

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Laura Feliciano Costa

lauraf.costa@hotmail.com

Marcia Terezinha Longen Zindel

marcialz@unb.br

Bruno Favi Ferreira

brunofafer@yahoo.com.br



O presente artigo tem por objetivo apresentar um modelo de dimensionamento para as unidades acadêmicas da Universidade de Brasília (UnB), visando adequar a universidade às normas vigentes e ao Plano De Carreira Dos Cargos Dos Técnicos Administrativos (PCCTAE). O estudo foi realizado através de entrevistas, observações in loco e questionários. O presente estudo demonstrou que o número de TAEs lotados nas Unidades Acadêmicas estudadas não está bem dimensionado e que em algumas o número de servidores está distante do ideal.

Palavras-chave: Unidades Acadêmicas, dimensionamento, técnicos, força de trabalho.

1. Introdução

A Universidade de Brasília foi fundada em 1962, atualmente possui 4 campus: Darcy Ribeiro (Plano Piloto), Planaltina, Ceilândia e Gama. É constituída por 26 institutos e faculdades, 21 centros de pesquisa, cerca de 400 laboratórios, sete decanatos, seis órgãos complementares (Biblioteca Central, Centro de Informática, Editora Universidade de Brasília, Fazenda Água Limpa, UnBTV e Hospital Universitário de Brasília) e seis secretarias. E, também um hospital veterinário com duas unidades: uma de pequeno e outra de grande porte.

O Decanato de Gestão de Pessoas é o órgão executivo da Universidade de Brasília responsável pela Gestão de Pessoas, tendo como competências centrais a definição de políticas e atividades relacionadas ao ingresso de docentes, técnico-administrativos e estagiários, movimentação, registro funcional, pagamento, capacitação, carreira, gestão do desempenho e qualidade de vida.

Atualmente o Decanato de Gestão de Pessoas é constituído pela Câmara de Gestão de Pessoas (CGP), Secretaria da Câmara de Gestão de Pessoas (SECGP), Decana, Gabinete, Secretaria Administrativa (SECAD), Assessoria de Controle Interno (ASCOL), Assessoria Estratégica (ASES), Assessoria de Informações Gerenciais (ASIG), Diretoria de Administração de Pessoas (DAP), Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE); Diretoria de Saúde, Segurança e Qualidade de Vida no Trabalho (DSQVT) e Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação de Pessoas.

Todavia, compete a Coordenadoria de Planejamento e Alocação de Pessoal (CPAP), subordinada a Diretoria de Provimento, Acompanhamento e Movimentação de Pessoas, as atividades de planejamento, coordenação e execução de ações relativas ao dimensionamento e provimento do quadro de servidores técnico-administrativos em educação. E, também o acompanhamento, atualização e provimento do Quadro de Referência de Servidores Técnicos Administrativos em Educação (QRSTA).

De acordo com o Decreto nº 5.825/2006, dimensionamento é o “processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição Federal de Ensino”. Nesse contexto, o estudo e adequação da

alocação de cargos tornam-se um instrumento de avaliação importante para a melhoria da administração pública e para análise do impacto que o servidor causa no local de trabalho.

Cabe ressaltar que, o Decreto no. 5.825, de 2006 estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e em seu artigo 5º estabelece que esse plano seja vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional da IFE e que contemple:

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

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho. O mesmo Decreto, em seu artigo 3º, define dimensionamento de pessoal como:

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

Sendo assim, o presente estudo tem como principal objetivo elaborar um modelo de dimensionamento e definir critérios para a distribuição da força de trabalho dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), da Universidade de Brasília, de acordo com as necessidades identificadas em cada unidade acadêmica.

2. Revisão Bibliográfica

Dimensionar significa calcular e preestabelecer dimensões e proporções de algo. De acordo com Cammarota (2014), dimensionar também é “estimar o quadro ideal de pessoal de uma organização, de uma área ou que efetuam determinado processo de trabalho, incluindo a definição das competências requeridas de forma a contribuir para o alcance das metas e o sucesso organizacional”.

Para Marconi (2002, p.06), “O adequado dimensionamento da força de trabalho é um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, no que diz respeito aos quantitativos e a composição e perfil dos servidores, devendo resultar no

número correto de pessoas, com as habilidades, competências e aptidões adequadas, para desempenhar as atribuições corretas, com os recursos tecnológicos ideias, no local e momento oportuno”.

Previsto na Lei nº 11.091/2005 em seu art. 4º, as Instituições de Ensino são responsáveis pela adequação do quadro de servidores, como demonstrado a seguir:

Art. 4o Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis:

- a) Demandas institucionais;
- b) Proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;
- c) Inovações tecnológicas; e
- d) Modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

Parágrafo único. Os cargos vagos e alocados provisoriamente no Ministério da Educação deverão ser redistribuídos para as Instituições Federais de Ensino para atender às suas necessidades, de acordo com as variáveis indicadas nos incisos I a IV deste artigo e conforme o previsto no inciso I do § 1o do art. 24 desta Lei.

Pelo exposto, acredita-se que o presente estudo trará benefícios explícitos para o ambiente organizacional.

3. Metodologia

A metodologia utilizada nesse projeto foi um estudo de caso realizado na UnB, por focar na análise de dados de um ambiente específico. Segundo Vergara (2000, p. 25), “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

Como objetivo, a metodologia tem o propósito de unir dados quali e quantitativos, de modo a obter um quadro dos atuais servidores, as atividades que estão sendo realizadas, as demandas, onde e como estas estão sendo realizadas e como o dimensionamento pode afetar a distribuição de TAEs dentro da universidade.

O projeto utilizou como base o estudo feito na UFRGS por sua similaridade com a UnB em alguns fatores, principalmente os objetivos institucionais e a estrutura das duas universidades. A UFRGS optou pelo método de entrevista para o levantamento de dados qualitativos. Para a análise desses dados as informações obtidas foram transformadas em números usando uma escala de valores interpolados ou extrapolados, variando de 0,9 a 1,5, dependendo da situação de cada unidade. Os dados quantitativos foram obtidos acessando os sistemas da Universidade, e com o algoritmo elaborado pelos gestores, com base em estudos de regressão e expressões, foi possível indicar a quantidade prevista para cada unidade. Com as previsões qualitativas foi obtida uma previsão final. O quesito de amostra para análise é uma das principais diferenças entre estudos feitos pela UFRGS e a UnB. A Universidade gaúcha realizou o estudo com as UAs e com as Unidades Administrativas e a UnB analisou somente com as UAs, neste primeiro momento. Para os dados qualitativos da UnB não houve a distribuição de pesos, pois não foi considerado adequado nesta etapa do projeto. Para esses dados foi atribuída, apenas, a análise descritiva com os dados que foram levantados.

As informações obtidas junto aos servidores foram levantadas por meio de entrevistas presenciais, seguindo um roteiro semi-aberto de perguntas. Posteriormente, estas informações foram transferidas para a plataforma Google Forms, para que fossem gerados gráficos das análises. Através do roteiro de entrevista foi possível obter dados como: as funções dos TAEs de acordo com o PCCTAE e atividades observadas em visitas realizadas. Com tais visitas foi possível entrevistar um total foi de 60 servidores. As duas primeiras unidades visitadas (Instituto de Química e Faculdade de Agronomia e Veterinária) foram utilizadas como piloto para a elaboração do pré-teste do roteiro de entrevistas. Posteriormente, foram realizadas as alterações necessárias para a elaboração final do roteiro de entrevista.

Na análise qualitativa, o perfil do servidor foi definido considerando a faixa etária, o gênero, função exercida por ele no setor que está alocado e a adequação ao local de trabalho. Dados como carga horária, quantidade de pessoas atendidas em média diariamente, incluindo docentes, alunos e público externo.

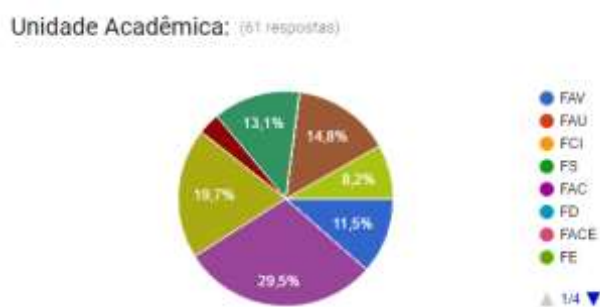
Quanto aos dados comunicados pela instituição, o número de servidores e suas respectivas alocações foram informados através de relatórios, pois tais dados (quantidade de alunos de graduação, pós-graduação, número de cursos ou programas oferecidos por unidade, etc.) foram considerados no cálculo.

Por meio dos métodos apresentados e com base em conceitos, regulamentações e em leis, que foram estudadas e já aplicadas em projetos anteriores de outras universidades, é possível levantar a quantidade de informações necessárias para que seja aplicado o cálculo do dimensionamento e, conseqüentemente, propor um modelo de dimensionamento à instituição como ferramenta válida para alocação de servidores e divisão de tarefas que sejam condizentes com cada cargo e setor.

4. Resultados e discussões

Os dados qualitativos obtidos nas entrevistas realizadas nas 7 UAs são representados em gráficos para melhor visualização e entendimento, como demonstrado a seguir. Foi considerado de grande interesse o levantamento de dados qualitativos como quantidade de homens e mulheres nas unidades, pois a equalização de gênero em determinadas unidades é fundamental para garantir o adequado funcionamento das atividades. Em relação à faixa etária, 45,9% dos servidores estão na faixa de 29 a 39 anos, 23% entre 18 a 28 anos, 19,7% entre 40 a 50 anos, 9,8% entre 50 a 61 anos e 1,6% acima de 61 anos. Do total de entrevistados, é possível verificar que a maioria são mulheres. Estas representam 55,7% do total. Quanto à quantidade de servidores em cada UA, observa-se que FT possui o maior número de técnicos com 29,5%, e a FGA com 19,7%.

Figura 1 - Distribuição dos entrevistados nas U.A.



Fonte: Elaborado pelo autor

O local de trabalho que possui o maior número de servidores servidor é a secretaria de graduação com 36,7% dos servidores lotados. Em relação aos cargos foi observado que 62,3% dos técnicos são assistentes administrativos, 16,4% são secretários executivos, 9,8% auxiliares administrativos, 3,3% TAE e 8,2% outros cargos. Quanto ao turno de trabalho, a maioria dos servidores entrevistados trabalha no turno diurno, representando 95,1% da amostra.

Ao serem questionados sobre o ambiente de trabalho, 80% dos servidores julgaram o espaço físico de trabalho adequado para realização das suas principais atividades. E em relação aos equipamentos utilizados, a maioria dos entrevistados os considera bons e apenas 16,7% tiveram uma opinião negativa sobre as ferramentas de trabalho.

Das unidades que atendem a alunos e professores de graduação e pós-graduação, foi observado que 36,1%, 39,7% e 68,9% dos servidores, respectivamente, afirmam atender, em média, de 1 a 10 alunos por dia.

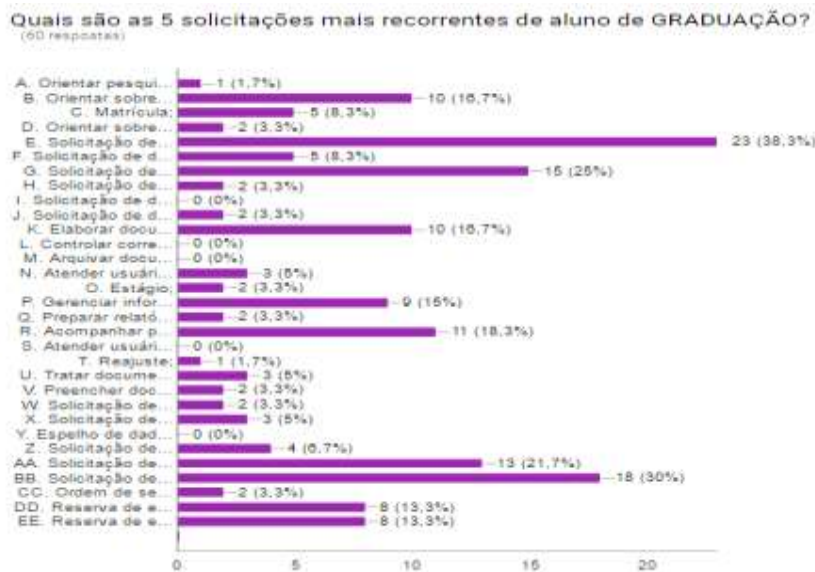
Figura 2 - Atendimento aos alunos



Fonte: Elaborado pelo autor

Das principais solicitações de alunos de graduação, a mais citada foi a declaração de aluno regular, seguida do histórico escolar.

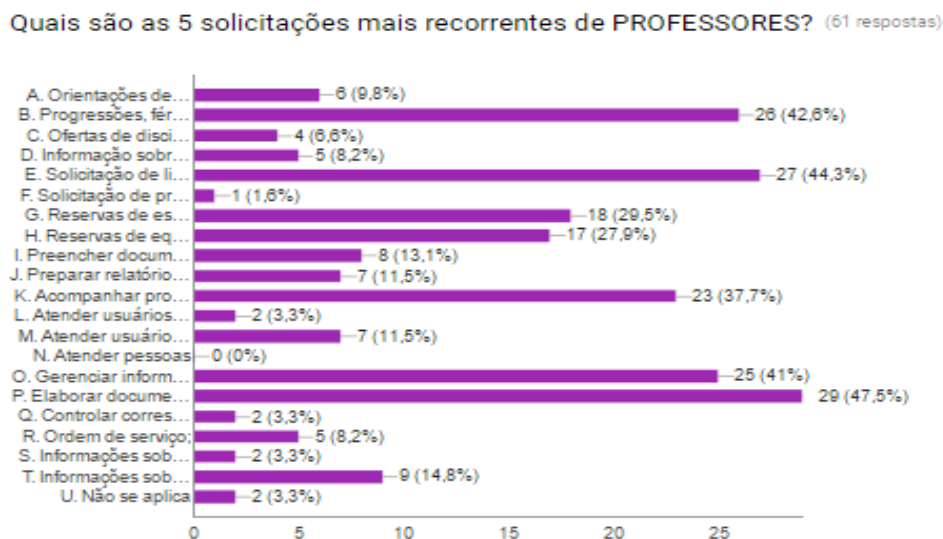
Figura 3 - Solicitações mais recorrentes de alunos de graduação



Fonte: Elaborado pelo autor

As principais solicitações dos alunos de pós-graduação foram as mesmas de alunos de graduação. Já as solicitações mais recorrentes de professores foram: elaborar documentos, lista de chamada e progressão de férias e afastamentos.

Figura 4 - Solicitações mais recorrentes de professores



Fonte: Elaborado pelo autor

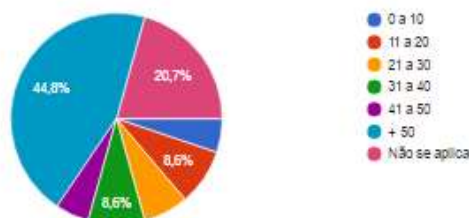
Para a maioria dos entrevistados, os períodos críticos citados têm relação com os períodos de matrícula, sendo eles março e agosto. Quanto à jornada de trabalho, 59% dos servidores afirmaram iniciar suas atividades às 08h, 78,3% saem às 12h para o intervalo, 68,2% voltam às

14h e 52,5% finalizam o expediente às 18h. Das solicitações advindas dos alunos de graduação 40% são atendidas no mesmo dia e 28,3% não são atendidas no mesmo dia. As solicitações que não são atendidas no mesmo dia da graduação são: orientações, gerenciamento informações e acompanhamento de processos administrativos, 13,5%.

No período crítico, 44,8% dos servidores relataram que atendem mais de 50 alunos e professores por dia.

Figura 5 - Média de atendimentos no período crítico

Quantos alunos/professores você atende em média por dia, no período crítico?
 (58 respostas)



Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, é mostrado quais são os períodos críticos de cada unidade dividido em meses.

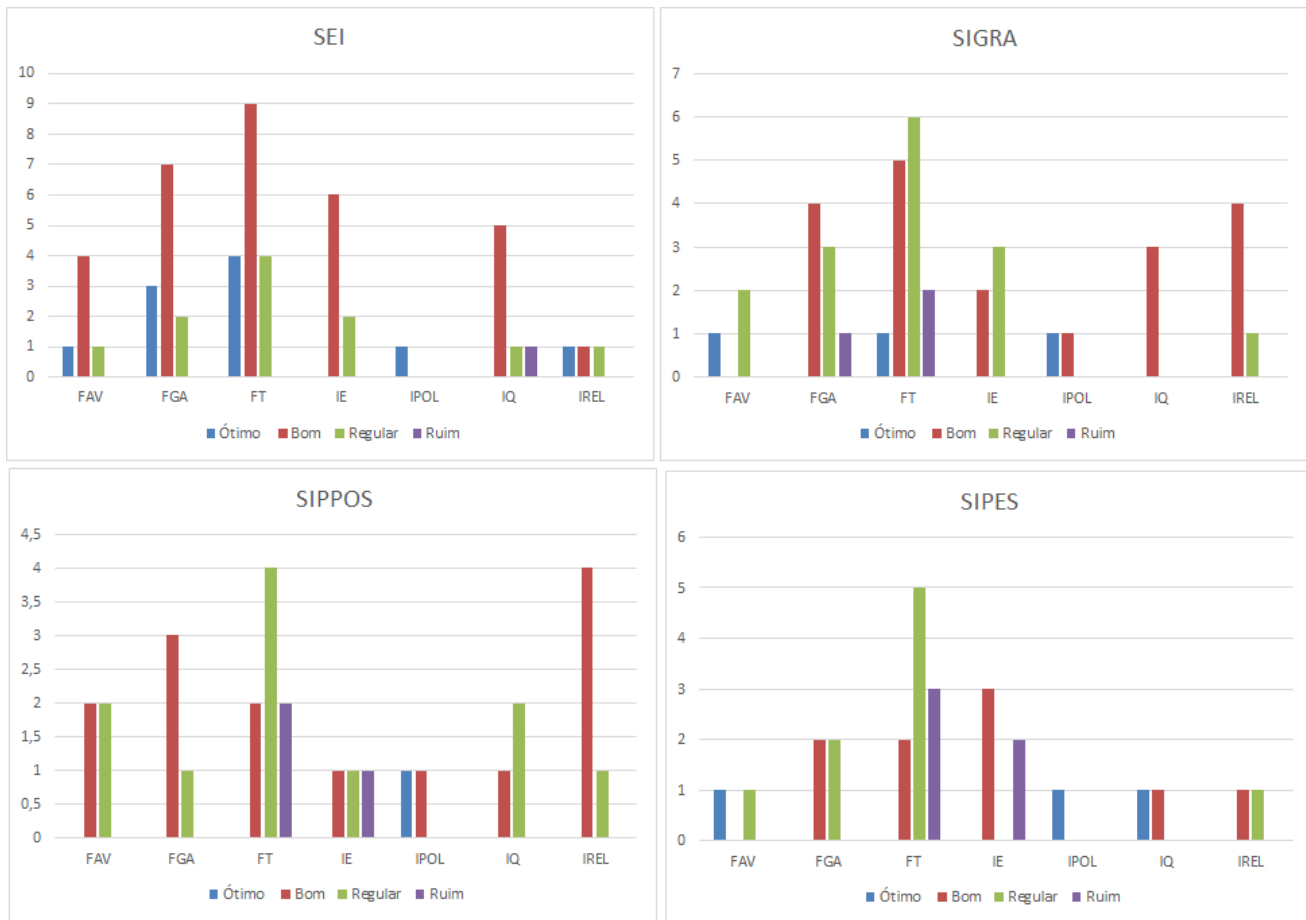
Figura 6 - Meses críticos



Fonte: Elaborado pelo autor

Dos sistemas utilizados, os 4 mostrados abaixo (SEI, SIGRA, SIPPOS e SIPES) são os mais frequentes nas UAs.

Figura 7 - Avaliação dos principais sistemas



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 Análise Quantitativa

Para o desenvolvimento do cálculo do dimensionamento foi utilizada a metodologia definida pela UFRGS, adaptando os dados coletados da UnB, nas fórmulas descritas a seguir:

4.1.1 Direção e gerência administrativa

$$TAEs \text{ direção} = \text{Coef} \times N^{\circ} \text{ de cursos} \times \left\{ \left[\frac{\left(\frac{DC}{MedDC} \right) + \left(\frac{AC}{MedAC} \right)}{2} \right] \right\}^n \quad (1)$$

Sendo,

$$DC = \frac{N^{\circ} \text{ de docentes}}{N^{\circ} \text{ de cursos de graduação}} \quad (2)$$

$$AC = \frac{N^{\circ} \text{ total de alunos (alunos de graduação e pós graduação)}}{N^{\circ} \text{ de cursos de graduação}} \quad (3)$$

$$\text{MedDC} = \sum \frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes da UA}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos da UA}} \quad (4)$$

$$\text{MedAC} = \sum \frac{\text{N}^\circ \text{ de total de alunos da UA}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos da UA}} \quad (5)$$

Sendo,

n = Fator de amortização

Coef = Coeficiente de Necessidade

4.1.2 Secretaria de Graduação

$$\text{TAEs graduação} = \text{Coef} \times \text{N}^\circ \text{ de cursos de graduação} \times \left(\frac{\text{AGC}}{\text{MedAGC}} \right)^n \quad (6)$$

$$\text{AGC} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de alunos de graduação da UA}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos de graduação}} \quad (7)$$

$$\text{MedAGC} = \sum \frac{\text{N}^\circ \text{ de total de alunos da graduação da UA}}{\text{N}^\circ \text{ de cursos de graduação da UA}} \quad (8)$$

4.1.3 Secretaria de Pós-Graduação

4.1.3.1 Stricto Sensu

$$\text{TAEs stricto} = \text{Coef} \times \text{N}^\circ \text{ de programas} \times \left(\frac{\text{APs}}{\text{MedAPs}} \right)^n \quad (9)$$

$$\text{APs} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de alunos da pós graduação stricto sensu}}{\text{N}^\circ \text{ de programas}} \quad (10)$$

$$\text{MedAPs} = \sum \frac{\text{N}^\circ \text{ de alunos de pós graduação stricto sensu da UA}}{\text{N}^\circ \text{ de programas da UA}} \quad (11)$$

4.1.3.2 Lato Sensu

$$\text{TAEs lato} = \text{Coef} \times \text{N}^\circ \text{ de programas} \times \left(\frac{\text{API}}{\text{MedAPI}} \right)^n \quad (12)$$

$$\text{API} = \frac{\text{N}^\circ \text{ total de alunos da pós graduação lato sensu}}{\text{N}^\circ \text{ de programas}} \quad (13)$$

$$\text{MedAPI} = \sum \frac{\text{N}^\circ \text{ de alunos de pós graduação lato sensu da UA}}{\text{N}^\circ \text{ de programas da UA}} \quad (14)$$

4.2.4 Total Ideal de TAEs

$$\text{Total TAEs} = \text{TAEs direção} + \text{TAEs graduação} + \text{TAEs stricto} + \text{TAEs lato} \quad (15)$$

Após a realização dos cálculos foi identificado que das sete UAs, cinco possuem menos servidores do que o previsto pelo cálculo, enquanto as outras duas estão com excesso de servidores, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

Tabela 1- Resultados dos cálculos

UA	Nº de TAEs atuais	Nº de TAEs ideal
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária	20	19
Faculdade do Gama	20	19
Faculdade de Tecnologia	30	57
Instituto de Ciências Exatas	21	30
Instituto de Relações Internacionais	5	6
Instituto de Ciência Política	4	5
Instituto de Química	12	17

Fonte: Elaborado pelo autor

O número de TAEs ideal foi obtido por meio da Equação (15), retirada do método utilizado pela UFRGS.

4. Conclusão

O presente estudo demonstrou que o número de TAEs lotados nas Unidades Acadêmicas estudadas não está bem dimensionado. Percebe-se que em algumas o número de servidores está distante do ideal.

Todavia, cabe ressaltar que o modelo de dimensionamento proposto neste estudo, pretende ser aperfeiçoado para que possa contemplar os demais setores e Unidades Administrativas da Instituição. Pretende-se aperfeiçoar o modelo através de visitas técnicas à outras Universidades, pesquisa bibliográfica, estudos e pesquisas em outras Unidades acadêmicas.

Acredita-se que, o planejamento das atividades dos técnico-administrativos deve ser um processo contínuo e sistemático, por sua complexidade e importância. Constata-se que a ausência de dimensionamento de pessoal causa distorções que comprometem o adequado alcance dos resultados institucionais das IFES.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Decreto n.º 5825**, 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 da República Federativa do Brasil, Brasília, DF.
- 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, instituído pela. Presidência da República - Casa Civil, Brasília, DF.
- CAMAROTTA, Fabio. **Dimensionamento da força de trabalho no setor público: Desafios e modelos**; 2014.
- ISIDRO-FILHO, Antonio; SERRANO, André L. M.; **Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo quali-quantitativo aplicado**; CONSAD, 2016.
- JÚNIOR, Álvaro F. B; JÚNIOR Nazir F. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**; Araxá, 2011.
- MARCONI, Nelson. **Planejamento da Força de Trabalho no Governo Federal**, 2002.
- NECKEL, Roselane; PACHECO, Lucia H.; CORNÉLIO, Neiva A. G.; TOLFO, Suzana R. **Diretrizes para o diagnóstico do quadro de pessoal técnico-administrativo da UFSC**; UFSC, 2012.
- REIS, Cisne Z. T.; FREITAS, Áurea M. R.; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel R. **Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior**; UFV, 2015.
- RIBEIRO, Elisa Antônia. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, Araxá, 2008.
- RIBEIRO, José L. D.; ribeiro@producao.ufrgs.br. **Dimensionamento da Força de Trabalho em Universidades**; UFRGS.
- RODRIGUES, Alessandra M.; OLIVEIRA, Carolina B. N.; LIMA, Heliane Lúcia. **Dimensionamento da força de trabalho baseado no mapeamento de competências: A construção de uma metodologia na administração pública no estado de Pernambuco**; 2015.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.