

## **Proposta Metodológica de Dimensionamento da Força de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina**

### **Autoria**

Lais Silveira Santos - lais.ssantos@yahoo.com.br

Outro (PRODEGESP) - Universidade Federal de Santa Catarina

Prog de Pós-Grad Profissional em Administração/Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas/ESAG -  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Fernanda Geremias Leal - fernanda.leal@ufsc.br

Outro (Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas) - Universidade Federal de Santa Catarina

Outro - Outra

Emanuel Martins Burigo - emanuel.burigo@ufsc.br

Outro (PPGAU) - Universidade Federal de Santa Catarina

FERNANDA RIFFEL FREDIANI - fernanda.riffel@hotmail.com

- Universidade Federal de Santa Catarina

Adriano Ferreti Borgatto - afborgatto@hotmail.com

Outro (Prog Pós-Graduação em Educação Física) - Universidade Federal de Santa Catarina

### **Agradecimentos**

À Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, por proporcionar os recursos necessários à realização do estudo.

### **Resumo**

O objetivo deste artigo tecnológico é relatar a experiência com o desenvolvimento da proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). As diretrizes apresentadas têm como base projetos pilotos realizados na Instituição e a coleta de dados para o 'indicador de carga de trabalho do setor', composto pelas variáveis: entrega e demanda reprimida; tempo médio, quantidade e complexidade das entregas e demandas reprimidas; e servidores do setor. Ao detalhar a experiência referente ao período de janeiro de 2020 a abril de 2021, o artigo reflete sobre o trabalho até então realizado e analisa desafios e perspectivas referentes à implementação do dimensionamento. A metodologia tem significativo potencial de contribuição para a solução de um problema conhecido no contexto das IFES e, particularmente, da UFSC: a ausência de critérios para a adequação da força de trabalho às demandas dos setores que compõem a Universidade. Dessa maneira, o trabalho contribui com o debate e a prática de gestão de pessoas da universidade pública brasileira, sendo fonte de consulta para gestores de outras instituições da mesma natureza que visem a dimensionar sua força de trabalho.

## **Proposta Metodológica de Dimensionamento da Força de Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina**

**Resumo:** O objetivo deste artigo tecnológico é relatar a experiência com o desenvolvimento da proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). As diretrizes apresentadas têm como base projetos pilotos realizados na Instituição e a coleta de dados para o ‘indicador de carga de trabalho do setor’, composto pelas variáveis: entrega e demanda reprimida; tempo médio, quantidade e complexidade das entregas e demandas reprimidas; e servidores do setor. Ao detalhar a experiência referente ao período de janeiro de 2020 a abril de 2021, o artigo reflete sobre o trabalho até então realizado e analisa desafios e perspectivas referentes à implementação do dimensionamento. A metodologia tem significativo potencial de contribuição para a solução de um problema conhecido no contexto das IFES e, particularmente, da UFSC: a ausência de critérios para a adequação da força de trabalho às demandas dos setores que compõem a Universidade. Dessa maneira, o trabalho contribui com o debate e a prática de gestão de pessoas da universidade pública brasileira, sendo fonte de consulta para gestores de outras instituições da mesma natureza que visem a dimensionar sua força de trabalho.

**Palavras-chave:** dimensionamento; força de trabalho; universidade pública; metodologia; gestão de pessoas.

### **1. INTRODUÇÃO**

Diversas mudanças têm sido planejadas e executadas na Administração Pública brasileira com vistas ao aprimoramento dos processos de trabalho e à reorganização da capacidade operacional do Estado. Para adaptar-se a esse contexto, que inclui limitação de recursos orçamentários e corte de gastos, as unidades de gestão de pessoas das instituições públicas têm sido demandadas a incorporar atribuições voltadas às estratégias organizacionais, que extrapolam aquelas características da administração de recursos humanos (TRIDAPALLI; FERNANDES; MACHADO, 2011). Assim, revela-se oportuno discutir métodos e técnicas de gestão de pessoas que tragam uma perspectiva tática e estratégica para essas instituições e seu processo decisório, no que tange à adequação, prospecção, ajuste e modelagem de estruturas organizacionais, processos e equipes (SERRANO, 2016), a exemplo do planejamento e dimensionamento da força de trabalho.

No âmbito da Administração Pública, a metodologia de Planejamento da Força de Trabalho envolve o adequado dimensionamento da quantidade necessária de servidores para atender às demandas existentes, por meio da análise de processos de trabalho e atividades, contribuindo, ainda, para a definição de estratégias de recrutamento, capacitação, remanejamento e alocação/relocação dos servidores (ROCHA; MORAIS, 2013). Especificamente no que diz respeito aos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) das Instituições Federais de Ensino (IFE) – área na qual este artigo tecnológico se insere –, dimensionamento 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 a modernização dos processos de trabalho” (Decreto nº 5825, de 29 de junho de 2006) (BRASIL, 2006).

A partir do Decreto nº 5825/2006, o dimensionamento passa a se configurar como uma demanda legal no contexto das IFES. Todavia, com frequência, essa tarefa de identificação quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária para um setor da estrutura institucional é realizada com base na percepção própria das chefias e de negociações com a gestão superior

(MARCONI, 2004). Cientes disso, diversas universidades federais têm somado esforços no estudo e desenvolvimento de uma proposta metodológica de dimensionamento. Contudo, até o presente momento, inexistem uma metodologia oficial que contemple todas as exigências normativas e especificidades do contexto de uma estrutura universitária (SERRANO, 2016; DiD/CDiM/DDP/PRODEGESP/UFSC, 2021). Uma das razões para o impasse da operacionalização de um dimensionamento na Administração Pública brasileira é a dificuldade de identificar processos com entregas facilmente quantificáveis (SERRANO, 2016) e resistência a sua implementação devido à cultura organizacional e tradicionais práticas que predominam nas instituições (ROCHA; MORAIS, 2013).

Diante da demanda de elaboração de uma proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativo que atenda não somente aos anseios legais das normativas federais vigentes, mas que também sirva como um instrumento gerencial em tempos de contingenciamentos e de incertezas sobre concursos públicos e nomeações de servidores públicos, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) criou uma Comissão técnica voltada a atender a tais propósitos. O produto resultante do trabalho da Comissão é um instrumento que possibilite planejar, de forma sistemática e contínua, e mensurar, de forma quantitativa e qualitativa, as necessidades, presentes e futuras, da força de trabalho técnico-administrativo da UFSC.

Tendo como referências a demanda legal que desencadeou a constituição da Comissão, bem como o trabalho de estudos técnicos e científicos sobre o assunto do dimensionamento na área de gestão de pessoas e gestão pública, este artigo tecnológico tem como objetivo **relatar a experiência com o desenvolvimento da proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina**, referentes ao período de janeiro de 2020 a abril de 2021. Almeja-se, também, que o artigo possibilite: a) refletir criticamente sobre o trabalho até então realizado; b) analisar os desafios e as perspectivas referentes à implementação da proposta metodológica na Instituição; e c) servir como fonte de consulta para gestores e servidores de outras instituições da mesma natureza que visem a dimensionar sua força de trabalho.

## **2. DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Dimensionamento é definido como o processo de dar dimensão à força de trabalho de uma organização ou de determinar a quantidade de pessoas necessárias para dar conta de uma determinada demanda (LI; CHEN; CAI, 2007). Na Administração Pública brasileira, cujo dimensionamento é definido e previsto pelo Decreto nº 5825/2006, (BRASIL, 2006), a realização do dimensionamento deve viabilizar, entre outros aspectos: o diagnóstico da carga de trabalho dos setores da Instituição; a identificação, com base em indicadores pré-definidos, de super ou subdimensionamento de pessoal nos setores; a fundamentação para previsão de concursos públicos e movimentação de pessoal; a orientação para o planejamento e a verificação de necessidade de servidores; e subsídios para determinar como vagas disponíveis na Instituição devem ser utilizadas (SERRANO, 2016; SOUZA; MELLO JR., 2018).

A definição de uma proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública implica em desafios próprios resultantes, sobretudo, das especificidades de cada área de atuação e da diferente natureza do trabalho em relação ao âmbito privado (SOUZA; MELLO JR., 2018). Dentre os fatores que influenciam a análise das necessidades e da alocação da força de trabalho nesse contexto encontram-se a quantidade de turnos, de folgas, a demanda de trabalho, a linha de trabalho, a alocação de tarefas, a alocação de pessoas e outras variáveis específicas de cada órgão e área de atuação, como flexibilidade da jornada de trabalho e a natureza das atividades de cargos muito específicos e/ou especializados. Há, também, o

excesso de regulamentação e de controles burocráticos, bem como a obediência às diretrizes do governo sobre a definição de prioridades e gastos. Por consequência, muitos processos de trabalho acabam não seguindo uma lógica de operação, mas uma lógica política que dificulta a sua gestão (SOUZA; MELLO JR, 2018). Além disso, como afirma o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) (2018, p. 7) – atual Ministério da Economia –, dimensionar a força de trabalho na Administração Pública não é simples, uma vez que “há diversos motivos que dificultam o dimensionamento, entre eles, problemas de informação, problemas de alocação e problemas com variáveis contextuais”.

O planejamento e o dimensionamento da força de trabalho na Administração Pública não são recentes. No entanto, como o próprio MP (2018, p. 9) reconhece, “em alguns desses modelos, parece haver pouca compreensão da natureza das organizações e, sobretudo, das diferentes tipologias organizacionais”. Outros problemas evidenciados consistem em “erros matemáticos de fórmula, premissas equivocadas [que desconsideram variáveis relativas à natureza do trabalho e ao tipo de organização] e pouco conhecimento teórico-científico sobre o tema” (MP, 2018, p. 9).

Dada a contextualidade das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) em termos de missão, visão, valores e formas de gestão, se conhece, em nível nacional, a necessidade de modelos próprios de dimensionamento para essas instituições. No âmbito do Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE) da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), criou-se um Grupo de Trabalho denominado “Planejamento de Vagas e Dimensionamento”, com trinta IFES participantes (FORGEPE/ANDIFES, 2021). Algumas dessas universidades já haviam iniciado a abordagem sobre esse assunto na década de 2000, estudando e definindo diretrizes para o início do processo de criação de metodologias adequadas e que retratassem a realidade das IFES, considerando suas características e particularidades. Com o avanço tecnológico e a evolução da legislação, muitas das diretrizes, das variáveis e dos estudos, iniciados na época, perderam sua função e não acompanharam as demandas governamentais, legislativas e das próprias universidades.

Na atualidade, por força de demandas legais e do contexto de restrições nos quais as IFES se encontram, o assunto voltou a ser discutido a nível nacional por meio do Grupo de Trabalho do FORGEPE/ANDIFES. Seu objetivo é construir parâmetros para uma metodologia adequada às especificidades e necessidades das IFES da Administração Pública, no que tange às variáveis quantitativas e qualitativas, assim como a padronização na linguagem de entregas, composição da carga de trabalho das unidades acadêmicas e administrativas das universidades e a identificação de características similares em todas as instituições. Essas definições possibilitarão futuras discussões e defesas acerca dos fatores ideais a serem considerados pelo governo federal quanto aos dados necessários de serem coletados das IFES para embasamento quanto à distribuição e alocação de vagas a nível nacional (FORGEPE/ANDIFES, 2021).

### **3. A UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL BRASILEIRA**

As instituições universitárias estão entre as mais complexas organizações sociais (ETZIONI, 1967). Historicamente, estiveram submetidas a processos de transformação e a movimentos que questionaram suas missões e demandaram-lhes tanto capacidade de reconfiguração quanto de manutenção de seus propósitos originais (RUBIÃO, 2013; ÉSTHER et al., 2020). Como ambientes altamente pluralísticos, confrontados por uma série de ordens normativas e constituídos por mais de uma lógica cultural, com diferentes prescrições para a ação (SCHULZE-CLEVEN; OLSON, 2017), as universidades demandam abordagens de gestão próprias, ainda não disponíveis devido à incompatibilidade entre a racionalidade de abordagens gerenciais tradicionais e as peculiaridades dessas instituições (MEYER JUNIOR; LOPES, 2015).

As universidades públicas federais brasileiras – 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) – se integram a essa dinâmica complexa. Como Souza (2010) e Meyer Junior e Lopes (2015) argumentam, a gestão dessas instituições abrange, entre outros desafios, lidar com a ambiguidade de objetivos, com a presença de diferentes grupos de interesse e com a demanda por compartilhamento de poder. Soma-se a tal complexidade a forte presença estatal nessas instituições em termos de política regulamento e financiamento, a despeito de uma suposta autonomia administrativa (KNOBEL; LEAL, 2019; KNOBEL et. al, 2020). No que diz respeito à gestão do quadro de pessoal, a universidade pública é, por um lado, requisitada a seguir princípios de desenvolvimento participativas, condizentes com a concepção de educação superior como bem público e social (DIAS, 2017) e, por outro, demandada a adotar abordagens típicas do mercado e da lógica empresarial, baseadas em competição e resultados, como reflexo de uma agenda político-econômica mais ampla, que tem alcançado a Administração Pública de diversos países do mundo (ANDION, 2012). Gerir e desenvolver pessoas no âmbito da universidade pública é, nesse sentido, “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). As medidas de austeridade nas 69 universidades públicas federais que compõem o sistema de educação superior brasileiro – progressivas desde janeiro de 2019, com redução orçamentária de cerca 20% em 2021 (ANDIFES, 2021) – tornam esse cenário ainda mais complexo e afetam dimensões fundamentais da gestão de pessoas, como realização de concursos públicos para as carreiras TAE e docente, com implicações diretas no funcionamento dessas instituições.

#### **4. METODOLOGIA DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DO TRABALHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UFSC**

##### **4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA E A COMISSÃO DE DIMENSIONAMENTO**

A UFSC é uma universidade federal brasileira, criada em dezembro de 1960 e sediada em Florianópolis. Trata-se de uma universidade pública interiorizada para todas as regiões do estado, e que promove atividades de ensino, pesquisa e extensão. Sua comunidade universitária, presente na sede e nos campi de Araranguá, Blumenau, Curitibanos e Joinville, compreende aproximadamente setenta mil pessoas, entre estudantes de pós-graduação, de graduação e de ensino médio, fundamental e básico, além de servidores docentes (aproximadamente 2500) e técnico-administrativos em Educação (STAEs) (aproximadamente 3200).

A Comissão de Dimensionamento da Força de Trabalho na UFSC está vinculada à Divisão de Dimensionamento (DiD) da Coordenadoria de Dimensionamento e Movimentação (CDiM) do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), pertencente à Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Constituem a comissão: o diretor do DDP; o coordenador da CDiM; quatro técnicos vinculados à DiD e um vinculado à PRODEGESP; o presidente da Comissão de Pessoal Docente e o diretor do Departamento de Ensino da Pró-Reitoria de Graduação, bem como um docente vinculado ao Departamento de Informática e Estatística (INE). Desses integrantes, os cinco STAE dedicam-se diariamente às atividades do dimensionamento técnico-administrativo, sendo dois administradores, dois assistentes em administração e um secretário-executivo, que trabalham na UFSC há mais de dez anos e possuem formação acadêmica na área de gestão.

O **produto esperado** do trabalho da Comissão é um instrumento que possibilite planejar, de forma sistemática e contínua, e mensurar, de forma quantitativa e qualitativa, as



necessidades, presentes e futuras, da força de trabalho da UFSC. Para chegar a esse produto, foram definidas algumas **motivações** de estudo e trabalho: a) possibilitar a justificativa de novas nomeações de servidores, atendendo às medidas impostas pelo governo federal; b) atender às exigências legais relativas à gestão de pessoas; e c) dispor de um instrumento gerencial que potencialize a área de desenvolvimento de pessoas, sobretudo no que diz respeito à gestão da força de trabalho nas áreas de lotação e movimentação.

#### 4.2 ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA PROPOSTA METODOLÓGICA

A elaboração da proposta metodológica se ampara nos seguintes **princípios fundamentais** definidos coletivamente pelos membros da Comissão e a gestão da PRODEGESP no início dos trabalhos, em janeiro de 2020:

1. O dimensionamento será realizado com vistas ao desenvolvimento das potencialidades dos servidores e de suas condições de trabalho, em consonância com os objetivos institucionais e as necessidades de força de trabalho da UFSC.
2. Os princípios do interesse público e da legalidade serão a ‘medida ética’ para deliberar e tomar decisões diante de dilemas morais e organizacionais relacionados ao dimensionamento da força de trabalho técnico na UFSC.
3. O dimensionamento será, mais do que uma necessidade legal, um instrumento institucional de gestão de pessoas na UFSC.
4. O dimensionamento será realizado de acordo com as metas, objetivos e planejamento estratégico previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional.
5. O trabalho será desenvolvido de uma perspectiva participativa e deverá ser validado junto às unidades envolvidas.

Além disso, a metodologia se orienta a partir dos seguintes pressupostos, que também foram definidos coletivamente:

1. O bom nível de qualidade de atendimento e a prestação de serviços aos usuários da UFSC são decorrentes da busca por uma distribuição adequada de cargos entre os setores, da continuada formação técnica e profissional dos servidores, das condições ambientais e tecnológicas favoráveis e da isonômica intensidade de suas atividades setoriais;
2. A lotação vigente dos servidores representa o ponto de apoio inicial para o redimensionamento da força de trabalho da UFSC, em face da correspondência direta com a infraestrutura operacional e os níveis de desempenho desejados;
3. O dimensionamento é um trabalho dinâmico e contínuo que, conforme as necessidades da Instituição e as normativas legais vigentes, deve ser revisado, atualizado e adaptado;
4. Assume-se que a UFSC já busca alguma forma de alocação apropriada da força de trabalho, mas incompleta e com necessidades de revisão;
5. Os servidores da UFSC apresentam um nível heterogêneo de produtividade e de capacidade produtiva, portanto, na proposta metodológica será considerado o tempo médio que os servidores do setor levam para a realização das entregas;
6. As estruturas das unidades acadêmicas e, conseqüentemente, os processos de trabalho, exceto nos laboratórios, são relativamente semelhantes, enquanto que as unidades administrativas, sobretudo em setores com atribuições e atividades específicas, são distintas;
7. Os trabalhos acadêmicos desenvolvidos pelos servidores da UFSC (dissertações, teses e artigos científicos) são fonte de pesquisa e conhecimento que deve ser considerada na elaboração da proposta de dimensionamento.

Entre os possíveis benefícios que um dimensionamento da força de trabalho pode trazer, conforme indica a literatura (ver SERRANO, 2016; SOUZA; MELLO JR., 2018), a Comissão da UFSC estabeleceu o desejo de alcançar, pelo menos, os seguintes:

1. Obter uma fotografia e um diagnóstico da carga de trabalho dos setores da Instituição;

2. Identificar setores super ou subdimensionados;
3. Contribuir para a orientação do planejamento e da alocação de servidores da Instituição;
4. Servir de suporte para determinar como as vagas disponíveis na Instituição devem ser utilizadas;
5. Fundamentar a previsão de concursos públicos e de movimentação de pessoal.

#### 4.3 ESTUDOS INICIAIS E ELABORAÇÃO DA PRIMEIRA PROPOSTA METODOLÓGICA

Definidos os elementos fundamentais do dimensionamento, a Comissão deu início às atividades de aproximação da temática. Em um primeiro momento, buscou estudar propostas de metodologias, variáveis e indicadores que pudessem contemplar a carreira do TAE. Os estudos realizados podem ser divididos em quatro grandes campos: (1) aproximação teórico-científica por meio de leituras exploratórias de trabalhos publicados sobre dimensionamento dentro da gestão de pessoas na Administração Pública; (2) estudo sobre a legislação que orienta a temática do dimensionamento no Brasil; (3) pesquisa de métodos de dimensionamento desenvolvidos em órgãos da Administração Pública e, especificamente, em outras IFES para a carreira de TAE; e (4) estudo exploratório sobre a força de trabalho e a estrutura organizacional da UFSC, para conhecer a realidade da Instituição e seus diversos segmentos.

A partir dos estudos realizados, a Comissão elaborou um banco de variáveis divididas em tipos de setores presentes na estrutura organizacional da universidade. Assim, foi possível verificar para quais variáveis já existiam dados – fonte secundária –; quais dados teriam que ser coletados – fonte primária – e quais variáveis poderiam existir em comum entre os diferentes tipos setoriais. Isso porque, no caso de um indicador único para unidades acadêmicas e administrativas, deveriam ser selecionadas variáveis que fossem encontradas em todos os setores. Devido a essa dificuldade, além da falta de registros e relatórios sobre diversas das possíveis variáveis, conforme já haviam alertado Serrano (2016) e Souza e Mello Jr (2018), a Comissão iniciou o desenvolvimento de uma proposta metodológica de dimensionamento com base em um indicador denominado de **indicador de carga de trabalho do setor**, que tem como variável principal as entregas desenvolvidas por cada setor. Assim, a entrega foi percebida como uma variável comum que abarca todas as especificidades de cada setor, mas que possui elementos que podem ser comparáveis, que correspondem às demais variáveis do indicador, quais sejam: quantitativos das entregas realizadas no período de 2016 a 2019 e *ranking* de dedicação de tempo a cada entrega, em uma escala de 0 a 100. Para coletar os dados, a Comissão construiu o primeiro instrumento em planilha eletrônica.

Para testar a proposta, chamada de “**Proposta Metodológica 1**”, a Comissão aplicou um projeto piloto nos setores do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/PRODEGESP), ou seja, a “casa” da Comissão. Isso facilitou o acesso aos servidores, a sensibilização pela causa do dimensionamento, bem como o maior conhecimento da Comissão sobre os dados que deveriam ser preenchidos. Após a coleta dos dados, a Comissão realizou uma entrevista com a Direção da Unidade, além de grupos focais com as chefias e os servidores participantes da coleta de dados, com vistas à avaliação da proposta e ao aprimoramento do instrumento, das orientações e das fórmulas aplicadas.

A partir das avaliações (críticas e sugestões), a Comissão realizou o aprimoramento da Proposta 1, que passou a se chamar “**Proposta Metodológica 2**” contando com as seguintes variáveis para o indicador de carga de trabalho do setor: a) entregas dos setores (variável mantida da proposta 1); b) quantitativos das entregas realizadas de 2016 a 2019 (variável mantida da proposta 1); c) categorias (faixas) de tempo-médio; e d) níveis de complexidade das entregas. Essa última variável – complexidade – foi adicionada com o objetivo de trazer uma dimensão mais crítica, reflexiva e qualitativa à metodologia em desenvolvimento, que

agregasse elementos da especificidade, particularidade e singularidade de cada setor e a individualidade específica de seus servidores técnicos no indicador de carga de trabalho. A comissão operacionalizou a Proposta Metodológica 2 em um novo projeto piloto no Departamento de Administração de Pessoal e no gabinete da PRODEGESP. Além disso, aplicou a metodologia novamente nos setores do DDP/PRODEGESP.

Com a experiência adquirida da aplicação desses novos projetos pilotos, a Comissão pôde realizar considerações e melhorias e, com isso, chegar à **Proposta Metodológica 3 – atual**, que, até o presente momento, foi aplicada na Secretaria de Inovação (SINOVA) e no Campus da UFSC de Blumenau. Serrano (2016) identificou que uma das razões para o impasse da operacionalização de um dimensionamento é a dificuldade de identificar processos e quantificá-los. Considerando que a SINOVA tem um caráter inovador de gerenciamento de seus processos de trabalho e de registro das atividades executadas, práticas incomuns em outras unidades da UFSC, esse setor trouxe características importantes para contribuir ao aprimoramento da proposta metodológica.

A escolha do Campus Blumenau, por sua vez, baseou-se no propósito de que a Comissão tivesse um primeiro contato com uma unidade acadêmica, com diferentes cargos técnicos (diferentes dos tradicionais cargos de unidades administrativas), porém com particularidades distintas, por dispor da autonomia administrativa de um campus. Além disso, diversos setores do Campus Blumenau encontravam-se em processo de (re)organização de processos de trabalho, o que poderia representar um desafio com o potencial de aprimoramento da proposta.

#### 4.4 DIRETRIZES FINAIS DA PROPOSTA METODOLÓGICA DESENVOLVIDA

As diretrizes metodológicas do dimensionamento da força de trabalho dos STAE na UFSC aqui apresentadas dizem respeito à última proposta desenvolvida (**Proposta Metodológica 3 - atual**), tendo como base os projetos pilotos realizados nas propostas anteriores. A metodologia continua sendo baseada no ‘**indicador de carga de trabalho do setor**’, porém com um aprimoramento nas suas **variáveis**, que, agora, passam a ser referentes ao ano anterior a coleta de dados, isto é, abrangem somente um ano de coleta: a) entregas e demanda reprimida (demanda reprimida como elemento novo); b) tempo médio (redefinido como o tempo estimado em formato de horas ou minutos destinados a execução de uma unidade da entrega/demanda); c) quantidade de entregas/demandas (variável mantida da proposta anterior); d) complexidade (variável mantida da proposta anterior, porém aprimorada após projeto piloto); e e) servidores do setor.

O **instrumento** desenvolvido para coleta de dados das variáveis e cálculo do indicador possibilita a identificação: a) das entregas e demandas reprimidas do setor; b) dos servidores que participam das entregas; c) do ambiente organizacional; d) dos cargos aptos a realizarem as entregas; e) de desvios de função; e) da produtividade do setor; f) da complexidade das entregas; e f) de servidores que não participam de nenhuma entrega no setor. Nesse sentido, além do dimensionamento da força de trabalho propriamente dito, a proposta metodológica dialoga com outras dimensões que podem ser contributivas ao desenvolvimento e à gestão de pessoas na UFSC. Para fins de coleta dos dados referentes a cada variável, construiu-se um instrumento manual de coleta de dados (em planilha eletrônica), composto de:

1. Apresentação do dimensionamento (aba 1)
2. Orientações para o preenchimento (aba 2)
3. Etapa 1 – Quantitativa e complexidade das entregas (aba 3)
4. Etapa 2 – Quantitativa e complexidade das demandas reprimidas (aba 4)
5. Etapa 3 – Questionário qualitativo referente às entregas e especificidades do setor (aba 5)

Considerando que o dimensionamento da força de trabalho, segundo as orientações do Decreto nº 5825, de 29 de junho de 2006) (BRASIL, 2006), deve ser realizado a partir de



elementos quantitativos e qualitativos, a Etapa 3 busca conhecer qualitativamente as especificidades do setor e coletar dados que, por meio de um instrumento quantitativo, não são possíveis de se alcançar, tais como: as necessidades de atendimento e prestação de serviços ao usuário em horário diferenciado; a sazonalidade das entregas; os cargos aptos para a realização de determinada entrega; os sistemas de informação utilizados pelo setor e a necessidade de outros/novos sistemas; a dispersão espacial dos servidores do setor; o público-alvo/os usuários atendidos; bem como outras informações que ainda podem ser adicionadas à medida que outros projetos pilotos são realizados e que possuem impacto qualitativo para a compreensão das necessidades de equipe para o setor. É importante também destacar que as abas 1 e 4, respectivamente referentes à apresentação do dimensionamento e à inserção das demandas reprimidas, foram incluídas após a realização de projetos piloto e por sugestão dos participantes.

Além do indicador da carga de trabalho do setor, por meio do instrumento desenvolvido, é possível também selecionar entregas específicas e/ou servidores específicos para calcular um indicador separadamente. Por exemplo: indicador somente para servidores ocupantes de um cargo X de determinado setor, ou indicador somente de entregas relacionadas a um processo Y.

Desde dezembro de 2020, um sistema para o dimensionamento encontra-se em fase de estudo e elaboração, em parceria com a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) da UFSC. A expectativa é de que tal sistema – que substituirá o instrumento manual de coleta de dados – viabilize a realização de diversos projetos pilotos de forma simultânea, servindo, posteriormente, para a implementação do dimensionamento propriamente dito.

#### 4.4.1 Indicador de carga de trabalho do setor

O indicador utilizado na proposta metodológica tem como objetivo estimar a carga de trabalho semanal por servidor de um determinado setor por meio de entregas de trabalho. Para isso, engloba todas as entregas e demandas reprimidas que têm impacto (influência) na carga do setor avaliado.

Para calcular o indicador, a proposta utiliza as entregas e as demandas reprimidas. Como as entregas de cada setor podem variar significativamente, para que elas sejam comparáveis e para que não haja distorção de resultados devido a magnitude dos valores, considera-se para cada entrega o tempo médio estimado para realizá-la, bem como a sua complexidade, que é avaliada por meio da resposta a oito afirmações. No indicador, o tempo médio e a complexidade são considerados com seu valor absoluto calculado, sem qualquer classificação. O valor do tempo médio das entregas é determinado pelos próprios servidores que trabalham no setor. O fator da complexidade, por sua vez, é calculado com base nas respostas às afirmações de complexidade da entrega, que são classificadas em uma escala binária ou ordinal.

Para realizar o cálculo do indicador e, assim, estimar a carga de trabalho semanal por servidor de um determinado setor, a proposta utiliza o seguinte modelo matemático, sendo que os dados referem-se às entregas relacionadas ao ano anterior ao da coleta de dados:

$$IT_i = \frac{\sum_{j=1}^n T_j \cdot Q_j \cdot f_j}{n^{\circ} \text{ de semanas} * n^{\circ} \text{ de servidores}}$$

$i$  representa o  $i$ -ésimo setor da UFSC;  
 $j$  representa a  $j$ -ésima entrega;  
 $n$  é o número de entregas do setor  $j$ ;

$T$  é o tempo médio de cada entrega estimada em horas;  
 $Q$  é o quantitativo da entrega;  
 $f$  é o fator de complexidade.

O passo seguinte à realização do cálculo do indicador é determinar a quantidade de servidores ideal para cada setor. Para isso, a proposta metodológica definiu a quantidade de horas produtivas na semana de cada servidor, conforme descrição a seguir:

- 1) Uma hora por dia no trabalho não é produtiva (lanche/café, banheiro, interrupções...). Isso equivale a 12,5% do expediente de oito horas.
- 2) Um mês de férias por ano, que é o equivalente a 8,33% dos dias de um ano.

Após estabelecer essas considerações, realizou-se o somatório das porcentagens, que, multiplicado pelas 40 horas semanais, resulta em aproximadamente 8 horas (8,332), ou seja, 8 horas semanais de tempo não produtivo por servidor. A partir desse resultado, a carga horária de trabalho padrão é de 32 horas semanais. Com isso, em um determinado setor no qual o  $IT > 32$  (indicador de produtividade do setor), temos a indicação de que esse setor pode precisar de mais servidores para suprir a carga de trabalho. A fim de determinar o número de servidores ideal no setor, utiliza-se a equação a seguir:

$$NS_i = \frac{\sum_{j=1}^n T_j \cdot Q_j \cdot f_j}{52 * 32}$$

Quando obtido um número de servidores fracionário, o arredondamento se dará da seguinte forma: decimais iguais ou superiores a 5 (cinco), para o número inteiro imediatamente superior, decimais inferiores a 5 (cinco) para o número inteiro imediatamente inferior.

#### 4.4.2 Descrição das variáveis do indicador

Esta seção descreve as variáveis que compõem o indicador da proposta metodológica de dimensionamento: a) entrega; b) demanda reprimida; c) quantitativo das entregas e demandas reprimidas e d) tempo-médio das entregas e demandas reprimidas.

##### ***Entrega***

Entrega é definida como uma ação ou resultado do esforço empreendido em atividade(s)/processo(s)/procedimento(s) desenvolvidos pela equipe do setor. São classificadas em gerais (telefonemas e correio eletrônico) e específicas (próprias do setor em análise). A entrega gera um produto ou serviço mensurável e possível de se materializar. Porém, para fins de dimensionamento, considera-se também que a entrega pode ser vista como o resultado de uma atividade(s)/processo(s)/procedimento(s) de planejamento, organização e atendimento realizados em um setor. Assim, entende-se a entrega como a ação ou resultado de entregar algo relacionado às competências do setor.

##### ***Demanda reprimida***

Alguns setores – principalmente aqueles que trabalham por projetos ou solicitação de serviços – podem optar por não receber novas demandas por impossibilidade de execução (falta de tempo/servidores). Nesses casos, o indicador de carga de trabalho do setor pode parecer adequado uma vez que não está considerando a demanda reprimida como entrega concretizada. A demanda reprimida não é equivalente àquela entrega considerada sazonal, isto é, esporádica; tampouco se caracteriza como trabalho em atraso, ou seja, aquele que já foi assumido pelo setor, mas que ainda não foi realizado. Para lidar com essa situação, pode-se calcular dois indicadores separadamente: (1) indicador-base de carga de trabalho e (2) indicador de demanda reprimida.

##### ***Quantitativo das entregas e das demandas reprimidas***

Após a definição das entregas e demandas reprimidas, ocorrerá o preenchimento dos quantitativos referentes a cada uma das entregas específicas do ano anterior ao atual. Para tanto,

deverá ser considerado o produto, o serviço ou o resultado que essa entrega gera e identificada a quantidade realizada nesse ano.

#### ***Tempo-médio das entregas e demandas reprimidas***

O tempo médio das entregas e demandas reprimidas representará uma estimativa do tempo dedicado a uma unidade de entrega/demanda reprimida, ou seja, quantos minutos ou horas são dedicados para sua realização. Deve ser considerado o tempo médio do ano anterior ao da coleta de dados. Para entregas sazonais, isto é, que acontecem de tempo em tempo, deve ser considerado o quantitativo e o tempo-médio da última vez em que a entrega foi realizada.

#### **4.4.3 Complexidade da entrega e da demanda reprimida**

Na proposta metodológica apresentada, a avaliação da complexidade tem o objetivo de trazer uma dimensão reflexiva e qualitativa às entregas e demandas reprimidas indicadas quantitativamente, considerando elementos particulares de cada setor para compor o seu indicador de carga de trabalho. A **complexidade** não tem uma definição única, uma vez que seu entendimento pode ser composto por diversas dimensões (categorias) de diferente compreensão. Com base nos estudos empreendidos e nos resultados decorrentes dos projetos pilotos desenvolvidos, a Comissão de Dimensionamento adotou como definições de complexidade:

- a) Grau de especialização que o trabalho de uma entrega exige em comparação ao trabalho das demais entregas do setor.
- b) Risco envolvido na realização das atividades para a entrega e pelo efeito das consequências de sua realização.
- c) Envolvimento com demais setores da UFSC ou órgãos públicos para a realização da entrega.
- d) Dificuldade de planejamento da ação e inexistência de protocolos de orientação (como normas/diretrizes, modelos, passo-a-passo etc.) para a realização da entrega.
- e) Quantidade de atividades/processos/procedimentos que são realizados para chegar a um produto final/entrega.
- f) Quantidade de decisões necessárias de um superior hierárquico imediato e/ou da direção da unidade para execução de um fluxo de trabalho referente a uma entrega.
- g) Necessidade de reflexão analítica para as tomadas de decisão relacionadas à entrega.

Tais definições foram estabelecidas após estudos sobre conceitos de complexidade na teoria organizacional, em metodologias de dimensionamento já existentes e com base nas percepções dos servidores participantes dos projetos piloto sobre o seu entendimento de complexidade no contexto específico de trabalho. Assim, chegou-se a seis dimensões representativas da complexidade em um ambiente universitário, relacionadas aos procedimentos para a geração das entregas setoriais:

- (1) *especialização e especificidade*: busca compreender a profundidade da análise e concentração dedicadas às atividades que geram essa entrega, bem como a necessidade de conhecimento específico do setor ou de seus processos pelo profissional que irá executar as atividades.
- (2) *riscos e consequências*: busca compreender a gravidade das consequências geradas por um erro nos procedimentos para geração dessa entrega, o grau de risco que esse erro pode acarretar e sua dificuldade de reversão.
- (3) *envolvimento com outros agentes e/ou órgãos externos*: busca identificar se, para a geração de uma entrega, é necessária a participação/o envolvimento de outros agentes ou órgãos públicos externos à UFSC.

(4) *planejamento, protocolos e inovação*: tendo em vista que diversas atividades não possuem um padrão de desenvolvimento, protocolos previamente definidos ou que podem exigir iniciativas diferentes em cada geração de entrega, busca compreender se há dificuldade no entendimento da legislação que orienta os processos/as atividades para geração de uma determinada entrega e/ou se há falta de protocolos de orientação para sua entrega.

(5) *autonomia*: busca identificar se o servidor que executa a entrega tem autonomia (técnica e de autoridade) para realizá-la sozinho ou se depende de manifestação, autorização, parecer ou análise de um superior hierárquico e/ou da direção da unidade.

(6) *subprocessos*: busca identificar se, para a geração de determinada entrega, é necessária a realização de muitos e diferentes atividades/processos/procedimentos.

Após a definição das entregas do setor e preenchimento quantitativo sobre elas no instrumento de coleta de dados, haverá oito afirmativas (frases) qualificadoras para cada uma das entregas, representantes das seis dimensões de complexidade já mencionadas. Um resumo de todos esses elementos da complexidade é apresentado no **Quadro 1**, a seguir.

**Quadro 1 – Descrição da Complexidade das Entregas**

DIMENSÃO	DEFINIÇÕES	FRASES AVALIATIVAS
Especialização e especificidade	Grau de especialização que o trabalho de uma entrega exige em comparação às demais entregas do setor.	1) Para a geração desta entrega, é necessária uma análise aprofundada de suas atividades/processos/procedimentos pelo profissional ou pela equipe responsável. 2) Os procedimentos para a geração desta entrega são facilmente assimilados e/ou facilmente praticados por um profissional recém chegado ao setor.
Riscos e consequências	Risco envolvido na realização das atividades para a entrega e pelo efeito das consequências de sua realização.	3) Um erro nos procedimentos para geração desta entrega pode trazer consequências de difícil reversão.
Envolvimento com outros agentes e/ou órgãos externos	Busca identificar se, para a geração de uma entrega, é necessária a participação/o envolvimento de outros agentes ou órgãos públicos externos à UFSC.	4) Para a concretização desta entrega é necessária a participação de outros órgãos ou agentes externos à UFSC.
Planejamento, protocolos e inovação	Dificuldade de planejamento da ação e inexistência de protocolos de orientação (como normas/diretrizes, modelos, passo-a-passo etc.) para uma entrega específica. Reflexão analítica necessária para as tomadas de decisão relacionadas à determinada entrega.	5) Há dificuldade no entendimento da legislação e/ou há falta de protocolos de orientação para realização desta entrega. 6) Para geração dessa entrega, o passo-a-passo ou a rotina de desenvolvimento costuma seguir o mesmo padrão, mesmo que com características diferentes (participantes, requerentes, setores, análises etc.).
Autonomia	Número de decisões necessárias de um superior hierárquico imediato e/ou da direção da unidade para execução de um fluxo de trabalho referente a uma entrega.	7) Para gerar esta entrega, são necessárias decisões (ou decisão) de um superior hierárquico imediato e/ou da direção superior.
Subprocessos	Quantidade de atividades/processos/procedimentos que são realizados para chegar a um produto final/entrega.	8) Quando comparada a outras entregas do setor, esta entrega é composta de muitas atividades / processos / procedimentos.

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

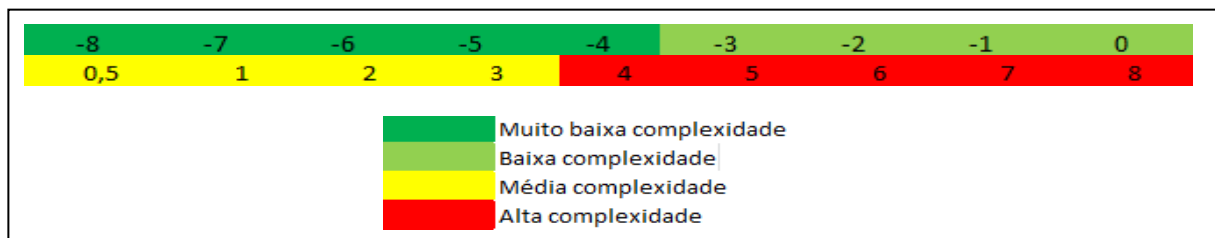
Cada afirmativa/questão é avaliada conforme uma escala com pesos específicos. A pontuação de complexidade das oito perguntas é feita para cada entrega declarada e os valores da pontuação variam de -8 a 8, sendo que a pontuação acima de zero indica entrega com maiores níveis de complexidade. As respostas para cada uma das frases avaliativas e seus respectivos pesos compõem o “fator de complexidade” presente no indicador da carga de trabalho do setor.

O **fator de complexidade** é considerado sem efeito quando a pontuação for menor ou igual a zero. Quando a pontuação é maior do que zero, o fator de complexidade é padronizado, conforme fórmula a seguir, para ser inserido na fórmula do indicador. O fator de complexidade inflacionará o valor do indicador em no máximo 20%, ou seja, o resultado da fórmula a seguir varia entre 1 e 1,20. Em suma, no caso de pontuações entre -8 e 0, o valor do fator de complexidade será 1, enquanto que, para pontuações maiores que zero, o fator de complexidade ficará entre 1 e 1,20. Esse valor de 20% pode ser alterado, conforme estudos posteriores e avaliação qualitativa sobre a complexidade.

$$f_j = \frac{\text{Pontos}}{8 - 0} \cdot (1,20 - 1) + 1$$

Para auxiliar internamente o trabalho da Comissão a conhecer a complexidade de cada entrega dos setores e, assim, identificar padrões, elaborou-se uma escala de complexidade das entregas, conforme ilustra a **Figura 1**:

**Figura 1 – Escala de Complexidade das Entregas**



Fonte: elaborada pelos autores (2021).

#### 4.4.4 Grupos focais e entrevistas

Uma vez feita a identificação da carga de trabalho e estimada a quantidade ideal de servidores para cada setor da unidade, a Comissão realiza grupos focais com os participantes do projeto piloto e entrevistas com as chefias da unidade, com vistas a apresentar os resultados alcançados e coletar informações qualitativa que possam contribuir para o aprimoramento da proposta metodológica em desenvolvimento. Os grupos focais são realizados com diferentes setores de uma mesma unidade e procuram conhecer as percepções dos servidores no que diz respeito aos seguintes aspectos: pontos fortes da metodologia e aspectos positivos da participação no projeto piloto; pontos fracos da metodologia e dificuldades evidenciadas na participação do projeto piloto; afirmações de complexidade das entregas; correspondência dos resultados obtidos com a realidade evidenciada no cotidiano do setor. Assim, questiona-se:

- 1) Em sua percepção, quais foram os pontos fortes da metodologia adotada no projeto piloto de dimensionamento no [setor]? Quais foram os aspectos positivos da sua participação no projeto?;
- 2) Em sua percepção, quais foram os pontos fracos da metodologia adotada no projeto piloto de dimensionamento no [setor]? Quais foram as dificuldades enfrentadas no processo? e
- 3) Em que medida as afirmações de complexidade dão conta de capturar a complexidade das entregas? O que, para você, configura uma entrega complexa?

Complementarmente, solicita-se que eles tragam sugestões de melhoria da proposta metodológica ou da abordagem adotada no projeto piloto. Enfatiza-se que o propósito do grupo focal é, justamente, acolher críticas com vistas ao aprimoramento do trabalho em desenvolvimento e espera-se que os participantes respondam às questões de forma livre e complementar. Realizados os grupos focais e as entrevistas, a Comissão elabora um relatório do projeto piloto de dimensionamento da unidade.



#### 4.4.5 Percepções gerais dos projetos pilotos, principais desafios e etapas futuras

Os elementos que possibilitam à Comissão refletir criticamente sobre o trabalho em vias de desenvolvimento e, com isso, aprimorar a proposta metodológica, emergem tanto ao longo do processo de coleta de dados do projeto piloto – por exemplo, em reuniões pontuais com as equipes e as chefias dos setores – quanto nos grupos focais e nas entrevistas, além de estudos complementares e de discussões entre a Comissão e com a gestão da PRODEGESP. Um aspecto que enriquece o método em desenvolvimento é a forma como ele tem sido construído coletivamente, por meio de projetos pilotos que serão realizados em todas as unidades antes da implementação do dimensionamento propriamente dita.

De forma geral, no que diz respeito aos **pontos fortes da metodologia** e aos **aspectos positivos da participação**, os participantes relatam principalmente: a) a flexibilidade da metodologia, por exemplo, na definição do que é uma entrega, em relação às especificidades do setor e do tipo de trabalho desenvolvido ou na possibilidade de criar outras planilhas base para auxiliar no preenchimento do instrumento; b) o acompanhamento direto e a disponibilidade da Comissão para realizar reuniões pontuais/esclarecer dúvidas em qualquer momento ao longo do processo; c) o fato de que o exercício empreendido possibilitou refletir sobre as atividades desempenhadas pelo setor, ter dimensão do quanto é feito e de como é feito; a identificação das capacidades individuais dos servidores, possibilitando pensar em formas de otimizar o tempo dedicado a determinadas entregas; d) a percepção da importância de registrar as atividades realizadas no setor; e e) o uso do trabalho feito para outras finalidades além do dimensionamento, por exemplo, para apresentar as atividades do setor a novos servidores.

Quanto aos **pontos fracos da metodologia** e às **dificuldades evidenciadas**, os participantes relatam principalmente: a) o problema de resgatar dados dos anos anteriores, dada a falta de cultura de registro do trabalho feito, e a conseqüente insegurança de estimar o tempo médio usado para a concretização das entregas; b) os limites de funcionalidade do instrumento para incluir aspectos qualitativos que ajudem a explicar os dados das entregas e as especificidades do setor; c) as inseguranças em relação ao uso que será feito dos resultados, por exemplo, de o setor ser penalizado/perder servidores por deixar de registrar dados relevantes no instrumento; d) dificuldade de conversão de tempo médio das entregas, sobretudo em situações atípicas, por exemplo, quando se trata de uma entrega efetuada por dois servidores, sendo que um deles a realizou em tempo integral e outro em metade do tempo. Em relação às **afirmações de complexidade**, há uma percepção geral de que elas dão conta de capturar quão complexas são as entregas do setor. Contudo, sente-se necessidade de um espaço no instrumento para explicar/incluir observações, bem como oferecer outras opções em algumas afirmações que, inicialmente, apresentavam somente “sim” ou “não”.

De maneira geral, os **resultados obtidos** correspondem à realidade observada dos setores, segundo as percepções dos próprios participantes e das chefias. Nos casos com discrepância significativa, observou-se que se deixou de inserir entregas realizadas pelo setor, ou de considerar informações qualitativas importantes, por exemplo, o fato de que o setor necessita permanecer aberto para atendimento. Nesse aspecto, é importante considerar que “quanto mais próximo da realidade forem os resultados, mais precisa será a metodologia de dimensionamento” (MP, 2018, p. 8), ou seja, os resultados serão reflexo dos dados inseridos no instrumento. Algumas das dificuldades evidenciadas decorrem da maneira manual com que os projetos pilotos têm sido realizados, algo que será aprimorado com o sistema atualmente em desenvolvimento. Outras dificuldades refletem importantes desafios a serem enfrentados pela Comissão no desenvolvimento da metodologia e, pela gestão, na implementação do dimensionamento propriamente dito. Um aspecto particularmente desafiador, não tão trabalhado na literatura sobre o tema, é a resistência dos servidores para participar, principalmente por receio do uso que será feito dos resultados, indo ao encontro do que já havia

sido alertado por Serrano (2016). Trata-se de algo particularmente verdadeiro no atual contexto de austeridade com a educação superior pública brasileira, que tem refletido na não realização de concursos públicos. Para dar conta desse desafio, a Comissão investirá na realização de um **projeto educativo e de comunicação**, que terá como principal propósito esclarecer o objetivo do dimensionamento, conscientizar os participantes da importância de registro do trabalho realizado e capacitá-los sobre as formas de fazê-lo.

Os desenvolvimentos mais recentes da Comissão, iniciados em abril de 2021, foram o início de realização de projetos pilotos em novas unidades acadêmicas e administrativas da UFSC; a apresentação da proposta metodológica ao reitor, aos pró-reitores, secretários e diretores dos centros de ensino; bem como a apresentação da proposta metodológica da UFSC no Grupo de Trabalho do FORGEPE, coordenado em nível nacional por um dos membros da comissão da UFSC. A expectativa é de, durante o ano de 2021, dar continuidade à realização dos projetos pilotos e ao aprimoramento da metodologia (sobretudo com a inclusão de aspectos qualitativos, como cargos, competências, especificidades do setor, entre outros), com suporte do sistema, que viabilizará o dimensionamento de diversas unidades de forma simultânea. Em 2022, almeja-se realizar o projeto educativo e, a partir de 2023, implementar anualmente o dimensionamento propriamente dito, que dialogará com as diversas outras dimensões de desenvolvimento e gestão de pessoas na UFSC.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo tecnológico foi relatar a experiência com o desenvolvimento da proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC, referentes ao período de janeiro de 2020 a abril de 2021. Por meio desse propósito maior, almejou-se, também, que o estudo refletisse criticamente sobre o trabalho até então realizado e analisasse os desafios e as perspectivas referentes à implementação da proposta metodológica descrita ao longo do trabalho. Dessa maneira, espera-se contribuir com o debate científico e com a prática de gestão de pessoas, gestão pública e gestão universitária apresentando um texto que sirva como uma fonte de consulta para gestores e servidores de outras instituições da mesma natureza que visem a dimensionar sua força de trabalho.

Segundo Johns (2018), as organizações operam em diferentes contextos e seus resultados são afetados pelos fatores ambientais aos quais estão sujeitos. Na realidade da UFSC, o resultado da aplicação da metodologia de dimensionamento pode ser afetado por uma ausência de métodos mais rígidos de controle das atividades realizadas, sendo essa, segundo Serrano (2016), uma realidade percebida na maioria das organizações públicas. Portanto, o plano educativo e de comunicação que será desenvolvido pela Comissão de Dimensionamento servirá como alternativa para a melhor e mais fidedigna aplicação da metodologia. Esse plano também será uma estratégia para lidar com resistências culturais à implementação do dimensionamento, conforme possibilidade já indicada por Rocha e Morais (2013).

Dos pontos de vista da melhoria e da inovação – enfoques esperados de um artigo tecnológico (MOTTA, 2017) – a proposta metodológica apresentada tem significativo potencial de contribuição para a solução de um problema conhecido no contexto das IFES e, particularmente, da UFSC: a ausência de critérios para a adequação da força de trabalho às demandas dos diversos setores que compõem a Universidade. Tanto em nível institucional quanto nacional, a proposta tem se destacado pelo seu caráter inovador, dada a construção coletiva com os próprios servidores que compõem o quadro institucional e os avanços para o desenvolvimento de um sistema que comporte os dados de dimensionamento e dialogue com as outras dimensões e políticas de desenvolvimento e gestão de pessoas.

O produto resultante do estudo e trabalho da Comissão, conforme apresentado neste artigo tecnológico, é um instrumento que possibilite planejar, de forma sistemática e contínua, e mensurar, de forma quantitativa e qualitativa, as necessidades, presentes e futuras, da força de trabalho técnico-administrativo da UFSC. Porém, entende-se que a metodologia e o instrumento do dimensionamento somente atingirão seu real propósito e trarão os benefícios esperados se compreendidos dentro de uma sistemática mais ampla de gestão de pessoas na Administração Pública como um todo (SERRANO, 2016), com políticas específicas voltadas para essa temática dentro do planejamento das instituições e quando compreendidas por todas as partes envolvidas (gestores e servidores técnico-administrativos).

## REFERÊNCIAS

- ANDIFES. **Corte de mais de 18% no orçamento das universidades federais em 2021 poderá inviabilizar ensino, diz entidade**. 2021. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/?p=88267>. Acesso em: 30 abril 2021.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigmas na administração pública. **Cadernos Ebape.BR**, v. 10, n. 1, Rio de Janeiro, 2012.
- BRASIL. **Decreto nº 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, 29 de junho de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em 2 maio 2021.
- BRASIL. **Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal [...]. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 de dezembro de 2012. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm). Acesso em: 2 mai 2021.
- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 2 mai 2021.
- BÚRIGO, C.; LOCH, C. Gestão de pessoas: De recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, v. 19, n. 1, p. 209-231, 2011.
- DIAS, M. A. R. **Educação superior como bem público**: perspectivas para o centenário da Reforma de Córdoba. 1. ed. Montevideu: AUGM, 2017.
- DiD/CDiM/DDP/PRODEGESP/UFSC. **Relatório parcial – Janeiro a Dezembro de 2020: Proposta metodológica de dimensionamento da força de trabalhos dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2021.
- ESTHÉR, A.; LIMA, M. C.; PROLO, I.; LEAL, F.; OLIVEIRA, V. EnAnpad 2021, **Estudos Organizacionais, Tema de Interesse 2 – Universidade, Sociedade e Estado na Contemporaneidade**. 2021.
- ETZIONI, A. **Organizações complexas**: um estudo nas organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1967.
- FORGEPE/ANDIFES. **Grupos de Trabalho FORGEPE 2021**. 2021. Disponível em: <http://www.forgepe.andifes.org.br/grupos-de-trabalho-forgepe-2021/>. Acesso em: 1 mai 2021.

- JOHNS, G. Advances in the treatment of context in organizational research. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 5, p. 21-46, 2018.
- KNOBEL, M. et al. Desenvolvimentos da internacionalização da educação superior no Brasil: Da mobilidade acadêmica internacional à institucionalização do processo na universidade. **ETD: Educação Temática Digital**, Campinas, SP, v. 22, n. 3, p. 672-693, 2020.
- LI, Y.; CHEN, J.; CAI, X. An integrated staff-sizing approach considering feasibility of scheduling decision. **Annals of Operations Research**, v. 155, n. 1, p. 361-90, 2007.
- MARCONI, N. Gestão de recursos humanos nas organizações sociais. In: IX Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administracion Pública, 9.; Madrid, 2004. **Anais...** CLAD: Madrid, 2004.
- 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, jan.-mar., 2015.
- MOTTA, G. S. Como escrever um bom artigo tecnológico? **RAC**, v. 21, n. 5, set.-out., 2017.
- MP - MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Projeto de dimensionamento da força de trabalho na Administração Federal: Plano de Projeto**. 2018. Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/centrais-de-conteudo/arquivos-publicacoes/arquivos/plano-de-gerenciamento-de-projeto\\_final-1.pdf](https://www.gov.br/servidor/pt-br/centrais-de-conteudo/arquivos-publicacoes/arquivos/plano-de-gerenciamento-de-projeto_final-1.pdf). Acesso em: 1 mai 2021.
- ROCHA, A. M. C.; MORAIS, M. R. 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.
- RUBIÃO, A. **História da universidade: genealogia para um “modelo participativo”**. 1. ed. Coimbra, Portugal: Centro de Estudos Sociais, Universidade de Coimbra, 2013.
- SCHULZE-CLEVEN, T.; OLSON, J. R. Worlds of higher education transformed: toward varieties of academic capitalism. **Higher Education**, v. 73, n. 6, p. 813–831, 2017.
- SERRANO, A. L. M. Dimensionamento da força de trabalho no setor público: modelo qualitativo aplicado. 9º Congresso Consad de gestão pública – Painel 03/003: Dimensionamento da força de trabalho, alocação de pessoal e ocupação de cargos. **Anais...** Brasília, 2016. Disponível em: <https://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-03-03.pdf>. Acesso em: 2 mai 2021.
- SOUZA, F. J. B.; MELLO Jr., E. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. In: SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. I.; GUARNIERI, P. (Organizadores). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018.
- TRIDAPALLI, J. P.; FERNANDES, E.; MACHADO, W. V. Gestão da cadeia de suprimento do setor público: uma alternativa para controle de gastos correntes no Brasil. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 401-33, 2011.
- UFSC. **Missão, Visão e Valores**. 2021. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/missao/>. Acesso em: 1 mai 2021.