada, que sirva como um instrumento gerencial diante de um cenário de déficit de força de trabalho, descrevendo-a como uma possibilidade bem-vinda e promissora.

Por outro lado, os gestores e servidores que atuam na área de gestão de pessoas, vivenciam uma rotina diária de grande carga de trabalho distanciados da oportunidade de desenvolver metodologias inovadoras, e assim continuam reproduzindo as práticas já implementadas.

Os gestores entendem que a implementação de uma Política Institucional de Dimensionamento, com ações previamente planejadas e sistematizadas contribuirá

para tornar mais produtiva a sua rotina diária. Isso porque, segundo eles, por meio desta Política, teriam à sua disposição metas mais claras e redução de incertezas diante dos diversos contextos que se apresentam no dia a dia da gestão de pessoas.

Sem dúvida, a intensa rotina dos profissionais envolvidos na gestão de pessoas se apresenta como um desafio concreto. Contudo, é notável o anseio dos gestores à implementação de uma metodologia de dimensionamento, destacando a importância dos resultados positivos que ela pode proporcionar tanto para o desenvolvimento da sua rotina de trabalho, como para maior segurança e transparência nas tomadas de decisão e quiçá, possibilitar um planejamento e avaliações regulares, já atuam na distribuição de pessoal à medida em que as necessidades surgem.

Os gestores concebem a Política Institucional do Dimensionamento da Força de Trabalho como um conjunto de práticas para qualificar e quantificar a gestão de pessoal, como ferramenta gerencial. Os gestores também reconhecem a existência de outras políticas institucionais que se integram com a Política do Dimensionamento. No entanto, desvelam que o principal desafio enfrentado é a definição da metodologia e sua implantação. Este desafio é crucial, pois uma metodologia clara e eficaz é essencial para garantir que o dimensionamento seja realizado de maneira mais consistente e precisa, de forma a refletir transparência no processo e nas tomadas de decisões.

6.4. POLÍTICA PÚBLICA DO DIMENSIONAMENTO

Na categoria de análise da Política Pública do Dimensionamento é a terceira e última categoria de análise e contempla os seguintes conteúdos base: a) concepção e, b) processo de interação com a Política Institucional de Gestão de Pessoas.

Durante as entrevistas, pude observar uma falta de familiaridade por parte dos gestores em relação à Política Pública de Dimensionamento da Força de Trabalho. Dos gestores entrevistados, 02 (dois) não demonstraram conhecimento substancial ou compreensão sobre as diretrizes e estratégias estabelecidas a nível nacional para orientar o dimensionamento da força de trabalho nas IFES. Apenas 01 (um) dos gestores pontuou e se restringiu à disponibilização aos órgãos do modelo referencial e sistema informatizado pelo Governo Federal:

Acredito que a Política Pública do dimensionamento da força de trabalho é entre os órgãos, algo mais amplo, macro (G01).

Agora nós já temos um sistema pronto disponível para o órgão usar, precisamos conhecer como ele funciona, testar e saber se atende nossas necessidades (G03).

A insatisfação com as perguntas e as respostas obtidas durante o primeiro questionamento me fizeram constatar que os gestores não conhecem ou conhecem pouco da Política Pública de Dimensionamento da Força de Trabalho (Brasil, 1967, 1970, 1988, 2005, 2012, 2014, [2022]a).

Quanto à relação entre a Política Pública de Dimensionamento da Força de Trabalho e a Política Institucional de Gestão de Pessoas, os gestores compreendem que as iniciativas de gestão de pessoas da Instituição, de um modo geral, refletem ações mais abrangentes, assim a Política Pública é concebida por eles como uma iniciativa de maior alcance, estabelecida pelo Governo Federal. Essa Política orienta e interage com as práticas realizadas na Instituição:

Tudo que fazemos tem amparo legal, nós sempre trabalhamos respaldados na Lei, as nossas normas internas são baseadas nas normas superiores, eu entendo que esse conjunto de leis representam as políticas públicas e suas aplicações aqui, não só no dimensionamento, mas tudo que a gente faz representam a nossa política (G03).

A Política Pública do Dimensionamento da força de trabalho (Brasil, 1967, 1970, 1988, 2005, 2012, 2014, [2022]a) dá sustentação às diretrizes da Política Institucional. Assim, como uma Instituição Pública Federal, a UFMS tem seus fundamentos nas diretrizes da Política Pública do Governo Federal, que por sua vez se materializam no processo da gestão universitária.

Nessa linha, a Progep, como órgão executor da Política Pública de Dimensionamento da Força de Trabalho se manifesta nas ações da Política Institucional. Apesar de nem todos os gestores situarem a interação da Política Pública com a Política Institucional, as diretrizes utilizadas para as movimentações de pessoal na UFMS têm respaldo nas diretrizes da Política Pública (Brasil, 1985, 2008, 2019, 2021).

Por consequência, a ausência de conhecimento consistente acerca das diretrizes da Política Pública evidencia a necessidade e relevância de investir no

processo de formação dos gestores. Ao conseguirem compreender que a Política Institucional está intrinsicamente relacionada à Política Pública, poderão analisar as interações existentes, aprimorar e desenvolver suas responsabilidades de maneira mais eficaz. Neste contexto, a formação do gestor torna-se essencial para o desenvolvimento e aprimoramento das suas práticas.

A formação do gestor é moldada não apenas por teorias, mas também pela sua experiência histórica, fundamentada na prática social que o envolve. Entretanto, o gestor universitário, em meio às atividades cotidianas na universidade, frequentemente enfrenta a contradição entre o que está sendo efetivamente realizado e o que poderia ser realizado para quiçá, possibilitar desenvolvimento a partir da sua prática laborativa. Nesse cenário, a formação do gestor também é influenciada pelas suas circunstâncias de vida e pelas condições de trabalho (Burigo; Perardt, 2016).

Por fim, compreendo que muitos são os desafios para se consolidar a Política Pública do Dimensionamento dentro da Instituição, porém, não pode ser deixada de lado, haja vista sua importância para gestão universitária alcançar os objetivos propostos.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após percorrer o Caminho Teórico Metodológico proposto (vide Figura 01 – Caminho Teórico Metodológico), retorno ao objetivo geral deste estudo de compreender quais os desafios e possibilidades do Dimensionamento da Força de Trabalho na UFMS, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas. Neste contexto é possível pontuar que:

- a) a UFMS possui uma Política Institucional de Dimensionamento da Força de Trabalho, quiçá preliminar, que se materializada nas ações, atividades e processos de movimentação de pessoal;
- b) há a ausência de uma metodologia própria de Dimensionamento de trabalho que respalde a tomada de decisão do gestor;
- c) a UFMS ainda não institucionalizou um modelo referencial de Dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Sipec¹²; e,
- d) há um querer dos gestores, diante da importância e relevância na prática laborativa, sobre a definição da Metodologia de Dimensionamento de trabalho para a Instituição.

O desenvolvimento do processo de Dimensionamento da Força de Trabalho, no olhar dos gestores, representa fundamental importância para o gerenciamento das atividades de pessoal e para o alcance dos objetivos da Instituição. Os procedimentos de movimentação de pessoal historicamente, foram sendo desenvolvidos e aprimorados ao longo do tempo, com base nos regramentos legais e no olhar de cada gestor.

Os gestores reconhecem que existem ações pré-definidas para movimentação de servidores na UFMS, no entanto, situam que inexiste uma mensuração que determine o quantitativo de servidores ideal para cada unidade da Instituição, levando em conta suas entregas e ainda indicadores qualitativos, como as competências necessárias para execução das tarefas, que possa indicar a melhor tomada de decisão. Bem como, a necessidade de conhecer as demandas qualitativas, com vistas a uma lotação dos servidores, equilibrando as necessidades pessoais e institucional.

¹² <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/card-sisdip>.

Concebem a Política Institucional de Dimensionamento da Força de Trabalho como todas as ações que se concretizam na movimentação de servidores, e entendem a importância de atender as necessidades de adaptação, motivação ou saúde e melhor nível qualidade de vida do servidor, alinhadas as necessidades institucionais.

Nesse sentido, mostram-se sensíveis ao fato de que, apesar de realizarem todo o acolhimento aos servidores que anseiam por mudanças de lotação e de operacionalizarem todos os fluxos pré-estabelecidos, não compreendem como é realizada a definição das lotações dos servidores, já que análise final e a publicação do ato são de competência do gestor máximo da Progep. Nesse sentido, evidenciam a importância do aprimoramento da Política Institucional, de modo que um planejamento do dimensionamento da força de trabalho se mostre mais evidente.

Portanto, os gestores evidenciam os seguintes desafios:

- a) ausência de uma metodologia que contemple todas as exigências normativas e especificidades do contexto de uma estrutura universitária;
- b) ausência de conexão da Política Institucional do Dimensionamento com as demais políticas da UFMS, que, possivelmente, já apresentam dados quantitativos e qualitativos por meio dos mapeamentos de processos, planos de atividades e gerenciamento de riscos;
- c) predominância de cultura organizacional e práticas tradicionais resistentes ao processo de dimensionamento; e,
- d) déficit de força de trabalho que não acompanha o processo da expansão universitária.

Mesmo que os gestores não estejam familiarizados com as orientações das diretrizes da Política Pública de Dimensionamento da Força de Trabalho no contexto da Política Institucional, essa abordagem pode se manifestar como um processo de gestão que vai além das práticas legais e rotineiras diárias. Neste contexto, a formação do gestor, é um dos fundamentos essenciais, para a prática da gestão universitária. Pois entre o compromisso político de ser gestor, e o processo da sua prática laborativa, há um caminho a ser percorrido que é o caminho da formação.

Compreendo que o dimensionamento da força de trabalho vai muito além da movimentação de pessoas dentro da Universidade, perpassa pelas complexidades da gestão universitária e gestão pública, pelo compromisso político, pelas condições concretas de trabalho e pelas vivências práticas e sociais dos sujeitos envolvidos. A

distribuição da força de trabalho desempenha um papel fundamental na definição dos caminhos que a Instituição deseja seguir. Nesta perspectiva, é crucial que a gestão de pessoas seja integrada ao planejamento estratégico da Instituição, como um importante caminho a ser trilhado, pois são as pessoas que auxiliam na condução da Instituição em direção as suas metas e objetivos.

Neste contexto, esta pesquisa revela uma contradição: ao mesmo tempo que o dimensionamento da força de trabalho é concebido como necessário e fundamental para o alcance dos objetivos institucionais, ele é um desafio diante da sua materialidade ao processo de gestão, para o alcance dos objetivos institucionais.

Isto posto, com vistas à superação da contradição que se apresenta, bem como ao atendimento do quarto objetivo específico deste estudo, no que tange ao fortalecimento do Dimensionamento da Força de Trabalho dos Servidores da UFMS, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas, proponho algumas ações:

- a) potencializar o desenvolvimento de uma metodologia institucional do dimensionamento da força de trabalho;
- b) estabelecer como uma das diretrizes da Política de Gestão de Pessoas, o Dimensionamento como a ferramenta de gestão, cujo objetivo é dimensionar quantitativo de servidores para realizar um conjunto de atividades laborativas, com ênfase em resultados, levando em consideração as características da força de trabalho disponível e o contexto de complexidade estrutural da Instituição;
- c) estudar o modelo referencial definido pelo órgão central do Sipec para o dimensionamento da força de trabalho;
- d) analisar a viabilidade de criar grupos de trabalho que unam os profissionais de gestão de pessoas com especialistas de outras áreas, como a de planejamento, para facilitar pesquisas visando a integração de políticas institucionais interconectadas;
- e) dedicar recursos para capacitar o gestor em suas funções, pois entre a habilidade técnica de gerenciamento e o compromisso político com a administração, existe um percurso formativo que precisa ser percorrido;
- f) viabilizar capacitação específica dos gestores de pessoas sobre o dimensionamento da força de trabalho; e,

- g) Potencializar uma cultura formativa sobre o Dimensionamento da Força de Trabalho, de modo a dar clareza aos servidores e gestores sobre as ações, da sua importância e dos seus resultados na UFMS.

Fortalecer o processo do dimensionamento da força de trabalho é a essência que move o fenômeno deste estudo. Neste contexto, como pesquisadora, almejo socializar esta Pesquisa, por meio das instâncias superiores de gestão da UFMS. A intenção é contribuir para o aprimoramento desse processo e quiçá impulsionar a implementação de ações que facilitem a criação de uma metodologia capaz de diagnosticar a carga de trabalho nos setores da Universidade, além de identificar, com base em indicadores pré-definidos, a necessidade de movimentação de pessoal de forma planejada.

Para compor as limitações identificadas na construção do presente estudo, destaco a restrição do número de sujeitos da pesquisa e como recomendação para as próximas pesquisas, sugiro a análise do olhar dos gestores para além daqueles que atuam na área de gestão de pessoas.

Sugiro também, para futuros estudos, a formação do banco de talentos da Instituição, que contemple as competências que formam a força de trabalho, bem como a influência do teletrabalho na gestão do dimensionamento, visto que estão diretamente ligados à gestão de pessoas e ao desenvolvimento da Universidade.

Por fim, almejo que este estudo inspire outras pesquisas relacionadas ao processo de dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública, em especial às instituições universitárias.

REFERENCIAS

ARANHA, João Gilberto Torres; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. A Evolução Da Gestão De Pessoas Nas Universidades Federais: Do Patrimonialismo Ao Estratégico. **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**. Argentina, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136019>. Acesso em: 16 jan. de 2024.

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

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial União, Brasília, DF. 27 fev. 1967. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm#view. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Lei nº 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Diário Oficial União, Brasília, DF. 1 dez. 1970. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5645.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024

BRASIL. **Lei Complementar nº 31**, de 11 de outubro de 1977. Cria o Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Diário Oficial União, Brasília, DF. 12 out. 1977. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp31.htm#:~:text=LEI%20COMPLEM%20NTAR%20N%C2%BA%2031%2C%20DE,Sul%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Lei nº 6.674**, de 05 julho de 1979. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977. Diário Oficial União, Brasília, DF. 6 de jul. de 1979 e retificado em 28 de ago.1979. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6674.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%206.674%2C%20DE%205%20DE%20JULHO%20DE%201979&text=Autoriza%20o%20Poder%20Executivo%20a,11%20de%20outubro%20de%201977. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Constituição** [1988]. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial União, Brasília, DF. 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Lei nº9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial União, Brasília, DF. 19 abr. 1991. Disponível

em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial União, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.825**, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico - Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Diário Oficial União, Brasília, DF. 30 jun. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 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 União, Brasília, DF. 25 abr. 2007. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 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. Diário Oficial União, Brasília, DF. 20 jul. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Diário Oficial União, Brasília, DF. 31 dez. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 8.259**, de 29 de maio de 2014. Altera o Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011, que dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e altera o Decreto nº 7.312, de 22 de setembro de 2010, que dispõe sobre o banco de professor-equivalente de educação básica, técnica e tecnológica dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, vinculados ao Ministério da Educação. Diário Oficial União, Brasília, DF. 30 mai. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/decreto/D8259.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Gabinete do Ministro. **Portaria nº 477**, de 27 de dezembro de 2017. [2017]a. Estabelece os critérios e procedimentos para a priorização da implantação do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Ministério

do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Diário Oficial União, Brasília, 28 dez.2017. Seção 1. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/14421>. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. [2017]b. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial União, Brasília, DF. 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. **Portaria SEDGG/ME Nº 7.888**, de 1º de setembro de 2022. [2022]a. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho. Diário Oficial União, Brasília, DF. 06 set. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>. Acesso em: 16 jan. de 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.072**, de 17 de maio de 2022. [2022]b. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial União, Brasília, DF. 18 mai. 2022 Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 19 de jan. de 2024.

BRASIL. Portal do Servidor. [202-]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/dft-1>. Acesso em: 03 dez. de 2023.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova: **Revista de cultura e política**, n. 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/>. Acesso em: 03 dez. de 2023.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LAUREANO, Rogério João. Desafios e perspectivas da gestão por competência na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 1, p. 197-211, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327518011.pdf>. Acesso em: 03 dez. de 2023.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; PERARDT, Susany. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 19, n. 1, p. 80-93, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/90/60>. Acesso em: 03 dez. de 2023.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clesar Luiz (2011). Gestão de Pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Reflexão e Ação**, 19(1), 209-231. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/228487078.pdf>. Acesso em: 03 dez. de 2023.

CAPES. **Banco de Teses & Dissertações**. 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 16 de jan. de 2024.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, dez. 2003. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 10 dez. 2020.

CORRÊA, Rúbia Oliveira; VASCO, Verônica Freire; OLIVEIRA, Fernando Ribeiro de; SILVA, Michelle Alexandre da; SILVA, Luiz Marcos de Oliveira; HOLANDA, Lucielma Santos Passos de. Dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. 2017. **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181078>. Acesso em: 17 de jan. de 2024.

DICQ. Divisão de Capacitação e Qualificação – 2019. Dimensionamento. [Mensagem Pessoal]. Mensagem recebida por <gab.progep@ufms.br> em 6 mar. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

FADUL, Élvia; SOUZA, Antônio Ricardo. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. **XXX ENANPAD, Salvador/BA**, 2006. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/10/enanpad2006-apsb-1864.pdf. Acesso em: 10 dez. de 2020.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Formação continuada e gestão da educação no contexto da “cultura globalizada”**, São Paulo: Cortez, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2020.

GOMES, Osmailda da Fonseca; GOMIDE, Tainá Rodrigues; GOMES, Maria Ângela do Nascimento; ARAUJO, Djair Cesario de; MARTINS, Simone; FARONI, Walmer. Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. **Revista Gestão**, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p234/26225>. Acesso em: 10 dez. 2020.

KRIPKA, Rosana; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa Lara. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa – **ATAS CIAIQ2015**, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rosana-Kripka/publication/280924900_Pesquisa_Documental_consideracoes_sobre_conceitos_e_caracteristicas_na_Pesquisa_Qualitativa_Documentary_Research_consideration_of_concepts_and_features_on_Qualitative_Research/links/55cb950708aea2d9bdce3413/Pesquisa-Documental-consideracoes-sobre-conceitos-e-caracteristicas-na-Pesquisa-Qualitativa-Documentary-Research-consideration-of-concepts-and-features-on-Qualitative-Research.pdf. Acesso em: 23 nov. de 2020.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálsis**, Florianópolis, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-49802007000300004&script=sci_arttext. Acesso em: 19 dez. de 2020.

MATTOS, Antônio Carlos Marques. Dimensionamento De Pessoal: Um Caso Prático. **Revista de Administração de Empresas** vol.14.6 (1974): 99-109. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/F7R4VHwspWrTVtw4SZsnKGj/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. de 2024.

MEYER JR., V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 40–51, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/SG5FkrvNR6CpdpBMrJ5b5HC/?lang=pt>. Acesso em: 19 dez. de 2020.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade: A Gestão de Pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

PINTO, Kleber Monteiro; SANTOS, Carla Liane Nascimento dos; LEAL, Raniéri Rodrigues. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública multicampi. **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Mar del Plata. nov. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181214>. Acesso em: 18 abr. de 2021.

PIZZANI, Luciana.; SILVA, Rosemary Cristina da; BELLO, Suzilei Faria; HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCi: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. DOI: 10.20396/rdbci.v10i1.1896. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>. Acesso em: 23 nov. de 2020.

REIS, Cisne Zélia Teixeira *et al.* Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319338455002.pdf>. Acesso em: 23 nov. de 2020.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos políticos-institucionais, econômicos e culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**. Campinas, SP. v. 3, n. 2, p. 357-278, maio/ago. 2017.

Disponível em:

<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>. Acesso em: 23 nov. de 2020.

ROCHA, Andréa Mara da Cruz; MORAIS, Márcia Reynaud. A Construção de uma metodologia para o planejamento da força de trabalho (PFT) no âmbito da Administração Pública do Estado de Minas Gerais. **2º Congresso Consad de Gestão Pública** – Painel 42: Experiências de inovação na gestão de recursos humanos. Anais. Minas Gerais, 2013. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/02/A-CONSTRU%C3%87%C3%83O-DE-UMA-METODOLOGIA-PARA-O-PLANEJAMENTO-DA-FOR%C3%87A-DE-TRABALHO-PFT-NO-%C3%82MBITO-DA-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-P%C3%9ABLICA-DO-ESTADO-DE-MINAS-GERAIS.pdf>. Acesso em: 23 nov. de 2020.

SANTOS, Jose Luiz. **O que é cultura**. São Paulo: Brasiliense, 2017.

SANTOS, Lais Silveira; LEAL, Fernanda Geremias; Burigo, Emanuel Martins; FREDIANI, Fernanda Riffel; BORGATTO, Adriano Ferreti. 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. Disponível em:

<https://revistas.ufsj.br/index.php/pgpu/article/view/45807/28747>. Acesso em: 23 nov. de 2020.

SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Víthor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patrícia. **Dimensionamento na Administração Pública Federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Volume 1. Brasília. Enap. 2018. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>. Acesso em: 23 nov. de 2020.

SERRANO, André Luiz Marques; MENDES, Nara Cristina Ferreira; ABILA, Neleide (org.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta de gestão da força de trabalho. Brasília: Enap, 2019. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4093>. Acesso em: 23 nov. de 2020.

SOUZA, André Santana de. 2021. [DFT – UFMS] Apresentação SISDIP e Resultado. [Mensagem Pessoal]. Mensagem recebida por <gislene.silva@ufms.br> em 27 abr. de 2021.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93410>. Acesso em: 23 nov. de 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. A abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. **Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, nov. 2001.

UFMS. **Resolução nº 277**, de 15 de dezembro de 2017. [2017]a. Normatiza a remoção de servidores, licença por motivo de afastamento do cônjuge e a redistribuição de cargos no âmbito da UFMS. Boletim Oficial UFMS. Campo Grande, MS. 28 dez. de 2017.

UFMS. **Portaria nº 1.010**, de 25 de agosto de 2017. [2017]b. Constitui Comissão. Boletim Oficial UFMS. Campo Grande, MS. 09 set. 2017. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=295311>. Acesso em: 10 jan. de 2024.

UFMS. **Resolução nº 56**, de 22 de abril de 2019. Estabelece a Política de Gestão de Pessoas no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS. Campo Grande, MS. 24 abr. 2019. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=353832>. Acesso em: 10 jan. de 2024.

UFMS. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2020 – 2024**. 2020. Disponível em: <https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-2020-2024/>. Acesso em: 27 mar. de 2020.

UFMS. **Relatório Integrado de Gestão 2020**. [2021]a. Disponível em: <https://www.ufms.br/relatorio-integrado-de-gestao-2018-2/>. Acesso em: 27 mar. de 2020.

UFMS. **Resolução nº 93**, de 28 de maio de 2021. [2021]b. Aprova o Estatuto da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS. Campo Grande, MS. 09 jun. 2017. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=426373>. Acesso em: 10 jan. de 2024.

UFMS. **Estrutura Organizacional da UFMS**. [2021]c. Disponível em: <https://www.ufms.br/universidade/organograma/>. Acesso em: 06 set. de 2021.

UFMS. **Portaria Nº 651**, de 15 de julho de 2021. [2021]d. Disponível em: <<https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=430163>>. Acesso em: 12 de mar. de 2022.

UFMS. **Resolução nº 122**, de 25 de fevereiro de 2021. [2021]e. Consolida os atos normativos emitidos pelo Conselho Diretor que dispõem sobre o Plano de Governança Institucional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS. Campo Grande, MS. 04 mar. de 2021. Disponível em:

<https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=417377>. Acesso em: 10 jan. de 2024.

UFMS. **Resolução nº 268**, de 02 de junho de 2022. [2022]a. Aprovado o Plano de Gestão de Processos e Riscos 2022 - 2024, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS. Campo Grande, MS 06 de junho de 2023. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=458628>. Acesso em: 10 jan. de 2024.

UFMS. **Instrução Normativa nº 56**, de 13 de outubro de 2022. [2022]b Estabelece orientações, critérios e procedimentos para implementação do Programa de Gestão na Modalidade Teletrabalho nas Unidades da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS. Campo Grande, MS 14 de outubro de 2023. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=470365>. Acesso em: 10 jan. de 2024.

UFMS. **PLANO DE GESTÃO 2023 - COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS - CGP**. [2023]a. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2022/12/Plano-de-Gestao-CGP-2023.pdf>. Acesso em: 02 dez. de 2023.

UFMS. **RESOLUÇÃO Nº 416**, de 24 de agosto de 2023. [2023]b. Institui o Programa de Gestão de Desempenho no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS. Campo Grande, MS 28 de agosto de 2023. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=499674>. Acesso em: 10 jan. de 2024.

UFMS. **PLANO DE GESTÃO 2024 - COMITÊ DE GESTÃO DE PESSOAS - CGP**. 2024. Disponível em: https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2024/01/2024_Plano-de-Gestao-CGP.pdf. Acesso em 17 jan. de 2024.

UFMS. **Competências da Diretoria de Pagamento e Registro de Pessoal**. [202-]a. Disponível em: <https://progep.ufms.br/files/2014/09/competencias-CAP.pdf>. Acesso em: 22 jun. de 2021.

UFMS. **A PROGEP**. [202-]b. Disponível em: <https://progep.ufms.br/progep/>. Acesso em: 22 jun. de 2021.

UFMS. **HISTÓRICO**. [202-]c. Disponível em: <https://www.ufms.br/universidade/historico/>. Acesso em: 22 ago. de 2021.

UFMS. **Simplifica UFMS**. [202-]d. Disponível em: <https://simplifica.ufms.br/> Acesso em: 03 dez 2023.

UFMS. **Números UFMS**. [202-]e. Disponível em: <https://numeros.ufms.br/>. Acesso em: 03 dez de 2023.

UFMS. **Diretoria de Atenção ao Servidor**. [202-]f. Disponível em: <https://progep.ufms.br/diretorias/dias/>. Acesso em: 03 dez de 2023.

UFMS. **Remoção**. [202-]g. Disponível em:
<https://progep.ufms.br/diretorias/didep/sesem/remocao-2/>. Acesso em: 07 fev de 2024.

UFMS. **Sistema de Gestão de Pessoas**. [202-]h. Disponível em:
<https://sgp.ufms.br/>. Acesso em: 07 fev de 2024.

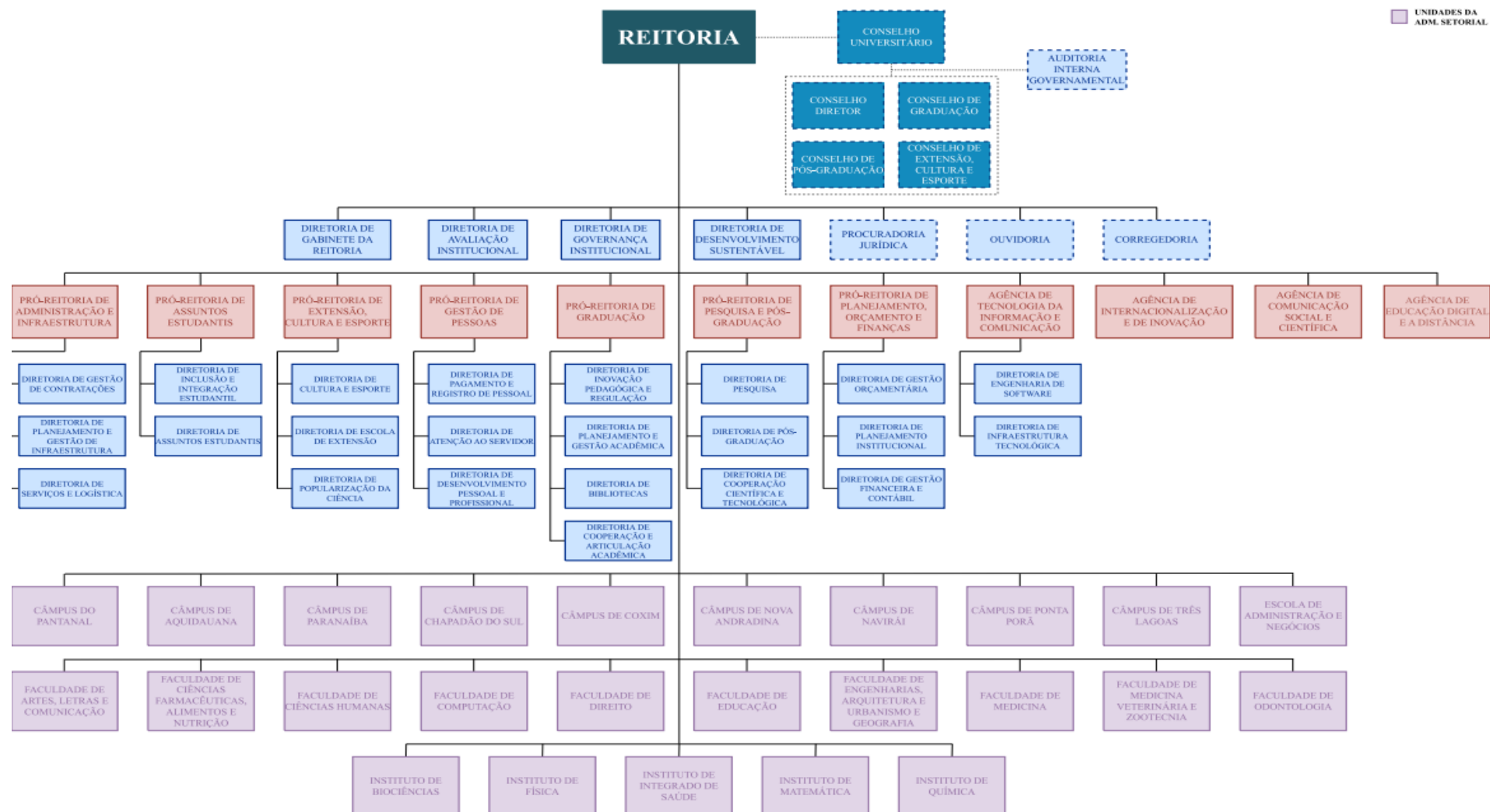
UFSC. **Repositório Institucional da UFSC**, [202-]. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74645>. Acesso em: 1º ago. de 2020.

UFSC. **Repositório Institucional da UFSC**. 2020. Disponível em
<https://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 15 em dez. de 2020.

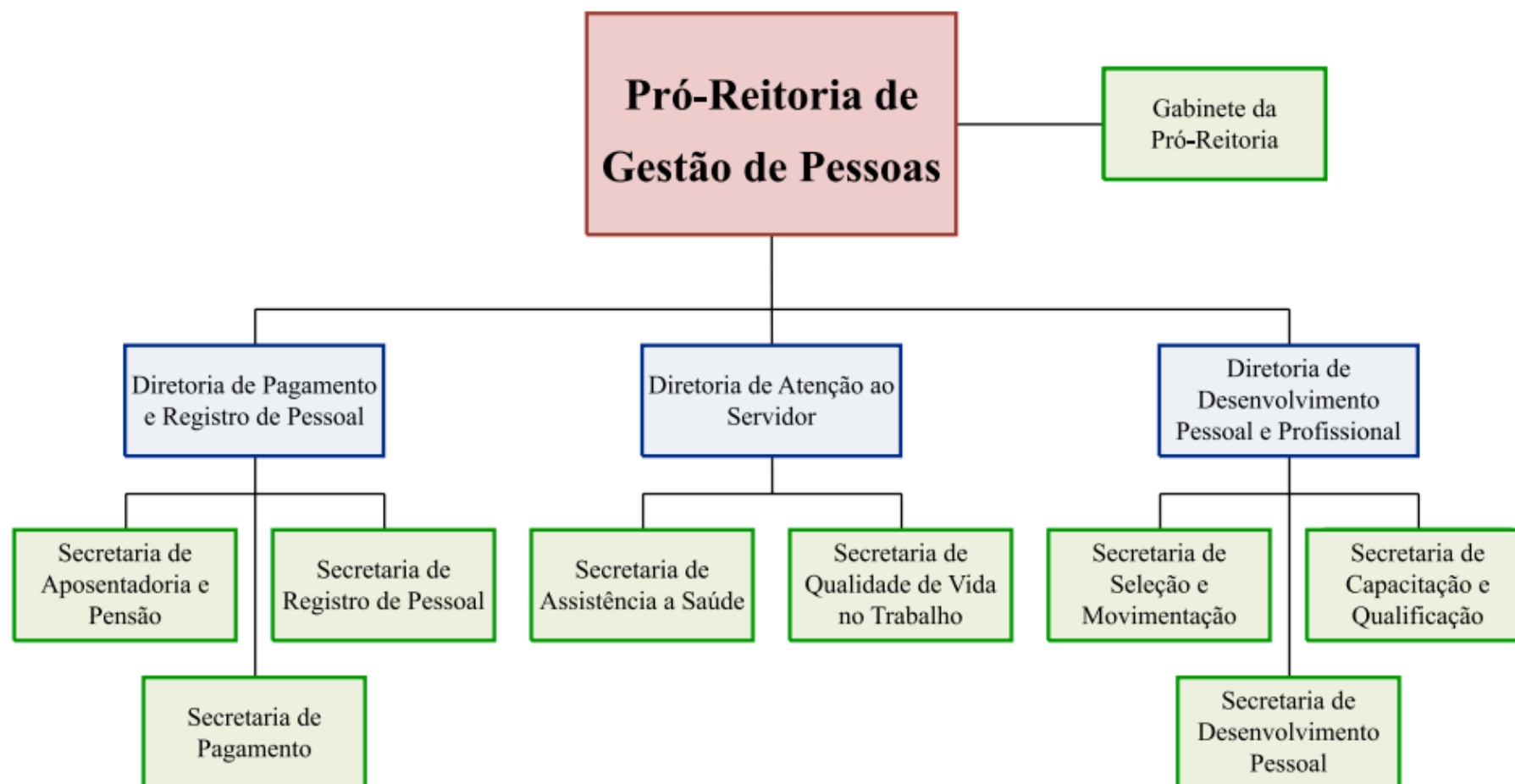
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ANEXOS

Anexo 01 - Estrutura Organizacional da UFMS



Fonte: UFMS, ([2021]c).

Anexo 02 – Estrutura Organizacional da PROGEP

Fonte: UFMS, ([2021]c).

APÊNDICES

APENDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Gislene Walter da Silva, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa: Dimensionamento da Força de Trabalho: desafios e possibilidades para a Gestão Universitária, visando a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária, convido-o para participar como voluntário desta pesquisa.

A partir deste estudo, pretendo compreender quais os desafios e possibilidades do Dimensionamento da Força de Trabalho para UFMS, a partir do olhar de seus gestores. Para tanto, objetivo conhecer o Dimensionamento como instrumento de gestão; descrever a política Institucional da UFMS voltada ao Dimensionamento da Força de Trabalho; conhecer as diretrizes da Política Pública sobre o Dimensionamento como um instrumento de gestão e propor diretrizes para uma metodologia de Dimensionamento da Força de Trabalho dos Servidores da UFMS.

Esta pesquisa consiste em um estudo, de abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada. O roteiro desta entrevista semiestruturada foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas por esta pesquisadora: O Dimensionamento da Força de Trabalho, a Política Institucional do Dimensionamento e a Política Pública do Dimensionamento.

Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir do mesmo em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo.

Os resultados do estudo serão passíveis de publicação científica, sendo que a pesquisadora assegura o total anonimato dos participantes.

Em caso de dúvida ou queira contatar a responsável pela pesquisa:

Mestrando: Gislene Walter da Silva

Contato telefônico: (67) 99617-1761

Email para contato: gislene.silva@ufms.br

Orientadora: Prof.^a Carla Cristina Dutra Búrigo, Dr.^a

Email para contato: carla.burigo@ufsc.br

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir. As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo uma cópia do participante e outra da pesquisadora.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu _____, abaixo assinado, confirmo que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre o estudo, os procedimentos nele envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido a liberdade de retirar-me da pesquisa em qualquer hora ou momento, ficando assegurado que não serei penalizado por isso.

Campo Grande, ____ de _____ de 2023.

Assinatura do participante: _____.

RG: _____.

APENDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

1. Identificação:

a. Cargo:

b. Função:

c. Unidade de Lotação/localização e localização física:

d. Tempo na UFMS:

e. Ingresso na Função:

2. Quanto ao Dimensionamento da Força de Trabalho:

a. Como você concebe o Dimensionamento? Comente.

b. Na sua visão qual é a finalidade do Dimensionamento para a Instituição? Comente.

c. Você conhece o processo histórico do Dimensionamento na Instituição? Contextualize.

3. Quanto à Política Institucional do Dimensionamento:

a. Como você concebe a Política Institucional do Dimensionamento? Comente.

b. No seu olhar, quais os desafios da Política Institucional do Dimensionamento?

4. Quanto à Política Pública do Dimensionamento:

a. Como você concebe a Política Pública do Dimensionamento? Comente.

b. Na sua visão que ações podem ser adotadas na UFMS para a interação da Política Pública com a Política Institucional do Dimensionamento? Comente.

5. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?