



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

TATIANA ADRIANO DE OLIVEIRA REITZ

**SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAS E O PLANEJAMENTO DA
FORÇA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

João Pessoa

2023

TATIANA ADRIANO DE OLIVEIRA REITZ

**SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAS E O PLANEJAMENTO DA
FORÇA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada à banca examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão e Aprendizagens

Orientadora: Prof^a. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira.

João Pessoa
2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

R379s Reitz, Tatiana Adriano de Oliveira.
Sistema de Dimensionamento de Pessoas e o
planejamento da força de trabalho na Universidade
Federal da Paraíba / Tatiana Adriano de Oliveira Reitz.
- João Pessoa, 2023.
126 f. : il.

Orientação: Rita de Cássia de Faria Pereira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE / CCSA.

1. Recursos humanos. 2. Gestão de pessoas. 3.
Planejamento de força de trabalho. 4. Dimensionamento
da força de trabalho. 5. Sistema de Dimensionamento de
Pessoas. 6. Sisdip. I. Pereira, Rita de Cássia de
Faria. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.96(043)

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO (A) **TATIANA ADRIANO DE OLIVEIRA REITZ** ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 28 dias do mês de junho do ano de 2023, às 14h, no ambiente virtual hospedado no Hangout Meet, acessível pelo endereço eletrônico <https://meet.google.com/irj-yfwe-qux>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final da Mestranda **TATIANA ADRIANO DE OLIVEIRA REITZ**, matrícula **20211017101**, intitulada: "**Sistema de Dimensionamento de Pessoas e o Planejamento da Força de Trabalho na Universidade Federal da Paraíba**", Estavam presentes os Professores Doutores: RITA DE CÁSSIA DE FARIA PEREIRA – UFPB – Presidente/orientadora, WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS – UFPB – Examinador interno, ANA CAROLINA KRUTA DE ARAÚJO BISPO – UFPB – Examinadora externa. A Professora RITA DE CASSIA DE FARIA PEREIRA - na qualidade de Orientadora, declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra à Mestranda, para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, a Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, a Mestranda respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pela Orientadora, que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações: atender às recomendações da banca relativas à análise de dados e conclusões.

Retomando-se a sessão, a Professora RITA DE CASSIA DE FARIA PEREIRA apresentou o parecer da Banca Examinadora a Mestranda, bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Társis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 28 de junho de 2023

RITA DE CÁSSIA DE FARIA
PEREIRA
Orientadora

ANA CAROLINA KRUTA DE ARAÚJO
BISPO
Membro externo

WAGNER SOARES FERNANDES
DOS SANTOS
Membro interno

TATIANA ADRIANO DE OLIVEIRA
REITZ
Mestranda

TALES TÁRSIS DANTAS VIEIRA
Secretário do Curso

Emitido em 29/09/2023

ATA N° 01/2023 - MPGOA (11.01.18.32)
(N° do Documento: 1)

(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 10/10/2023 16:46)
WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2665486

(Assinado digitalmente em 10/10/2023 15:14)
ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
1671678

(Assinado digitalmente em 02/10/2023 07:44)
TALES TARSIS DANTAS VIEIRA
SECRETARIO
2385959

(Assinado digitalmente em 10/10/2023 11:46)
TATIANA ADRIANO DE OLIVEIRA REITZ
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
2891051

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**,
ano: **2023**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **29/09/2023** e o código de verificação: **b62c106dc3**

“‘Porque sou Eu que conheço os planos que tenho para vocês’, diz o Senhor, ‘planos de fazê-los prosperar e não de causar dano, planos de dar a vocês esperança e um futuro’”

(BÍBLIA, Jeremias 29:11)

AGRADECIMENTOS

A Deus, meu Senhor e meu melhor Amigo, pela vida, pela saúde, e por planejar para mim sempre mais do que eu peço ou do que penso. Como é bom sentir Suas misericórdias sendo renovadas sobre mim a cada manhã.

Ao meu esposo, pelo suporte, pela paciência, e por fazer dos meus sonhos os nossos. Sem você eu não teria chegado ao fim dessa jornada.

Aos meus pais, por me fazerem acreditar que tudo é possível para aquele que deposita a fé em Deus, e por me enxergarem sempre como a minha melhor versão.

À minha querida avó Estela, que me mostrou o valor e a alegria de aprender e de conhecer.

Aos meus irmãos, meus filhos, minha família e amigos, por dividirem comigo essa jornada, e tornarem tudo mais leve.

Aos meus colegas de mestrado, e à minha querida amiga Clarissa, pela ajuda, pelos ouvidos, e pela força para não desistir.

À minha orientadora e à banca avaliadora, pelo incentivo e contribuições valiosas a esta pesquisa.

A todos aqueles que me ajudaram de alguma forma nessa jornada, registro aqui minha profunda gratidão, vocês fazem parte da minha história.

RESUMO

A gestão dos recursos disponíveis nas organizações, públicas e privadas, há muito vem sendo estudada como uma prática valiosa e necessária para que as instituições mantenham sua sustentabilidade. No âmbito público, é necessário que as instituições distribuam os recursos humanos e materiais disponíveis partindo das premissas de atender às necessidades institucionais com a máxima efetividade, da forma mais eficiente possível. O presente estudo tem por objetivo analisar a aplicabilidade do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) para o planejamento da força de trabalho técnico-administrativa da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). A teoria que fundamenta esta investigação aborda estudos sobre planejamento em gestão de pessoas e planejamento da força de trabalho, consolidando as etapas e elementos de planejamento aplicáveis à Administração Pública. Da mesma maneira, foram levantados materiais que caracterizam a ferramenta Sisdip e descrevem suas funcionalidades. A pesquisa realizada caracteriza-se como descritiva, exploratória, e de abordagem qualitativa. O método escolhido foi o estudo de caso, realizado por meio da análise documental e da realização de entrevistas a agentes de gestão de pessoas da UFPB. As entrevistas foram desenvolvidas a partir de um roteiro semiestruturado, tendo sido gravadas e transcritas. Para a análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo. Os resultados e discussões foram divididos em duas partes. Na primeira, são estabelecidas as questões mais relevantes no que diz respeito ao planejamento da força de trabalho técnico-administrativa da UFPB, tais como: criação de cursos, aumento das demandas, rotatividade, existência de mão de obra não produtiva, elevado número de aposentadorias e de servidores em abono de permanência, aumento nos índices de adoecimento após a pandemia do Covid-19, extinção de cargos, redução do quadro funcional e ocorrências de desvio de função. Na segunda parte são descritos os dados e relatórios fornecidos pelo Sisdip, associando essas informações às demandas existentes na UFPB relativas ao planejamento de pessoal. Os resultados da pesquisa indicam a relevância do Sisdip para o planejamento da força de trabalho técnico-administrativa na UFPB, consistindo em uma ferramenta capaz de processar uma ampla variedade de dados, e de fornecer importantes indicadores de pessoal e de produtividade. Ao final, apresentam-se as limitações do estudo e algumas recomendações, como a necessidade de aprofundamento teórico acerca da temática de planejamento de pessoal, aliada a iniciativas dos setores de planejamento e de gestão de pessoas da UFPB, para a institucionalização de um método de planejamento da força de trabalho técnico-administrativa na Universidade. Da mesma forma, sugere-se que eventual metodologia de planejamento aponte quais relatórios e indicadores do Sisdip serão utilizados, e em que periodicidade, a fim obter proveito das facilidades conferidas pelo uso da ferramenta. Também se propõe que sejam aprofundados estudos acerca do levantamento e da análise das questões qualitativas do planejamento de pessoal, bem como da interpretação de dados e realização de inferências a partir dos dados gerados pelo Sisdip.

Palavras-chave: recursos humanos; gestão de pessoas; planejamento de força de trabalho; dimensionamento da força de trabalho; Sistema de Dimensionamento de Pessoas; Sisdip.

ABSTRACT

The management of available resources in public and private organizations has long been studied as a valuable and necessary practice for institutions to maintain their sustainability. In the public sphere, it is necessary for institutions to distribute available human and material resources, based on the premises of meeting institutional needs with maximum effectiveness, in the most efficient way possible. This study aims to analyze the applicability of the Personnel Dimensioning System (Sisdip) for planning the technical-administrative workforce at the Federal University of Paraíba (UFPB). The theory underlying this investigation addresses studies on planning in people management and workforce planning, consolidating the stages and planning elements applicable to Public Administration. In the same way, materials were raised that characterize the Sisdip tool and describe its functionalities. The research carried out is characterized as descriptive, exploratory, and with a qualitative approach. The method chosen was the case study, carried out through document analysis and interviews with UFPB people management agents. The interviews were developed from a semi-structured script, having been recorded and transcribed. For data analysis, the content analysis method was used. The results and discussions were divided into two parts. In the first, the most relevant issues are established with regard to planning the UFPB's technical-administrative workforce, such as: creation of courses, increased demands, turnover, existence of non-productive labor, high number of retirements and servers on permanence allowance, increase in rates of illness after the COVID-19 pandemic, extinction of positions, reduction of the staff and occurrences of deviation from function. In the second part, the data and reports provided by Sisdip are described, associating this information with the existing demands in the UFPB regarding personnel planning. The research results indicate the relevance of Sisdip for planning the technical-administrative workforce at UFPB, consisting of a tool capable of processing a wide variety of data, and providing important personnel and productivity indicators. At the end, the limitations of the study and some recommendations are presented, such as the need for theoretical deepening on the theme of personnel planning, combined with initiatives from the planning and people management sectors of the UFPB, for the institutionalization of a method of technical-administrative workforce planning at the University. Likewise, it is suggested that any planning methodology indicates which Sisdip reports and indicators will be used, and at what frequency, in order to take advantage of the facilities provided by the use of the tool. It is also proposed that further studies be carried out on the survey and analysis of qualitative issues of personnel planning, as well as the interpretation of data and the making of inferences from the data generated by Sisdip.

Keywords: human resource management; personnel management; workforce planning; personnel sizing; staff sizing system; Sisdip.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vantagens e Benefícios do Planejamento	18
Figura 2 – Relação entre níveis de PFT e objetivos da gestão estratégica da força de trabalho	24
Figura 3 – Entraves ao PFT	25
Figura 4 – Condições para o planejamento da força de trabalho	28
Figura 5 – Etapas de PFT segundo Suely Komatsu	29
Figura 6 – Elementos do PFT na metodologia de Suely Komatsu	33
Figura 7 – Etapas do PFT contidas no Referencial Básico de Governança do TCU	34
Figura 8 – Elementos do PFT citados no Referencial Básico de Governança do TCU	34
Figura 9 – Principais etapas do PFT segundo o modelo do MGISP	36
Figura 10 – Componentes de análise do trabalho	36
Figura 11 – Elementos do PFT na metodologia da Unb para o MGISP	37
Figura 12 – Dashboard do Sistema de Dimensionamento de Pessoas	43
Figura 13 – Fases da Metodologia de Análise de Dados	67
Figura 14 – Esquema de leitura flutuante utilizado na pesquisa	68
Figura 15 – Procedimento de categorização	69
Figura 16 – Representação do procedimento de inferência	70
Figura 17 – Trajetória metodológica	73
Figura 18 – Menu do Sisdip para o perfil de gestor do órgão	87
Figura 19 – Imagem inicial do painel de resultados do Sisdip	88
Figura 20 – Relatório de entregas que mais demandaram esforços	93
Figura 21 – Relatório de categorias de serviço que mais demandaram esforços	93
Figura 22 – Relatório de principais entregas por cadeia de valor	94
Figura 23 – Relatório de descrição das unidades no Sisdip	96
Figura 24 – Relatório de categoria de serviços por unidade no Sisdip	97
Figura 25 – Painel de informações da unidade e os indicadores de ocupações/demandas no Sisdip	98
Figura 26 – Relatório de complexidade das entregas no Sisdip	98
Figura 27 – Painel de informações da unidade e os indicadores de perfil do quadro de pessoal no Sisdip	100

Figura 28 – Relatórios de perfil da força de trabalho no Sisdip	100
Figura 29 – Imagem do relatório gerencial gerado pelo Sisdip	102
Figura 30 – Painel de informações da unidade e os indicadores de gestão de pessoas no Sisdip	103
Figura 31 – Informações quantitativas no Sisdip sobre a disposição dos servidores na unidade dimensionada	106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consolidação das etapas de PFT	40
Quadro 2 – Consolidação dos elementos de PFT	41
Quadro 3 – Elementos da caracterização organizacional em nível organizacional e de unidades	48
Quadro 4 – Estrutura da unidade fundamentada em cinco elementos	49
Quadro 5 – Dinâmica de produção fundamentada em cinco elementos	50
Quadro 6 – Variáveis do modelo de dimensionamento	53
Quadro 7 – Pressupostos do modelo de dimensionamento	53
Quadro 8 – Levantamento de artigos na base de dados Web of Science	55
Quadro 9 – Levantamento de estudos realizado no Portal CAPES/Scielo.org	56
Quadro 10 – Perfil dos sujeitos da pesquisa (entrevistas)	60
Quadro 11 – Participantes da entrevista por unidade	63
Quadro 12 – Documentos analisados por unidade administrativa e acadêmica	65
Quadro 13 – Documentos sobre o Sisdip analisados por título	66
Quadro 14 – Relação entre ocorrências de força de trabalho na UFPB e elementos do PFT	70
Quadro 15 – Relação entre motivos das demandas por força de trabalho na UFPB e elementos de PFT	71
Quadro 16 – Descrição dos resultados fornecidos pelo Sisdip	88
Quadro 17 – Recursos do Sisdip e elementos de PFT	91
Quadro 18 – Relação entre etapas de PFT, realidade do quadro técnico-administrativo da UFPB, e informações fornecidas pelo Sisdip	108

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aecid	Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento
APF	Administração Pública Federal
AT	Análise do Trabalho
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
IFE	Instituição Federal de Ensino
ME	Ministério da Economia
MGISP	Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PFT	Planejamento da Força de Trabalho
Progep	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
QRSTA	Quadro de Referência dos Servidores Téc.-Adm. em Educação
RH	Recursos Humanos
SEDGG	Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Segep	Secretaria de Gestão Pública
SGDCom	Sistema de Gestão de Desempenho por Competências
SGP	Secretaria de Gestão de Pessoas
Siape	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
Sipec	Sistema de Pessoal Civil
Sisdip	Sistema de Dimensionamento de Pessoas
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termo de Execução Descentralizada
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivos.....	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos.....	15
1.2	Justificativa	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Planejamento em Gestão de Pessoas	18
2.2	Planejamento da Força de Trabalho	22
2.2.1	Planejamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal.....	25
2.2.1.1	Etapas e elementos no PFT a partir da cooperação entre MPOG e a Aecid	26
2.2.1.2	Etapas e elementos do PFT segundo o Tribunal de Contas da União	33
2.2.1.3	Etapas e elementos do PFT na metodologia do MGISP em parceria com a UnB	35
2.2.1.4	Consolidação das etapas e elementos do Planejamento da Força de Trabalho	39
2.3	Sistema de Dimensionamento de Pessoas – Sisdip.....	42
2.3.1	Modelo Referencial Dimensionamento da Força de Trabalho.....	46
3	PERCURSO METODOLÓGICO	55
3.1	Levantamento de Literatura.....	55
3.2	Classificação da Pesquisa.....	57
3.3	A Organização Estudada	58
3.4	Sujeitos de Pesquisa.....	60
3.5	Roteiro Metodológico: procedimentos de coleta de dados.....	62
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	74
4.1	Fatores de maior relevância para o planejamento da força de trabalho da UFPB....	74
4.1.2	Ocupações/demandas existentes e Perfis profissionais desejados	78
4.1.3	Perfil da força de trabalho, indicadores de gestão de pessoas, e projeção do quadro	81
4.1.4	Dimensionamento da força de trabalho.....	84

4.2 Ferramenta Sisdip e suas contribuições para o planejamento da força de trabalho na UFPB.....	86
4.2.1 Ferramentas do Sisdip relacionadas à cadeia de valor	92
4.2.2 Ferramentas do Sisdip relacionadas às ocupações/demandas existentes	95
4.2.4 Ferramentas do Sisdip relacionadas aos indicadores de gestão de pessoas	102
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS	116
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....	120
APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	121

1 INTRODUÇÃO

A gestão dos recursos disponíveis, nas organizações, públicas e privadas, há muito vem sendo estudada como uma prática valiosa e necessária para que as instituições mantenham sua sustentabilidade, especialmente considerando os ambientes de instabilidade e competição em que estão inseridas. No âmbito público, mesmo com o afastamento da questão da obrigatoriedade de geração de lucro, as altas demandas e os escassos orçamentos exigem das instituições que distribuam os recursos humanos e materiais disponíveis, partindo das premissas de atender às necessidades institucionais com a máxima efetividade, da forma mais eficiente possível.

Em relação à Administração Pública Federal, as diretrizes da Reforma Administrativa, estabelecidas por meio do Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967), marcaram o início da incorporação de novas perspectivas relacionadas à gestão da força de trabalho. O referido normativo preconiza a adoção de princípios relacionados à racionalidade administrativa, tais como “o planejamento e o orçamento, o descongestionamento das chefias executivas superiores (desconcentração/descentralização), a tentativa de reunir competência e informação no processo decisório, a sistematização, a coordenação e o controle” (BRASIL, 1995, p. 26). As diretrizes estabelecidas no Decreto-Lei nº 200/67, sobretudo as que se referem à seleção, à alocação e distribuição da força de trabalho demonstram um “esforço de alinhamento entre os mecanismos de distribuição e realocação de servidores e os objetivos a serem alcançados.” (SERRANO *et al.*, 2018a, p. 14).

Em 1995, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, inicia-se a chamada Reforma Gerencial. O modelo de gestão apresentado pelo Plano Diretor (BRASIL, 1995, p. 21), o qual estabelece a chamada Administração Pública Gerencial, orienta-se a partir de valores como eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Esse modelo se afasta da rigidez hierárquica e do enfoque no controle de processos, e se volta para o controle de resultados e atuação de forma descentralizada (BRASIL, 1995).

Em um cenário de desenvolvimento tecnológico e de globalização da economia, associado à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, tornou-se prioritária a necessidade de se reduzir custos e de aumentar a produtividade, tendo o cidadão como beneficiário. Dessa forma, a administração pública gerencial, ainda que mantendo sua

vinculação ao rigor dos processos, vai concentrar seus mecanismos de controle nos resultados a serem atingidos, voltados ao atendimento do interesse público. Sobre este último, não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado, mas, antes, relaciona-se com o interesse da coletividade, a partir do atendimento das necessidades do cidadão-cliente (BRASIL, 1995).

A Reforma Gerencial de 1995 trouxe mudanças que impactaram a gestão do quadro funcional na Administração Pública (SERRANO *et al.*, 2018a). Esse rearranjo do aparelho estatal teve impactos estruturais, nos processos e nas relações de trabalho, demandando “transformações relativas à realocação de recursos e competências institucionais, e às dinâmicas normativa e operativa, afeta à dimensão humana do serviço público (os agentes públicos), em suas diferentes esferas” (BERGUE, 2010, p. 185). Uma vez que a organização opera por meio de seus agentes públicos, é incontestável que a atuação humana é o elemento central na efetivação dos objetivos e metas organizacionais.

Nesse contexto, a legislação brasileira recente tem buscado implementar as características do modelo gerencialista de gestão de pessoas, com a adoção de uma abordagem mais estratégica na gestão de sua força de trabalho, passando a adotar paradigmas como a gestão de talentos, de capital intelectual e de capital humano (OLIVEIRA, 2017). No âmbito dos órgãos e entidades da administração pública, o Decreto 5.707/2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com finalidades voltadas para a capacitação, a adequação das competências e o desempenho do servidor (BRASIL, 2006).

Mais adiante, o Decreto 9.991/2019 revogou o anterior Decreto 5.707/2006, instituindo uma política estruturada de desenvolvimento de pessoas no âmbito da administração pública, que traz em seu bojo direcionamento no sentido de que as organizações devem realizar planejamento estratégico. Além disso, preconiza a elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) nos órgãos da administração pública, como instrumento da PNDP, a ser elaborado anualmente pelas organizações a partir da formulação de objetivos e metas institucionais de referência, e do alinhamento das suas ações de desenvolvimento à estratégia do órgão ou entidade. Entre as finalidades do PDP estão: atender as necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras; nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência, e; preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos, entre outros (BRASIL, 2019).

Os Decretos 5.707/2006 e 9991/2019, embora tenham representado um grande avanço no estabelecimento do planejamento estratégico na gestão de pessoas, não se manifestaram quanto a questões relativas ao planejamento de força de trabalho e à alocação de vagas nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Entretanto, esses assuntos foram tratados em normas específicas que regem a carreira técnico-administrativa das instituições federais de ensino (BRASIL, 2006a).

A Lei 11.091/2005, que definiu a estrutura do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino, determinou a elaboração de um plano de desenvolvimento de pessoas por esses órgãos, a ser inserido dentro do seu plano de desenvolvimento institucional, contendo necessariamente: dimensionamento das necessidades institucionais, com modelo de alocação de vagas que contemple a diversidade da entidade; programa de capacitação e aperfeiçoamento, e; programa de avaliação de desempenho (BRASIL, 2005). Esse plano de desenvolvimento de pessoas, voltado para a carreira dos técnicos administrativos em educação, foi estabelecido com a edição do Decreto 5.825/2006. Em linhas gerais, o plano de desenvolvimento previsto no Decreto 5.825/2006 antecipou muitas diretrizes trazidas posteriormente pelo Decreto 9.991/2019, além de trazer como diretiva a adequação do quadro de pessoal às necessidades institucionais, visando garantir a identificação de necessidade de pessoal, por meio de institutos como remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional (BRASIL, 2006b).

A partir de um panorama sobre os normativos que balizam as práticas gerenciais em gestão de pessoas no serviço público, observa-se que, nos últimos anos, o planejamento da força de trabalho, a partir de sua concepção estratégica, tem ganhado espaço nas discussões institucionais, ainda que de forma fragmentada. Isso em virtude do seu reconhecimento como ferramenta capaz de induzir organizações públicas e privadas a pensarem e atuarem de forma mais estratégica e menos operacional no alinhamento entre pessoas e finalidade (KOMATSU, 2013).

Na última versão do Referencial Básico de Governança Operacional do Tribunal de Contas da União (TCU), publicada para orientar e incentivar a implementação de boas práticas de governança por organizações públicas, o planejamento da força de trabalho é apresentado como instrumento que traz maior clareza sobre a real necessidade de pessoal, o qual viabiliza às unidades organizacionais que possuam servidores e gestores na quantidade necessária

(quantitativo) e com os perfis profissionais adequados a fim de atenderem às suas necessidades (qualitativo) (BRASIL, 2020, p. 150). As informações obtidas no planejamento da força de trabalho têm o potencial de subsidiar a tomada de decisão em diversas atividades, tais como seleção, provisão, treinamento, planos de sucessão e avaliação.

Tendo em vista a dificuldade na sistematização de um processo que permitisse uniformizar a mensuração da demanda de pessoal nos órgãos da Administração Pública Federal (APF), o atual Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP) firmou acordo de cooperação com a Universidade de Brasília (UnB) a fim de desenvolver uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho. Os estudos decorrentes dessa parceria foram publicados em livros que compõem uma série de seis volumes, os quais discutem aspectos centrais relativos ao planejamento e dimensionamento da força de trabalho, analisam diversos indicadores de gestão de pessoas e suas inter-relações, e apresentam um modelo referencial de dimensionamento.

Para operacionalizar a metodologia de dimensionamento de pessoal, o MGISP e a UnB desenvolveram uma ferramenta tecnológica denominada Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), disponibilizada pelo órgão central do Sistema de Pessoal Civil (Sipec). Essa ferramenta, além de automatizar o cálculo de dimensionamento segundo o modelo referencial produzido, também fornece uma série de dados, indicadores e análises com potencial de subsidiar um planejamento de força de trabalho.

De acordo com a Portaria SEDGG/ME nº 7888/2022¹, o modelo referencial e os demais procedimentos de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) são de responsabilidade exclusiva do órgão central do Sipec. Nesse sentido, o Sisdip é ferramenta de uso obrigatório para implementação do modelo referencial de DFT nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, tal como a Universidade Federal da Paraíba.

A formulação de uma metodologia e de uma ferramenta padronizada para operacionalizar a realização do dimensionamento representa um significativo avanço para que as instituições consigam realizar a quantificação adequada de sua força de trabalho, a partir de um diagnóstico preciso acerca das suas atividades e do esforço demandado para sua execução. Sob essa perspectiva, a adoção de uma metodologia sistemática de dimensionamento promove efetividade das instituições na construção das bases para o planejamento estratégico da força de trabalho, como por exemplo a gestão e revisão, de forma periódica, de seus processos de trabalho (KOMATSU, 2013)

Nesse sentido, o objeto da presente pesquisa é a análise das funcionalidades do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) no contexto do planejamento da força de trabalho técnico-administrativa da Universidade Federal da Paraíba – UFPB.

A UFPB é uma autarquia de regime especial – de ensino, pesquisa e extensão – vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de João Pessoa, atuação em todo o Estado da Paraíba e que integra a administração pública federal indireta (UFPB, 2002).

Apesar de formular periodicamente seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e anualmente seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o órgão ainda não possui uma sistemática para o planejamento de sua força de trabalho que permita: avaliar e projetar suas necessidades futuras de pessoal; prover os perfis demandados em momentos oportunos; viabilizar a conformação do seu quadro às competências atuais e futuras. Nesse sentido, este estudo pretende contribuir para dirimir esta lacuna. Recentemente, no segundo semestre de 2022, a UFPB aderiu ao uso do Sisdip, com o intuito de realizar o dimensionamento da força de trabalho em suas unidades administrativas e acadêmicas. Esse sistema está em fase de implantação na UFPB, tendo sido promovidos treinamentos junto aos agentes de gestão de pessoas dos setores para entendimento e uso da ferramenta.

Sendo assim, considerando a implantação do Sisdip na UFPB, bem como o conteúdo dos dados e relatórios institucionais obtidos a partir do uso dessa ferramenta tecnológica, essa pesquisa tem o propósito de responder o seguinte questionamento: **de que maneira a utilização do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) pode contribuir para o planejamento da força de trabalho na Universidade Federal da Paraíba?**

1.1 Objetivos

Esta seção apresenta os objetivos geral e específicos que darão norte ao estudo com a finalidade de responder à questão problema.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) para o planejamento da força de trabalho técnico-administrativa da Universidade Federal da Paraíba.

1.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as variáveis de maior relevância para o planejamento da força de trabalho de técnico-administrativos na UFPB.
2. Descrever os módulos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip).
3. Averiguar as contribuições e lacunas do Sisdip para o planejamento da força de trabalho da UFPB.

1.2 Justificativa

A adoção do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) representa um marco significativo para a gestão de pessoas, no que se refere ao levantamento de dados diagnósticos e à estimativa do quantitativo ideal de servidores na instituição. Igualmente, se traduz em resposta aos anseios dos diversos gestores da universidade que têm buscado obter a reposição do seu quadro de pessoal, e também entender os critérios e os dados considerados pela unidade de recursos humanos para prover e distribuir servidores.

Nesse sentido, a ferramenta Sisdip é capaz de consolidar uma gama de indicadores sobre as pessoas, as atividades/processos e a produtividade. Além disso, o sistema calcula a quantidade ideal de pessoas para realizar determinado número de atividades/entregas, aplicando o modelo referencial. A metodologia de DFT contou com um robusto arcabouço teórico e embasamento científico para sua formulação, assim como foi amplamente testado em diversos órgãos da APF, atuantes em diferentes segmentos: planejamento, controle interno, consultoria jurídica, saúde, educação, regulação, entre outros (SERRANO *et al.*, 2018a).

Por meio da análise do Sisdip, será possível constatar se esta ferramenta fornece suficientes e adequadas estimativas de servidores por unidade, baseadas na análise de funções, processo e atividades. Seus dados, indicadores e relatórios de pessoal abarcam uma série de elementos com potencial de subsidiar a elaboração do Planejamento da Força de Trabalho (PFT) em instituições como a UFPB. O PFT é um processo metódico e contínuo de análise e alinhamento da força de trabalho com o propósito de promover o cumprimento da missão, metas e objetivos organizacionais (SERRANO *et al.*, 2018a). Esse instrumento de gestão se ocupa com as alterações na dinâmica do contexto no qual a organização está inserida, esquematizando o pensar no futuro da organização, promovendo a análise e a identificação de conhecimentos e

competências que poderão ser demandadas em um horizonte organizacional de médio e longo prazo para o atendimento das referências estratégicas (KOMATSU, 2013).

A partir do levantamento inicial da literatura de artigos científicos, e de relatórios institucionais, observou-se que são poucos os órgãos da administração pública que obtiveram avanços significativos na efetivação de um PFT, o que demonstra uma deficiência nas práticas de gestão estratégica diante dos cenários de constantes mudanças vivenciadas nas esferas econômica, social e governamental. Especificamente em instituições federais de ensino, não foram encontrados documentos de institucionalização de um modelo de PFT, ou que orientassem a sua realização no âmbito dessas entidades, apesar de terem sido encontrados muitos relatórios de gestão contendo menções pontuais a questões de planejamento de pessoal. Dessa forma, esta proposta pretende contribuir de forma acadêmica e profissional para preencher essa lacuna, investigando etapas e elementos de PFT aplicáveis à UFPB, e analisando como o uso de uma ferramenta tecnológica pode cooperar para essa atividade.

A partir do levantamento de literatura realizado, pode-se observar que existe uma lacuna acadêmica sobre o tema ‘dimensionamento de pessoal’ relacionado ao setor público, e que são praticamente inexistentes estudos sobre o modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho para a administração pública e sobre seus reflexos no planejamento da força de trabalho, o que reforça a importância de serem realizadas pesquisas na área.

Cumprir considerar que a realização de um planejamento de pessoal técnico-administrativo na UFPB seria um importante processo na gestão dos seus recursos humanos, e se trata de iniciativa mencionada nos normativos legais vigentes como atividade obrigatória a ser desenvolvida no âmbito da administração pública. Dessa forma, o propósito dessa pesquisa é delinear os benefícios do uso do Sisdirp como facilitador do diálogo, da transparência, e da eficácia na gestão da força de trabalho da Universidade.

O estudo do Sisdirp e dos efeitos de sua aplicação no planejamento da força de trabalho da UFPB trata-se de investigação de relevância significativa que também poderá servir de referência para outras instituições federais de ensino superior que estejam interessadas em adotar a ferramenta e em sistematizar procedimentos de planejamento de sua força de trabalho.

A presente proposta está atrelada com a missão do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA), uma vez que o estudo da temática planejamento da força de trabalho atrelado ao uso de uma ferramenta tecnológica diz respeito a um processo de gestão e de aprendizagem em uma organização.

Nesse sentido, apresenta potencial de contribuir para que a UFPB aprimore os seus processos de provimento, lotação, treinamento e avaliação de pessoal, fornecendo elementos diagnósticos para o embasamento dessas ações. E responde aos anseios da linha 1 de pesquisa – Inovação em Gestão Organizacional, que se interessa pelas perspectivas organizacionais e processos de implementação de gestão, sustentabilidade, planejamento e estratégias de inovação tecnológica, e, ainda, pela colaboração, produtividade e competitividade nas organizações.

O interesse pessoal da pesquisadora pelo tema de estudo decorre de sua atuação, por quase dez anos, na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, tendo atuado nesse período como gestora na Divisão de Seleção e Provisão, na Coordenação de Qualidade de Vida, Saúde e Segurança do Trabalho, e na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas. Este último setor é responsável, entre outros, pelas seguintes atividades: registro de demandas referentes a servidores técnicos advindas de todas as unidades da instituição; movimentação de servidores; oferta de ações de desenvolvimento para os servidores e gestores; análise de progressão por mérito e por qualificação; registro das atividades setoriais desenvolvidas na universidade, e; avaliação de desempenho dos gestores e dos servidores técnico-administrativos.

Dessa forma, agregado à experiência profissional da pesquisadora, o estudo se propôs trazer importantes contribuições para a construção de uma sistemática de PFT no âmbito da UFPB, com o uso acessório da ferramenta Sisdip, favorecendo a melhoria das práticas de gestão de pessoas no âmbito da universidade.

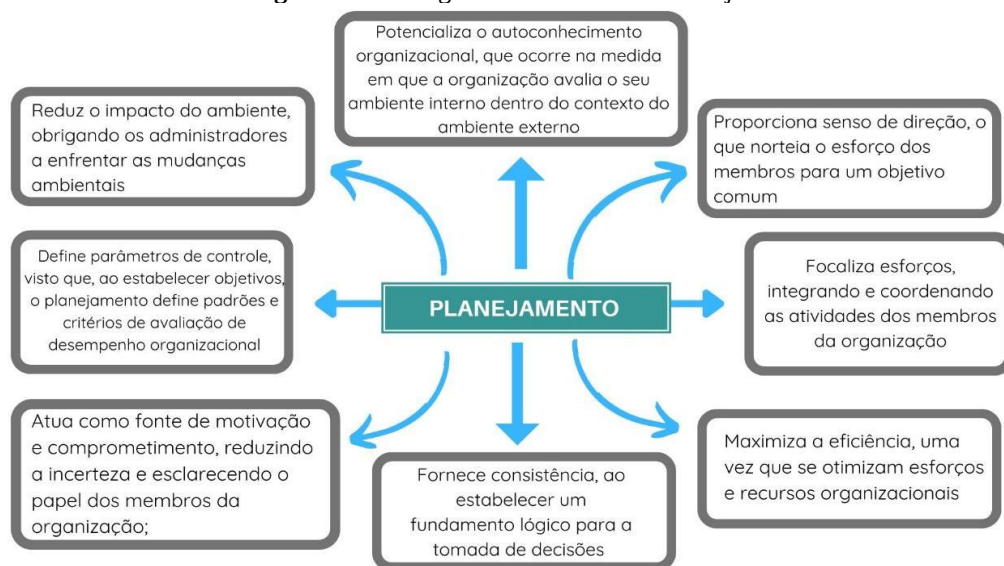
2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordará os construtos teóricos nas quais a pesquisadora se aportará para o desenvolvimento do estudo.

2.1 Planejamento em Gestão de Pessoas

A gestão, entendida como um processo administrativo, se constitui em um fluxo cíclico e contínuo que se inicia com o planejamento, ao qual se sucedem as funções administrativas de organização, direção e controle (BERGUE, 2010). A partir da perspectiva processual, atribui-se ao planejamento a característica finalística, em que se estabelecem os objetivos e a forma de alcançá-los, ajustando-se os meios aos fins de forma coerente e racional (MATIAS-PEREIRA, 2016). A Figura 1 apresenta as vantagens e os benefícios que podem ser alcançados através de um planejamento efetivo.

Figura 1 – Vantagens e Benefícios do Planejamento



Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2008)

A partir das vantagens e benefícios do planejamento, Sobral e Peci (2008) afirmam que o planejamento é a mais importante das funções administrativas, uma vez que tanto a organização de recursos, a direção de pessoas e o controle de resultados dependem de uma prévia definição clara de metas e objetivos organizacionais e de uma estratégia para alcançá-los.

As diferentes definições de planejamento na teoria da administração “estão relacionadas, em geral, com conceitos de: lógica, racionalidade, expectativas sobre cenários futuros, mensuração dos níveis de risco e incertezas, sistematização de informações e procedimentos sequenciais, entre outros.” (MATIAS-PEREIRA, 2016, p. 125). O planejamento nas organizações envolve todas as áreas funcionais, entre as quais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, entre outras.

Lucena (2017) informa que o planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de recursos humanos, bem como o desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades (a curto, médio e longo prazos), com foco na realização das estratégias e objetivos organizacionais.

Na literatura nacional e internacional, a Gestão de Recursos Humanos tem se desenvolvido como um campo de estudo, mas a atenção voltada à atividade de planejamento de pessoal no setor público ainda é relativamente limitada, o que pôde ser constatado na metodologia desta pesquisa por meio do levantamento bibliográfico realizado.

Assim, a preocupação com a relação entre a prática de RH e desempenho das empresas tem sido menos aplicável a organizações de serviços públicos que são responsáveis perante uma série de partes interessadas e na qual a política de RH tem sido orientada para assegurar a responsabilidade política. No entanto, esta observação raramente tem sido apoiada por um foco contínuo de estudos voltados para a gestão de pessoas no setor público. Essa lacuna analítica é preocupante, dado o tamanho e a importância da força de trabalho do setor público (BACH; KESSLER, 2007) e o impacto dos serviços que presta na vida de todos os cidadãos. Mesmo porque os fundamentos básicos de funcionamento de uma sociedade são estruturados pelos entes públicos.

A gestão de recursos humanos no setor público tem encontrado diversas oportunidades e desafios nas organizações contemporâneas. E as mudanças que impactaram o setor público - relações de trabalho, tecnologia da informação, mídias sociais, privatização, entre outros - tem transformado os procedimentos e práticas tradicionais da gestão de RH (GOODMAN; FRENCH; BATTAGLIO JR, 2015). Desse modo, destaca-se que o ambiente no qual as organizações se encontram mostra-se extremamente dinâmico e mutável, especialmente no que diz respeito ao cenário econômico, político, cultural e tecnológico (SOBRAL; PECI, 2008), o que exige das organizações um esforço para antecipar cenários e estabelecer os respectivos

objetivos organizacionais, em “um ciclo contínuo, essencialmente interior, de construção e desenvolvimento gerencial, intimamente integrado ao ambiente.” (BERGUE, 2010, p. 197).

Os serviços públicos são altamente intensivos em mão de obra e uma proporção substancial da despesa pública inclui custos de mão de obra (BACH; KESSLER, 2007). Embora os dados sobre a nomeação de minorias sociais em cargos públicos sejam difíceis de comparar entre países, os dados sobre mulheres em posições de alto nível demonstram uma tendência crescente, mas também uma fraqueza que perdura (OCDE, 2010). Em alguns serviços, nomeadamente na educação, a predominância do sexo feminino é particularmente acentuada (BACH; KESSLER, 2007). Essas constatações demonstram as particularidades da gestão de pessoas no setor público e ainda podem ser citadas outras.

De acordo com o Painel Estatístico de Pessoal¹, publicado mensalmente pelo Ministério da Economia, no mês de setembro de 2022 existiam 569.107 servidores civis somente no Poder Executivo. Dos quais 68.257 (11,99%) encontram-se em abono de permanência, ou seja, já formalmente aposentados e em condições de deixar o serviço ativo.

Um volume de profissionais tão elevado desafia a administração pública a desenvolver um planejamento efetivo de recursos humanos, capaz de prever e manter o volume de serviços públicos sendo atendidos em tempo hábil, de acordo com os objetivos de cada organização específica. Isso se torna mais relevante neste cenário, em que parte relevante dos atuais servidores pode deixar o serviço ativo de imediato.

E, na medida em que os funcionários públicos se aposentam, uma quantidade não quantificável de conhecimento e experiência se torna indisponível (GOODMAN; FRENCH; BATTAGLIO JR, 2015), especialmente em organizações nas quais não há uma política definida de gestão do conhecimento institucional. Assim, surgem desafios adicionais no recrutamento e retenção de funcionários talentosos e na promoção e apoio para que os funcionários alcancem sucesso para superar essa escassez de pessoal (GOODMAN; FRENCH; BATTAGLIO JR, 2015; HENDERSON, 2008).

Como ganhos indiretos de um planejamento em gestão de pessoas tem-se a economicidade, o diagnóstico e potencial melhoria das condições de trabalho, e o fornecimento

¹ Disponível em:

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opensdoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 01 nov. 2022.

de informações que viabilizam uma gestão com decisões baseadas em evidências. Destacam-se entre as projeções de recursos humanos essenciais para o funcionamento das organizações os planos de preparação e sucessão das funções gerenciais, os projetos vinculados à gestão do conhecimento, a programação dos recrutamentos e seleções, e, especialmente, o planejamento da força de trabalho.

Torna-se relevante deixar claro que o planejamento de recursos humanos é realizado após o planejamento estratégico da organização e, também, integrado a esse. Isso significa dimensionar a quantidade e a qualidade dos recursos humanos exigidos, como e quando poderá ocorrer, de forma que futuros profissionais contratados apresentem a competência e o desempenho necessários para assegurar sua continuidade com sucesso (LUCENA, 2017).

A gestão de recursos humanos coloca ênfase em encontrar pessoas cujas atitudes e comportamentos sejam tendencialmente congruentes com o que a organização acredita ser apropriado e permita alcançar o sucesso (ARMSTRONG, 2021). As organizações estão se concentrando mais nas “características de atitude e comportamento dos empregados.” (TOWNLEY, 1989, p. 92). Por outro lado, as organizações tendem a buscar inovação e adaptabilidade, o que requer pessoas não-conformistas, ou mesmo que sejam dissidentes, capazes de desafiar o sistema.

Assim, os gerentes devem ter a precaução de não recrutarem pessoas que reflitam a própria imagem, para que não se corra o risco de dotar a organização de pessoas tendentes a conformação ou mesmo de perpetuar uma cultura disfuncional – que pode ter sido bem-sucedida no passado, mas não é a mais adequada diante de novos desafios (ARMSTRONG, 2021).

No âmbito do governo federal, as práticas de gestão de recursos humanos ainda tendem a se concentrar no controle do cumprimento das regras e normas básicas, com pouco espaço para a gestão estratégica baseada em competências e desempenho. Os progressos alcançados pelo governo federal visando garantir o mérito, a continuidade de pessoal, imparcialidade e profissionalismo no serviço público, destacam o papel das necessidades estratégicas de governo (OCDE, 2010). E essas estratégias devem ser a base inicial sobre a qual o planejamento dos recursos humanos deve ser provido.

Dessa forma, a realização do planejamento é indispensável para que os governos mantenham um quadro de funcionários bem estruturado, com tamanho adequado, capaz de satisfazer as diferentes necessidades das organizações governamentais com o melhor custo-

benefício. Esse planejamento exige informação de alta qualidade e discussões ligadas a estratégias organizacionais (OCDE, 2010), e tem como um de seus pilares estruturantes o planejamento da força de trabalho, o qual será tratado na próxima seção.

2.2 Planejamento da Força de Trabalho

No escopo das práticas de planejamento estratégico, preparar a organização para obter e manter um quadro de pessoal qualificado, que atenda suas necessidades, e em quantitativo suficiente, tem especial relevância no que diz respeito ao cumprimento das referências estratégicas (missão, visão e objetivos) do órgão ou entidade.

Jacobson (2010) alerta que períodos de êxodo iminente da força de trabalho, acompanhado das crescentes exigências de competências e habilidades dos funcionários do setor público para fornecer serviços de qualidade, preparam o terreno para um desafio fundamental que os governos enfrentarão ao longo dos anos. Eles competirão com organizações privadas e sem fins lucrativos, bem como entre si, por trabalhadores talentosos. Essa constatação apresenta um cenário desafiador para a área de recursos humanos, visto que expõe as mudanças nas demandas internas de uma organização governamental, bem como aborda a concorrência entre essas organizações públicas com as demais.

Nesse contexto, as pessoas com habilidades e conhecimentos consolidados e necessários se tornarão mais difíceis de recrutar e reter, especialmente se as organizações públicas não definirem com precisão as habilidades que procuram. O planejamento da força de trabalho pode ajudar os governos a atuarem estrategicamente diante de demandas cada vez mais complexas, ainda mais desafiadoras pelas mudanças iminentes e com as demandas por capital humano (JACOBSON, 2010).

Daly (2015) corrobora com essa opinião ao informar que vem surgindo uma lacuna significativa entre as habilidades necessárias para realizar o trabalho com sucesso e os níveis educacionais e de habilidades existentes entre os jovens recém-chegados à força de trabalho. Adicionalmente a esta situação, há consenso que os empregos futuros exigirão habilidades de ordem ainda mais elevada e melhor julgamento de tomada de decisão. Assim, os trabalhadores aptos buscarão empregos para os quais não estão qualificados devido às suas deficiências educacionais e de qualificação, enquanto os cargos permanecem vagos, enquanto não se obtém êxito na realização de novas contratações qualificadas (DALY, 2015).

Essa baixa disponibilidade de habilidades e conhecimentos no mundo do trabalho gera uma “crise de competências” que dificulta a sustentação contínua de uma força de trabalho pública com tamanho ajustado, e suficientemente qualificada para atender às demandas atuais e futuras de serviços demandados pela sociedade.

Mondy e Martocchio (2016) definem o planejamento da força de trabalho (PFT) como o processo sistemático de combinar a oferta interna e externa de pessoas com os postos de trabalho previstas na organização, o qual inclui a análise do plano de negócios, plano financeiro dos dados de RH e análises desses e de outros dados, com a finalidade de fornecer a base para um plano alinhado à estratégia de negócios.

O PFT compreende o processo gerencial de identificação, análise das necessidades organizacionais de recursos humanos e o desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, com foco na implementação das estratégias do negócio, alcance dos objetivos organizacionais e de sua continuidade sob condições de mudanças (LUCENA, 2017).

O plano deve ser orientado pela necessidade de determinar a força de trabalho com o tamanho certo e com as competências certas para atender aos objetivos e metas atuais e futuros de uma organização (PATRA; TRIPATHI, 2017; RADFORD, 2010). O planejamento da força de trabalho deve ser considerado como um processo central de RH. É, de fato, uma oportunidade importante para o RH “elevar o nível” e se envolver na elaboração do plano estratégico, com foco no futuro da organização (BARON *et al.*, 2010; PATRA; TRIPATHI, 2017). Desta forma, pode-se observar que o Planejamento da Força de Trabalho é realizado após o Planejamento Estratégico e este último fornece os elementos estruturantes, nos quais se baseia para alcançar um alinhamento estratégico. A Figura 2 apresenta a relação dos níveis de planejamento da força de trabalho com os objetivos da gestão estratégica da força de trabalho.

Figura 2 – Relação entre níveis de PFT e objetivos da gestão estratégica da força de trabalho



Fonte: Adaptado de OCDE (2010)

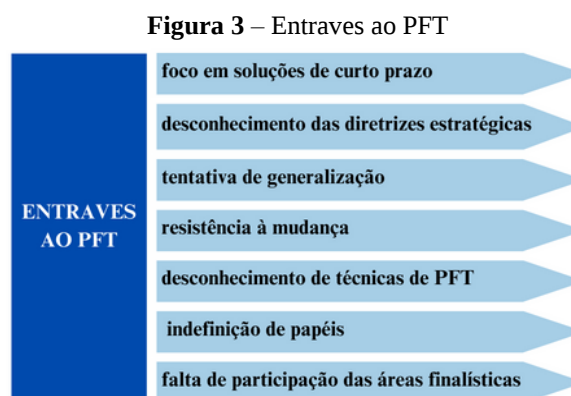
A partir da necessidade de atingir seus objetivos, a gestão estratégica da força de trabalho ocorre em **nível estratégico**, voltado para a alta administração, que organiza o capital humano para implementar as estratégias e cumprir os objetivos organizacionais, a exemplo de competências necessárias, estratégias e diretrizes; **nível tático**, direcionado às unidades de negócio ou às áreas gerenciais, que se encarregam de desdobrar as diretrizes estratégicas em processos, planos e metas, tais como recrutamento, seleção e alocação de pessoal; e **nível operacional**, voltado para a execução dos processos e tarefas específicas (atendimento de usuários, prestação de serviços, etc.).

Komatsu (2013) afirma que o PFT vai atuar especialmente como um componente do planejamento estratégico, uma vez que depende da definição e(ou) revisão das referências estratégicas e está relacionado à visão de futuro da organização.

A incorporação de um PFT está relacionada ao enfrentamento de questões como sustentabilidade, tomada de decisões estratégicas, otimização de recursos, evitar perdas de conhecimento institucional e de habilidades essenciais, que se tornam mais relevantes na medida que cenários e realidades se apresentam cada vez mais instáveis. Além disso, confere às organizações preparo e capacidade adaptativa para acompanhar a velocidade das mudanças. (SERRANO, 2018a)

A falta de planejamento da força de trabalho nas organizações tem sido relacionada ao foco em soluções de curto prazo, sem considerar o futuro, ao desconhecimento de técnicas de planejamento, à tentativa de generalização, além de outras referentes à cultura e à resistência à mudança. Além disso, existem outros entraves que inviabilizam o PFT, como o desconhecimento das diretrizes estratégicas institucionais, indefinição de papéis nesse

processo, e o distanciamento entre as áreas finalísticas e de gestão de meios. (KOMATSU, 2013; SERRANO, 2018a). A Figura 3 demonstra os entraves ao PFT.



Fonte: elaboração própria, a partir de Komatsu (2013) e Serrano (2018a)

Considerada a complexidade em relação à quantidade de variáveis envolvidas, é necessário que sejam selecionadas previamente as informações e as atividades que sejam realmente pertinentes à implementação de um PFT, a fim de evitar um excesso que o torne inviável.

2.2.1 Planejamento da Força de Trabalho na Administração Pública Federal

Do ponto de vista dos órgãos e entidades da administração pública, os governos devem ter os recursos para atingir as metas e objetivos traçados em seus planos estratégicos. E da mesma forma que técnicas como o planejamento orçamentário ajudam os governos a planejarem e a monitorar o nível em que estão alcançando suas metas, as organizações públicas também precisam considerar o capital humano apropriado.

Nesse contexto, o PFT permite que os governos determinem suas necessidades de recursos humanos para atingir seus objetivos e a disponibilidade desses recursos (JACOBSON, 2010). Komatsu (2013) destaca que um PFT realizado de forma adequada pode resultar, a médio e longo prazo, em novas formas de colocação, com potencial de conferir maior efetividade na atuação dos servidores, com redução do esforço atualmente realizado, especialmente se forem empreendidas iniciativas de treinamento, qualificação, aconselhamento de carreira, entre outras ações de apoio.

Para a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010), o governo federal brasileiro tem conseguido bons resultados ao controlar a quantidade de

pessoal e seus respectivos custos, bem como as atividades terceirizadas. No entanto, o planejamento da força de trabalho deve estar orientado principalmente por processos e dados mais focados em responder às novas necessidades políticas e permitir novas contratações. Ainda que a contratação seja uma prática potencialmente dispendiosa, por outro lado as ondas de saída de pessoal por aposentadoria podem fornecer oportunidade e possivelmente com menores custos para ajustar a dimensão da força de trabalho e realocar as competências em função das prioridades setoriais.

O planejamento da força de trabalho requer atenção para o gerenciamento do número de servidores, despesas envolvidas e competências necessárias, alinhamento do planejamento de estratégias de trabalho com a estratégia de cada organização governamental, flexibilidade na gestão da força de trabalho, uma perspectiva global do governo sobre a atribuição nos diversos setores e do tamanho e custo da força de trabalho e a prestação de contas dos gestores em termos de planejamento de trabalho (OCDE, 2010).

Nos últimos anos foram publicadas, no âmbito do governo federal, por meio de seus ministérios, e seus órgãos de controle, uma série de materiais que fazem referência ao PFT, suas etapas principais, seus elementos, e suas características. Além disso, por meio de cooperações com outras entidades, nacionais e internacionais, foram desenvolvidas pesquisas que tratam dessa temática, as quais orientam as práticas de planejamento dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

Uma vez que nesta pesquisa está sendo analisado o PFT no contexto da UFPB, autarquia federal integrante da estrutura da Administração Pública Federal e norteadas por seus princípios e diretrizes, serão abordados nas próximas subseções os principais materiais referentes ao PFT, produzidos ou referenciados pelo governo, aplicáveis ao contexto da universidade estudada. Serão estudados os elementos e/ou etapas citados em cada um deles quando se trata da construção desse importante instrumento de gestão.

2.2.1.1 Etapas e elementos no PFT a partir da cooperação entre MPOG e a Aecid

O antigo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio de sua Secretaria de Gestão Pública (Segep), firmou cooperação técnica com a Agência Espanhola de

Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (Aecid), com o objetivo de identificar novos paradigmas e soluções dirigidas à gestão pública voltada para resultados.

O conhecimento produzido a partir desta parceria foi organizado em uma série de publicações intitulada “Inovação na Gestão Pública”, que compila os estudos e debates sobre alternativas de organização do aparelho governamental, e modelos de avaliação de desempenho e resultados. O nono volume da série trata sobre o desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da Administração Pública Federal, e apresenta proposta metodológica, desenvolvida pela consultora Suely Komatsu, com seus requisitos, parâmetros e ações pertinentes.

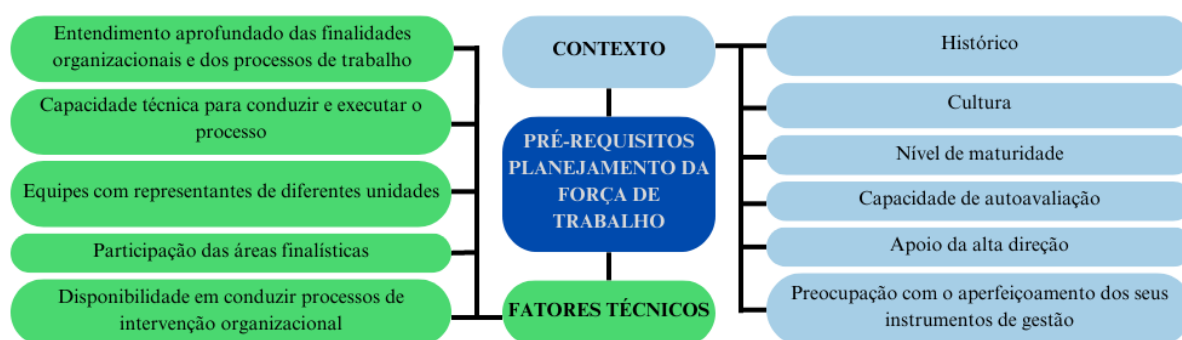
Embora o modelo de PFT proposto não traduza uma diretriz governamental, apresenta relevância por ter sido produzido no contexto de uma parceria governamental e referenciado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão como material de pesquisa norteador para os órgãos e entidades da APF.

De acordo com a obra (KOMATSU, 2013), o PFT é uma ferramenta de gestão voltada a garantir que as organizações contem com os profissionais e as competências necessárias, no momento adequado, coerentes com suas demandas de médio e longo prazo. Em função disso, considera as referências estratégicas da organização (missão, visão e objetivos estratégicos), seus cenários alternativos, e como essas projeções e tendências poderão exercer influência sobre a composição quantitativa e qualitativa de seu quadro de pessoal. Por meio do PFT serão identificadas as lacunas entre a necessidade da organização e a disponibilidade de força de trabalho, e sugeridas ações para o preenchimento das lacunas em competências necessárias, sob a perspectiva de otimizar sua sustentabilidade.

No material analisado se preconiza que a realização de um PFT como um processo sistemático e contínuo depende de uma série de condições para sua concretização, tais como: apoio explícito da alta direção do órgão; entendimento aprofundado das finalidades organizacionais e do encadeamento de seus processos de trabalho; participação das áreas finalísticas (responsáveis por cumprir a missão organizacional); formação de equipes

funcionais, representantes de diferentes unidades. Além disso, esse processo deve levar em consideração a cultura, o histórico, e o nível de maturidade da organização, sua capacidade técnica em conduzir e executar o processo, sua capacidade de autoavaliação e de conduzir processos de intervenção organizacional, aliadas à preocupação com o aperfeiçoamento dos instrumentos de gestão. Na Figura 4 estão apresentadas as condições para o planejamento da força de trabalho.

Figura 4 – Condições para o planejamento da força de trabalho



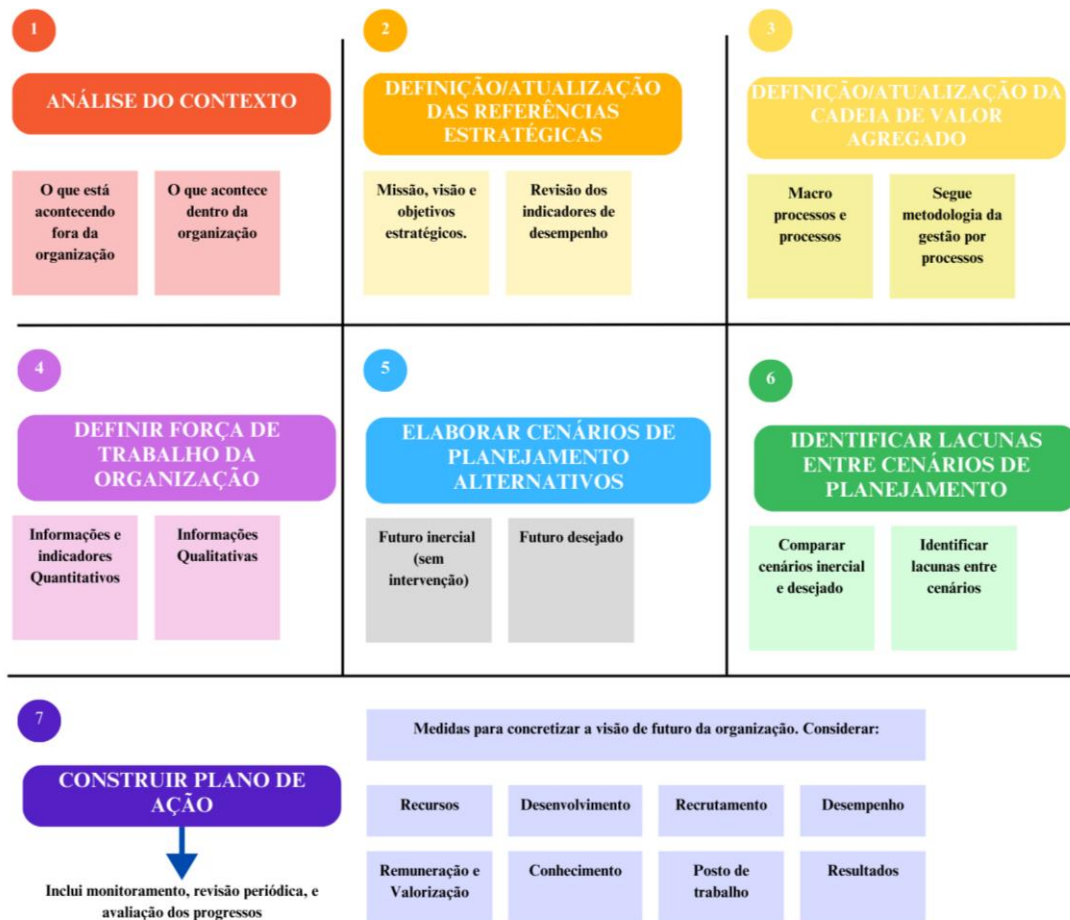
Fonte: elaboração própria, a partir de Komatsu (2013)

A metodologia proposta pela consultora Suely Komatsu para os órgãos da Administração Pública Federal se desenvolve em sete etapas principais:

1. Análise do contexto interno e externo da organização;
2. Definição/atualização das referências estratégicas da organização (missão, visão e objetivos);
3. Definição/atualização da cadeia de valor agregado da organização, competências e conhecimentos necessários para sua atuação;
4. Levantamento de informações quanto força de trabalho da organização (quantitativo e qualitativo);
5. Elaboração de cenários futuros alternativos de planejamento (real e ideal);
6. Identificação das lacunas entre os cenários alternativos de planejamento, e;
7. Construção de plano de ação para suprir as lacunas.

A Figura 5 sumariza as etapas de PFT segundo Suely Komatsu.

Figura 5 – Etapas de PFT segundo Suely Komatsu



Fonte: elaboração própria, a partir de Komatsu (2013)

A primeira etapa da metodologia, referente à análise do contexto, não diz respeito a todos os acontecimentos, dados, fatores internos e externos da organização, mas tão somente aqueles que podem afetar seu futuro e que impactam o planejamento da sua força de trabalho. Nesse sentido, é necessário que o órgão consiga selecionar quais dados e informações selecionar e o porquê, evitando que essa análise se prolongue por muito tempo, ou que a quantidade de dados considerados torne a tarefa muito complexa.

Entre os fatores externos são citadas as tendências políticas, econômicas, sociais, ambientais, a oferta e demanda do mercado de trabalho, informações demográficas, e demais eventos externos que impactam especificamente a demanda por força de trabalho. Sobre os fatores internos, são relacionados cultura e valores organizacionais, organização do trabalho, modelo e sistema de gestão, o orçamento, atendimento ao usuário e satisfação do cidadão, novas tecnologias, novos processos, responsabilização, entre outros. A validade da informação é uma

característica fundamental, pois esses dados constituem a base sobre a qual todo o PFT será construído.

A segunda etapa da metodologia prevê que a organização deve atualizar ou, se for o caso, definir suas referências estratégicas. Independente da situação, considera-se que qualquer planejamento de força de trabalho precisa estar atrelado a viabilizar o cumprimento dos objetivos estratégicos do órgão, os quais por sua vez devem estar alinhados à missão e visão institucional. Sugere-se, neste momento, que também sejam revisados os indicadores de desempenho definidos no planejamento estratégico da organização.

Na terceira etapa é sugerida a definição ou atualização da cadeia de valor da organização, seguindo o modelo da gestão por processos. O funcionamento da entidade deve ser organizado de forma lógica em macroprocessos e processos, vinculados aos objetivos estratégicos do órgão, e com enfoque no atendimento ao usuário/cidadão. Da mesma forma, devem ser identificados os conhecimentos e competências demandados pelo órgão para sua operação. O registro dessas informações exige um alto engajamento de todos os setores da organização, considerando que a descrição dos processos depende de um amplo e detalhado conhecimento, que depende do conhecimento de grupos e pessoas específicas para maior precisão.

Como quarta etapa tem-se o levantamento de informações quantitativas e qualitativas da força de trabalho da organização: características e distribuição da força de trabalho, rotatividade (*turnover*), recrutamento, movimentação, tipos de vínculo, cargos, além de conhecimentos e competências existentes, relativas à oferta interna.

De acordo com Komatsu, existem três tipos ou categorias de análise que permitem caracterizar a força de trabalho: a primeira considera os processos de trabalho atualmente realizados e os grupos profissionais responsáveis, assim como o esforço por processo - permite considerar a estrutura organizacional, identificar grupos funcionais, a amplitude das chefias mais operacionais, etc.; a segunda categoria de análise realiza o alinhamento dos processos de trabalho com a estratégia organizacional - permite identificar ocupações críticas e competências essenciais relacionadas ao cumprimento dos objetivos estratégicos, auxiliando o PFT na definição dos níveis mais adequados de investimento; finalmente, como terceira categoria de análise, tem-se a segmentação da oferta de trabalho interna em grupos, que vai considerar a formação e as experiências profissionais prévias do quadro funcional, mesmo as não exigidas

para o ingresso no cargo ocupado – permite considerar as competências, a fim de aproximá-las ou distanciá-las de determinados cargos ou funções.

A quinta etapa da metodologia de PFT proposta diz respeito à elaboração de dois cenários alternativos de planejamento. O primeiro cenário deve ser construído considerando o curso natural dos acontecimentos – a projeção da força de trabalho (composição e características) em um cenário futuro, considerando o contexto interno e externo em caso de não haver interferência. O segundo cenário se refere ao futuro desejado, com a previsão de, pelo menos, dois componentes: dimensionamento da força de trabalho – referente ao quantitativo requerido – e descrição das competências requeridas para o cumprimento das referências estratégicas organizacionais.

A seguir, na sexta etapa, tem-se a identificação das lacunas entre os cenários de planejamento, o inercial, sem intervenções, e o ideal, referente à situação desejada. Nesse momento devem ser feita uma avaliação comparativa entre os cenários com o intuito de identificar lacunas, falhas e atitudes que promovem as diferenças entre as duas situações, como por exemplo: funcionários realizando funções obsoletas; excesso de cargos ocupados extintos, que continuarão a ser demandados, e a consequente necessidade de terceirização; oferta insuficiente de pessoal qualificado para ocupar funções críticas e essenciais. Sugere-se que essas lacunas sejam relacionadas em uma matriz ou tabela simples.

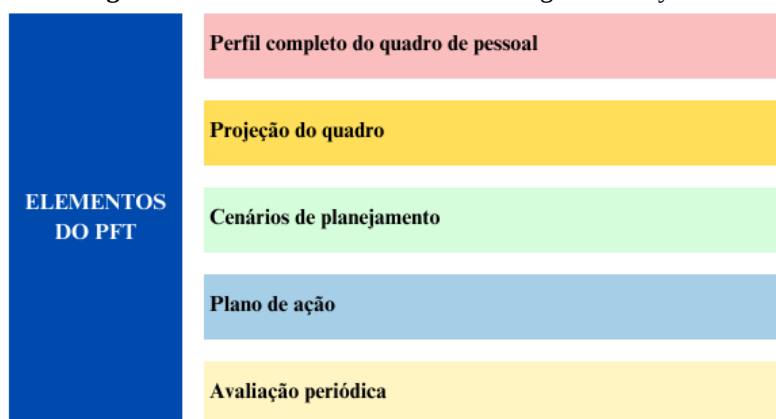
A última etapa da metodologia, a sétima etapa, é a de construção do plano de ação propriamente dito, com o objetivo de definir medidas capazes de concretizar a visão de futuro da organização. Esse plano de ação deve levar em conta as seguintes questões e seus inter-relacionamentos, além de outras consideradas relevantes:

1. **Recursos**, considerando os diferentes cargos e funções existentes, os processos e atividades realizadas, e a possibilidade de rearranjo da dinâmica existente entre eles;
2. **Desenvolvimento**, tendo em vista as lacunas de capacidades e competências verificadas, e buscando possibilidades de solução;
3. **Recrutamento**, no sentido de se buscar formas de identificar, selecionar e alocar as competências e capacidades disponíveis no quadro funcional, verificando as competências que não têm sido devidamente exercidas na organização por falta de pessoal qualificado, e que podem ser supridas por concurso público;
4. **Desempenho**, questionando o que está sendo realizado para garantir a adequada gestão e o desenvolvimento de pessoal;

5. **Remuneração e valorização**, que se refere à percepção dos gestores sobre os fatores motivadores da força de trabalho, que pode ser sinalizada em uma pesquisa de clima ou de cultura organizacional;
6. **Conhecimento**, com o questionamento sobre como a falta ou insuficiência de conhecimento afeta as atividades realizadas nas diferentes áreas;
7. **Posto de trabalho**, a fim de observar a aderência entre os perfis profissionais requeridos e as demandas das áreas, e se há avaliação ou registro dessa adequação nas avaliações de desempenho; e;
8. **Resultados**, que questiona a existência de clareza, para a alta gestão, gerentes e demais profissionais, em relação aos resultados esperados por seu trabalho, especialmente se existe algum relatório que vincule as atividades realizadas com os resultados obtidos.

Cumprido destacar que a última etapa da metodologia proposta, referente ao plano de ação, inclui ainda atividades de monitoramento, revisão periódica, e avaliação dos progressos em função do alcance da situação projetada.

Quanto ao conteúdo de um planejamento de força de trabalho, são elencados na obra os elementos considerados essenciais para qualquer modelo de PFT, quais sejam: a) perfil completo do quadro de pessoal, que inclua indicadores internos como rotatividade, escolaridade e experiência, entre outros dados que possam caracterizá-lo; b) projeção do quadro, de acordo com o perfil atual e as tendências internas e externas, caso não haja nenhuma intervenção adotada; c) cenários de planejamento, a partir de situações concretas do presente, explorando alternativas possíveis, possibilidades de ocorrência e como impactarão no perfil da atual força de trabalho; d) plano de ação, contendo as iniciativas necessárias para mitigar tendências negativas e potencializar outras positivas, considerando a análise de cenários, oferta e demanda, etc, e; e) avaliação periódica, que inclui monitoramento contínuo das ações e seus impactos, especialmente por meio da verificação de pontos de controle e da medição de indicadores. A Figura 6 traz os elementos do PFT na metodologia de Suely Komatsu.

Figura 6 - Elementos do PFT na metodologia de Suely Komatsu

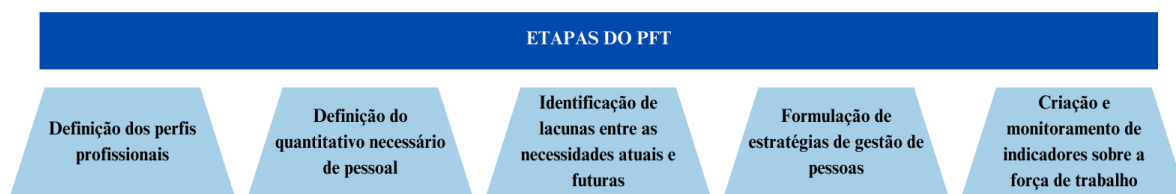
Fonte: elaboração própria, a partir da obra de Komatsu (2013)

Finalmente, observa-se que esta obra apresenta etapas e elementos relevantes sobre o PFT, muitos dos quais foram corroborados por materiais sobre o tema aplicáveis aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Alguns deles serão apresentados a seguir, para entendimento das referências oficiais sobre PFT adotadas pelo Poder Executivo.

2.2.1.2 Etapas e elementos do PFT segundo o Tribunal de Contas da União

O Tribunal de Contas da União (TCU) é o órgão de controle externo do governo federal que analisa e julga as contas dos administradores de recursos públicos federais, e possui, entre seus objetivos institucionais, o aprimoramento da governança e da gestão no setor público. Nesse sentido, a governança é definida como a função direcionadora.

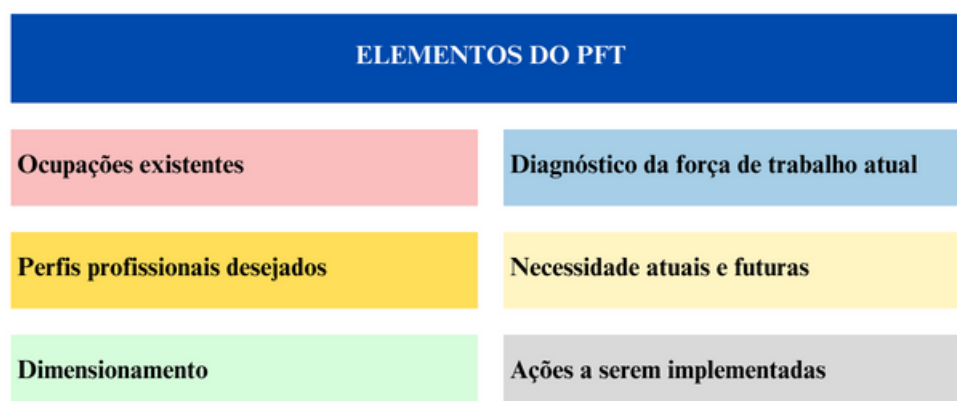
De acordo com o Referencial Básico de Governança do TCU (2020), o planejamento da força de trabalho figura entre as funções de gestão de pessoas, as quais contribuem para o exercício da governança pelas organizações. A prática do PFT é relacionada à identificação mais precisa da real necessidade de pessoal e à geração de insumos fundamentais para subsidiar a formulação de estratégias e os processos de gestão de pessoas. Entre estes, são citados os processos de seleção, de movimentação, de treinamento, de gestão de desempenho (BRASIL, 2020). Na Figura 7 é possível visualizar as etapas do PFT, segundo o Referencial Básico de Governança do TCU publicado em 2020.

Figura 7 – Etapas do PFT contidas no Referencial Básico de Governança do TCU

Fonte: elaboração própria, a partir do Referencial básico de governança para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (BRASIL, 2020)

Entre etapas do PFT mencionadas pelo TCU como necessárias o cumprimento de suas finalidades, estão as seguintes: a) definição dos perfis profissionais desejados, que deve levar em conta as responsabilidades e atribuições de cada ocupação, e também fatores relevantes para o exercício das atividades que lhe serão atribuídas; b) definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou processo de trabalho (dimensionamento); c) identificação de lacunas entre as necessidades atuais e futuras da organização e a capacidade existente, em termos quantitativos e qualitativos; d) formulação de estratégias de gestão de pessoas, tais como realocação, contratação, nomeação, desenvolvimento, terceirização, etc., com base nas análises realizadas, e; e) criação e monitoramento de indicadores sobre a força de trabalho, para auxiliar nas análises e estratégias de PFT, com a definição das formas e da periodicidade do monitoramento (BRASIL, 2020).

O TCU apresenta, ainda, os elementos do PFT que devem ser tomados como norte, a Figura 8 enumera esses elementos.

Figura 8 – Elementos do PFT citados no Referencial Básico de Governança do TCU

Fonte: elaboração própria, a partir do Referencial Básico de Governança para Organizações Públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU (BRASIL, 2020)

Os elementos do PFT citados no manual do TCU, extraídos a partir das menções relativas a essa prática de gestão de pessoas, são os seguintes: 1) ocupações existentes na

organização, que se referem ao contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, ao conjunto de responsabilidades e de atividades a ele inerentes; 2) perfis profissionais desejados; 3) dimensionamento, contendo o quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional; 4) diagnóstico da força de trabalho atual, com indicadores sobre a força de trabalho; 5) necessidade atuais e futuras da organização, e; 6) ações a serem implementadas para alinhamento entre a demanda e a disponibilidade de força de trabalho.

2.2.1.3 Etapas e elementos do PFT na metodologia do MGISP em parceria com a UnB

O atual Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGISP), em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), desenvolveu projeto de dimensionamento para aprimorar as práticas de planejamento da força de trabalho nos seus órgãos e entidades da Administração Pública Federal². Em decorrência disso, publicou uma série de seis livros que detalha o arcabouço teórico da metodologia de dimensionamento, exemplos de sua aplicação, as funcionalidades do sistema operacional desenvolvido para dar suporte às atividades de gestão e de planejamento de pessoal, assim como as repercussões a partir do uso dessas ferramentas.

A partir da leitura do material citado no parágrafo anterior, preconizou-se que PFT é um instrumento de gestão que viabiliza a determinação do quadro ideal de pessoal em cada área da organização, a redução de lacunas entre força de trabalho atual e futura, e a antecipação da entidade em prever e se preparar para possíveis mudanças de cenário (SERRANO; MENDES; MENESES, 2022). Nesse sentido, o PFT é um processo que viabiliza à organização disponibilidade de mão de obra adequada, quantitativamente e qualitativamente, a fim de que possa cumprir sua missão, suas metas e seus objetivos. (SERRANO *et al.*, 2018b)

O MGISP não define uma metodologia padronizada de planejamento da força de trabalho, mas estabelece que o PFT depende da realização das seguintes etapas: 1) análise do trabalho para identificação do perfil profissional atual e necessário de funcionários; 2) análise do trabalho para identificação das demandas; 3) alocação de pessoal e agendamento de turnos e tarefas, e; 4) dimensionamento da força de trabalho. Além disso, são mencionadas a construção ou atualização das referências estratégicas (missão, visão e objetivos), e a

² Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/ApresentaodoDFT.pdf/view>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

necessidade de definição das estratégias e ações necessárias à viabilização das metas estabelecidas (SERRANO *et al.*, 2018a; SERRANO; MENDES; MENESES, 2022). As principais etapas do PFT, segundo o MGISP, estão dispostas na Figura 9.

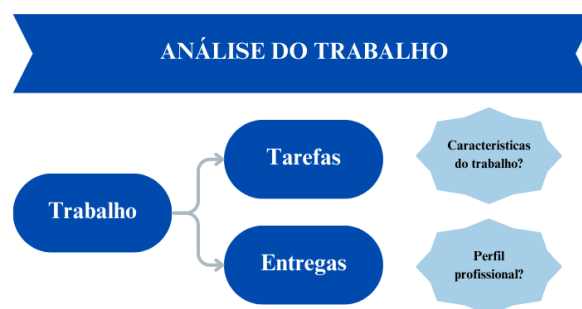
Figura 9 – Principais etapas do PFT segundo o modelo do MGISP



Fonte: elaboração própria, a partir de Serrano *et al.* (2018a)

A análise do trabalho (AT) é descrita como um procedimento sistemático de coleta de informações quanto ao trabalho a partir da sua divisão em tarefas e entregas. Essa análise não se confunde com a modelagem de competências, sendo precedida por um rígido processo de coleta de dados e alto nível de detalhamento, com foco em descrever o que se tem e identificar lacunas em relação a resultados futuros. Nesse sentido, pode ser uma ferramenta preditiva quando conduzida em situações em que os empregos/cargos não existem. Os componentes da AT estão apresentados na Figura 10.

Figura 10 – Componentes de análise do trabalho



Fonte: elaboração própria, a partir de Serrano *et al.* (2018).

Da mesma forma que em Komatsu (2013), o trabalho é analisado segundo o modelo de cadeia de valor, relacionados às referências estratégicas da organização, seguindo a ordem de macroprocessos, processos, atividades e entregas. Para fins de dimensionamento se define que

serão utilizados os dados coletados no nível de entrega (produto ou serviço), por se compreender que as informações desse nível sumarizam de forma razoavelmente confiável as informações referentes às atividades, e permitem fazer inferências sobre os níveis de processo e de macroprocesso. Além disso, considera-se que os resultados referentes ao nível de entregas são mais precisos e menos custosos de serem gerados.

Na etapa de análise do trabalho para identificação do perfil profissional atual e necessário de funcionários, descreve-se o perfil profissional vinculado ao trabalho, ou seja, os atributos (cognitivos, comportamentais, situacionais ou de personalidade) necessários para sua execução. Na etapa de análise do trabalho para identificação das demandas, são descritas as características do trabalho (qualificação do trabalho), e realizada a sua classificação. Na etapa de alocação de pessoal e agendamento de turnos e tarefas, são previstas construções de agendas e escalas em função das demandas organizacionais, de maneira a distribuir a força de trabalho em função do quantitativo, da complexidade, e da sazonalidade das demandas – considera-se que essa medida pode contribuir para a redução de custos, afetar a eficiência organizacional, e auxiliar no gerenciamento do bem-estar dos funcionários.

Finalmente, na etapa de dimensionamento, serão definidas as variáveis e o modelo matemático que determinará o número necessário de pessoas para execução de determinada tarefa. A respeito disso, foram definidas pelo MGISP o modelo e as variáveis de dimensionamento que devem servir de paradigma para os órgãos e entidades da Administração Pública Federal. De acordo com a Portaria SEDGG/ME nº 7888/2022³, o modelo referencial e os demais procedimentos de DFT são de responsabilidade exclusiva do órgão central do Sipec. O dimensionamento utiliza técnicas quantitativas para produzir seus resultados, ficando a cargo do PFT o uso de técnicas qualitativas para definir o perfil adequado, o local e o momento da alocação.

Acerca dos elementos relevantes para a concretização de um PFT, Figura 11, considera-se que devem subsidiar as análises de cada etapa descrita anteriormente.

Figura 11 – Elementos do PFT na metodologia da Unb para o MGISP

³ Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>. Acesso em: mar. 2021.



Fonte: elaboração própria, a partir de Serrano *et al.* (2018), e Serrano, Mendes e Meneses (2022)

Embora não tenham sido elencados de maneira sequencial, os componentes a seguir foram destacados por sua relevância na construção de um planejamento:

- a) Perfil da força de trabalho, contendo aspectos demográficos como idade, gênero, escolaridade do cargo e do servidor, situação e vínculo funcional, tempo de casa, entre outras informações funcionais;
- b) Indicadores de gestão de pessoas, como por exemplo, licenças, afastamentos, horas de capacitação, quantidade de admissões, de desligamentos, de movimentações e de pessoas em exercício nas unidades, absenteísmo, rotatividade, entre outros;
- c) Dimensionamento da força de trabalho, que calcule a quantidade de pessoas necessárias em cada unidade em função do trabalho realizado;
- d) Análise da cadeia de valor, para que a instituição entenda as partes de sua operação que geram valor e as que não geram, devendo as primeiras serem priorizadas;
- e) Contexto organizacional, tais como maturidade da organização, recursos, cultura organizacional, legislações, impactos da tecnologia da informação e da automação na força de trabalho, e outros aspectos relevantes como período dimensionado, sazonalidade do trabalho, e prioridades organizacionais.
- f) Composição de cenários, que forneçam ferramentas para lidar com hipóteses dinâmicas e mutáveis;

- g) Lacunas entre as necessidades atuais e futuras, tanto do quantitativo de pessoal quanto da composição de perfis;
- h) Estratégias e ações necessárias para serem cumpridas as metas e os objetivos.

Os instrumentos criados a partir do projeto de cooperação entre MGISP e UnB foram o modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoal (Sisdip). O primeiro define as variáveis e a fórmula matemática que serão utilizados para quantificar o número ideal de pessoas por unidade organizacional, e o segundo, além de aplicar o modelo matemático de dimensionamento, apresenta uma série de dados, indicadores, entregas e relatórios sobre a força de trabalho do órgão, que servem de instrumentos auxiliares para a gestão e o planejamento de pessoal.

De acordo com a Portaria SEDGG/ME nº 7888/2022⁴, o Sisdip é ferramenta para implementação do DFT nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, automatizando os cálculos de dimensionamento, e apresentando outros relatórios de gestão de pessoas. Esse sistema aplica o modelo referencial de dimensionamento e uniformiza, entre as organizações integrantes do Sistema de Pessoal Civil (Sipec), as variáveis para se estimar o quantitativo necessário de pessoas em cada unidade.

2.2.1.4 Consolidação das etapas e elementos do Planejamento da Força de Trabalho

Como resultado do referencial teórico obtido a partir da análise dos materiais produzidos ou referenciados pelo governo federal, relativos às práticas de gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública Federal, as etapas do planejamento da força de trabalho foram consolidadas no Quadro 1, resultado da combinação das Figuras 5, 7 e 9, para elucidar quais atividades são necessárias à sua implementação. Essas etapas servirão de paradigma para a investigação documental, dos pedidos de pessoal emitidos pelas unidades acadêmicas e administrativas da UFPB, para identificar os problemas de planejamento levantados, e nas entrevistas conduzidas na presente pesquisa, no que se refere ao comparativo desses fatores com a realidade da UFPB.

⁴ Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>. Acesso em: mar. 2021.

Quadro 1 – Consolidação das etapas de PFT

ETAPAS DO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	
ETAPA	FUNDAMENTO TEÓRICO
Análise do contexto interno e externo da organização.	Komatsu (2013, p. 196), Serrano et al (2018, p. 35, 43, 59), Brasil (2020, p. 70 e 78), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 21), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 10 e 41).
Definição/atualização das referências estratégicas da organização.	Komatsu (2013, p. 196), Serrano et al (2018, p. 24 e 33), Brasil (2020, p. 70 e 150), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 41).
Definição/atualização da cadeia de valor agregado da organização.	Komatsu (2013, p. 196 e 208), Brasil (2020, p. 70), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 52)
Análise do trabalho para identificação das demandas/ocupações existentes.	Komatsu (2013, p. 167 e 168), Serrano et al (2018, p. 37), Brasil (2020, p. 70 e 78), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 21), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 10 e 41).
Análise do trabalho para definição dos perfis profissionais desejados.	Komatsu (2013, p. 181), Serrano et al (2018, p. 36 e 37), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 13), Brasil (2020, p. 150).
Levantamento de informações quanto à força de trabalho da organização (quantitativo e qualitativo).	Komatsu (2013, p. 172 e 196), Serrano et al (2018, p. 36), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 13).
Definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou processo de trabalho (dimensionamento).	Serrano et al (2018, p. 37 e 47), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 55), Brasil (2020, p. 150), Serrano, Mendes & Meneses (2021, p. 55), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 42).
Elaboração de cenários futuros alternativos de planejamento.	Komatsu (2013, p. 196), Serrano et al (2018, p. 33), Serrano, Mendes & Meneses (2021, p. 55), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 41).
Identificação das lacunas entre os cenários alternativos de planejamento.	Komatsu (2013, p. 196 e 204), Serrano et al (2018, p. 24), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 42)
Construção de plano de ação para suprir as lacunas.	Komatsu (2013, p. 196, 205 e 207), Serrano et al (2018, p. 24 e 33), Brasil (2020, p. 150), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 23 e 83), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 42).
Avaliação periódica, que inclui monitoramento contínuo das ações e seus impactos, por meio de pontos de controle e indicadores.	Komatsu (2013, p. 196), Serrano et al (2018, p. 178 e 196), Brasil (2020, p. 151).

Fonte: elaboração própria (2023).

Trata-se de 11 etapas, as quais foram extraídas dos materiais produzidos ou referenciados no âmbito do governo federal para servirem de paradigma aos órgãos ou entidades da Administração Pública Federal, cuja relevância ao PFT foi apontada mais de uma vez na literatura pesquisada. Os autores descreveram de forma heterogênea o conteúdo do PFT, de forma que algumas atividades citadas por uma obra foram tratadas como elementos em outra e vice-versa – por essa razão, essas duas categorias foram analisadas em conjunto para definição

das etapas do PFT contidas no Quadro 1. Apenas a atividade “alocação de pessoal e agendamento”, citada no material produzido pela UnB para o MGISP, foi desconsiderada como etapa de PFT, considerando que foi categorizada assim apenas nessa obra, constando nas demais como atividade a ser preconizada no plano de ação (BRASIL, 2020; KOMATSU, 2013).

Da mesma maneira, as referências também ofereceram subsídios para a elaboração do Quadro 2, que relaciona os elementos contidos em um PFT, consolidados a partir do conteúdo das Figuras 6, 8 e 11, tendo em vista os resultados esperados na concretização de cada uma de suas etapas.

Quadro 2 – Consolidação dos elementos de PFT (continua)

ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	
ELEMENTO	FUNDAMENTO TEÓRICO
Contexto organizacional	Komatsu (2013, 196), Serrano et al (2018, p. 35), Serrano, Mendes & Meneses (2021, p. 49), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 41).
Cadeia de valor	Komatsu (2013, p. 196 e 208), Brasil (2020, p. 70), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 52).
Ocupações/demandas existentes	Komatsu (2013, p. 167 e 168), Serrano et al (2018, p. 37), Brasil (2020, p. 70 e 78), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 21), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 10 e 41).
Perfis profissionais desejados	Komatsu (2013, p. 181), Serrano et al (2018, p. 36 e 37), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 13), Brasil (2020, p. 150).
Perfil completo do quadro de pessoal	Komatsu (2013, p. 172 e 196), Serrano et al (2018, p. 36), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 13).
Indicadores de gestão de pessoas	Komatsu (2013, p. 165 e 193), Brasil (2020, p. 151), Serrano, Mendes & Meneses (2021, p. 68), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 55 e 56).
Dimensionamento da força de trabalho	Serrano et al (2018, p. 37 e 47), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 55), Brasil (2020, p. 150), Serrano, Mendes & Meneses (2021, p. 55), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 42).
Projeção do quadro	Komatsu (2013, p. 194), Brasil (2020, p. 151),
Cenários de planejamento	Komatsu (2013, p. 194), Serrano et al (2018, p. 33), Serrano, Mendes & Meneses (2021, p. 55), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 41).
Lacunas entre as necessidades atuais e futuras	Komatsu (2013, p. 196 e 204), Serrano et al (2018, p. 24), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 42)

Quadro 2 – Consolidação dos elementos de PFT (conclusão)

ELEMENTOS DO PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	
Ações a serem implementadas	Komatsu (2013, p. 195), Serrano et al (2018, p. 24 e 33), Brasil (2020, p. 150), Serrano, Mendes & Abila (2019, p. 23 e 83), Serrano, Mendes & Meneses (2022, p. 42).
Avaliação periódica	Komatsu (2013, p. 196), Serrano et al (2018, p. 178 e 196), Brasil (2020, p. 151).

Fonte: elaboração própria (2023)

Os 12 elementos acima estão intrinsecamente ligados à concretização de cada uma das etapas constantes no Quadro 1. Para cada uma das etapas está prevista um elemento de planejamento, com exceção da atividade “levantamento de informações quanto à força de trabalho da organização (quantitativo e qualitativo)”, a qual resulta na produção dois elementos, “perfil completo do quadro de pessoal” e “indicadores de gestão de pessoas”. Em relação ao elemento “cadeia de valor”, foi considerado para fins de priorização das áreas mais importantes do ponto de vista estratégico institucional. Considerando a adequação das etapas e elementos à realidade da UFPB, considera-se adicionar ou excluir etapas ou fases de PFT após a análise documental e as entrevistas conduzidas na fase de campo, as quais serão descritas nos itens seguintes.

Para fins de esclarecimento dos participantes da presente pesquisa, e com base no referencial teórico adotado, os conceitos de planejamento e de dimensionamento da força de trabalho serão apresentados de forma sucinta no momento introdutório da realização da entrevista. Neste trabalho, planejamento da força de trabalho é um processo sistemático e contínuo, orientado ao atendimento das referências estratégicas da organização e dos usuários dos serviços públicos, que tem como objetivo prover a organização com o quantitativo, o perfil e a composição adequados ao longo do tempo. No mesmo sentido, dimensionamento da força de trabalho se refere a uma programação operacional que objetiva determinar a quantidade de pessoas necessária em cada unidade para execução de suas atividades.

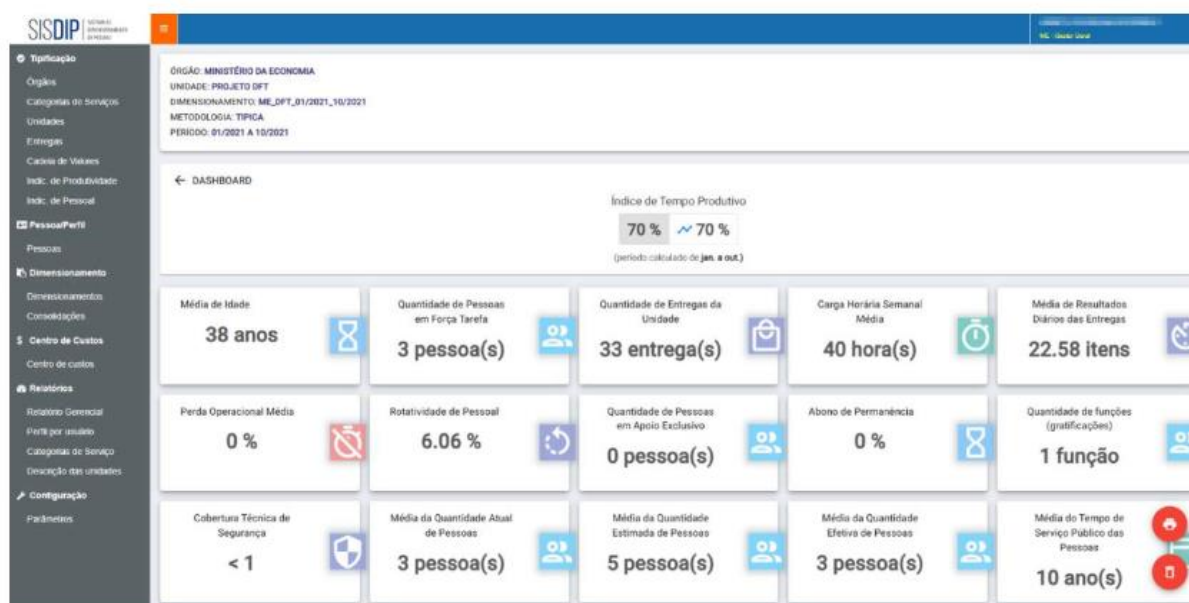
2.3 Sistema de Dimensionamento de Pessoas – Sisdip

Na atividade de planejamento da força de trabalho, constituindo uma de suas etapas, está inserido o dimensionamento de pessoas, que significa o processo de dar dimensão à força de trabalho (SERRANO *et al.*, 2018a). O Decreto 5.825/2006 conceitua dimensionamento

como sendo “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, 2006b). Recentemente, por meio da publicação da Portaria SEDGG/ME nº 7888/2022⁵, no artigo 2º, inciso II, o Ministério da Economia definiu o dimensionamento como sendo “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”.

O Sistema de Dimensionamento de Pessoal (Sisdip) é a ferramenta tecnológica adotada pelo Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGISP) para viabilizar a implementação de um modelo referencial de dimensionamento nos órgãos e entidades da administração pública federal. A Figura 12, extraída do Sisdip, mostra o dashboard do referido sistema.

Figura 12 – Dashboard do Sistema de Dimensionamento de Pessoas



Fonte: Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip) (2023)⁶

De acordo com a sistemática de dimensionamento adotada pelo MGISP, a fórmula matemática aplicada para estimar o quantitativo de servidores necessários para realizar as

⁵ Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>. Acesso em: mar. 2021.

⁶ Disponível em: <<https://sisdip.sigepe.gov.br>>. Acesso em: 15 mai. 2023.

atividades/entregas de cada unidade não contempla todas as variáveis que afetam a capacidade produtiva desses setores. Entretanto, muitas dessas informações estão disponibilizadas na ferramenta, para serem analisadas em paralelo ao quantitativo numérico de servidores calculado pelo sistema. Dessa forma, a análise de contexto pode demandar ajustes estratégicos no dimensionamento e no planejamento da força de trabalho, para melhor atendimento das especificidades institucionais.

O Sisdip, além de aplicar o modelo matemático para estimar o quantitativo ideal de pessoal para a área, fornece *dashboards* (painéis de controle) e relatórios que permitem fazer diversas análises gerenciais de fatores estratégicos na área de gestão de pessoas. Isso porque o sistema não apenas contabiliza os dados inseridos pelos gestores e servidores do órgão referentes a resultados e a pessoal, como também migra do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) diversas informações dos servidores, como dados cadastrais (nome, sexo e idade), dados funcionais (cargo, matrícula, carga horária e lotação), assim como licenças e afastamentos. (BRASIL, 2022)

Os perfis disponíveis no Sisdip são os de gestor geral (Ministério da Economia), gestor de órgão (servidor responsável por gerenciar o órgão no Sisdip), gestor de unidade (coordenadores, chefes de divisões e chefes de serviços) e servidor (servidores e empregados terceirizados que participaram diretamente das entregas) (BRASIL, 2022). Cada um desses perfis participa em um ou mais momentos com o preenchimento de dados no sistema, segundo a metodologia de dimensionamento da APF⁷.

Como ponto de partida para o dimensionamento, temos a etapa de tipificação, de responsabilidade do gestor do órgão, na qual serão cadastradas as unidades a serem dimensionadas, as entregas realizadas, e os índices de produtividade. No cadastro da unidade serão preenchidos dados referentes a: órgão, sigla, código, nome e descrição da unidade; categoria de serviços realizados na unidade, e; unidade superior àquela cadastrada. Na tipificação poderão ser cadastradas ainda, pelo gestor do órgão, a entrega e os índices de produtividade. Em relação às entregas, o Sisdip possui um banco de dados com milhares de entregas que podem ser selecionadas no momento do dimensionamento das unidades, de forma

⁷ Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/perfis-disponiveis-no-sistema-de-dimensionamento-de-pessoas-SISDIP>>. Acesso em: 08 de nov. de 2022.

que só deverão ser cadastradas novas entregas que não estejam previstas no sistema; sobre os índices de produtividades, estes se referem a dimensionamentos do modelo atípico, devendo ser cadastrados índices pensando apenas nessa categoria de dimensionamento. (BRASIL, 2022)

Abaixo do item tipificação está disponível no sistema o item pessoa/perfil, no qual é possível cadastrar as pessoas que participarão do dimensionamento, e gerir os perfis dos usuários pertencentes ao mesmo órgão que o gestor.

Além dos elementos referentes a tipificação e a pessoa/perfil, o gestor do órgão tem acesso à opção dimensionamentos, disponível também na barra lateral do sistema. As unidades que estarão disponíveis para serem dimensionadas serão aquelas previamente cadastradas pelo gestor, e cada uma delas deverá ser dimensionada de forma individual (BRASIL, 2022). O Sisdip fornece opção de clonagem de dimensionamento, que é útil quando se tratam de unidades com características e atividades semelhantes, mas o uso desse recurso é opcional.

O dimensionamento das unidades deverá ser precedido de uma pesquisa qualitativa junto às unidades, a partir de um processo de coleta de dados que pode ocorrer por meio de grupos focais presenciais ou virtuais com gestores, a fim de identificar as entregas realizadas em cada unidade (produtos), as atividades (atividade que gera o produto) ao lado dos fluxos de trabalho que as ordenam, e das fontes (documento indicador da realização da entrega). O banco de entregas do órgão poderá ser consolidado a partir das atividades realizadas pelas unidades organizacionais, constituindo-se no principal produto da pesquisa qualitativa para o órgão; uma vez validadas, as entregas serão quantificadas pelos gestores (em relação a cada mês) e avaliadas pelos servidores (em relação ao esforço dedicado a cada entrega que faz parte), de forma que é possível visualizar como o tempo de trabalho de cada pessoa foi distribuído em relação às entregas (SERRANO; MENDES; MENESES, 2021).

Outros indicadores de pessoal que constam no Sisdip e que integram o modelo de dimensionamento que são informados no sistema: absenteísmo, férias, feriados, rotatividade, dias perdidos por perdas operacionais, horas de capacitação, horas extras, quantidade de admissões de pessoal, movimentação de pessoas, pessoas desligadas, e pessoas em exercício nas unidades. Serrano, Mendes e MENESES (2022, p. 56) consideram que esses indicadores compõem “o ajuste fino dos dados quantitativos, uma vez que algumas dessas informações não são exportadas dos sistemas oficiais e são fundamentais para compreender melhor o contexto da área”.

Pelo exposto, observa-se que o Sisdip se apresenta como um importante recurso tecnológico para análise do quadro de servidores do órgão, agrupando dados de diversos sistemas, fornecendo diversos relatórios referentes à força de trabalho, podendo, assim, ser utilizado como referencial para as análises iniciais de planejamento da força de trabalho em uma instituição. Como ferramenta diagnóstica, por si só não é capaz de prever as mudanças ambientais e as estratégias mais adequadas para que a missão e os objetivos da entidade sejam atingidos, mas fornece um amplo arcabouço de elementos a partir dos quais poderão ser traçados planos de ação mais acertados.

2.3.1 Modelo Referencial Dimensionamento da Força de Trabalho

Tendo em vista as análises realizadas anteriormente sobre as teorias relativas ao planejamento da força de trabalho, e sobre o Sistema de Dimensionamento de Pessoal, o objetivo desta seção é descrever a metodologia de dimensionamento desenvolvida pela Universidade Federal de Brasília (UnB), em parceria com o Ministério da Gestão e Inovação no Serviço Público (MGISP), por meio de um Termo de Execução Descentralizada (TED). Considerando que o órgão central do Sipec (SGP/SEDGG/ME), responsável pela formulação de diretrizes concernentes à gestão de pessoas do Poder Público Federal⁸, está localizado na estrutura do referido Ministério, essa metodologia deve servir de referência para a realização do dimensionamento de pessoal nos órgãos e entidades da APF.

O dimensionamento da força de trabalho (DFT) integra o PFT, constituindo-se em planejamento ou programação operacional, restrito ao momento presente, que visa estabelecer um parâmetro para a recomposição quantitativa da força de trabalho (KOMATSU, 2013). Seu propósito é estimar a quantidade ótima ou ideal de trabalhadores para se alcançar um determinado objetivo (SERRANO *et al.*, 2018a).

Como parte integrante do PFT, que vai avaliar e projetar as necessidades futuras de pessoal, o dimensionamento trata basicamente da análise de atividades, conforme são correntemente realizados, para que se estime o esforço demandado para sua execução (KOMATSU, 2013). Conforme esclarece Serrano *et al.* (2018a), o objetivo do

⁸ Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/copy_of_DFTManualdoSistemaGestordeUnidade.pdf>. Acesso em: 08 de nov. de 2022.

dimensionamento é estimar a quantidade ideal de pessoas para se alcançar determinado objetivo, de maneira que necessita de informações quantitativas para gerar seu resultado; assim, embora seja concebível o uso de variáveis qualitativas, estas devem ser empregadas como variáveis de seleção ou serem transformadas em variáveis quantitativas.

De acordo com Serrano *et al.* (2018b), existem três dimensões distintas na avaliação de qualquer tipo de trabalho, quais sejam, a eficácia, a eficiência e a efetividade. Nesse sentido, tem-se que a eficácia é a capacidade de produzir uma quantidade pretendida de um produto ou serviço desejado; a eficiência é a capacidade de fazer as coisas com a melhor regulação dos insumos de produção, e; efetividade é executar o trabalho correto para alcançar os resultados (metas e objetivos) programados. A partir dessas formas de mensurar a produção, podem ser definidas relações funcionais com qualquer variável de interesse, como a quantidade de pessoas necessárias para realizar algum conjunto de atividades, foco do dimensionamento da força de trabalho.

Segundo Komatsu (2013), as organizações que adotam metodologia e instrumentos sistemáticos para o dimensionamento (por exemplo, gestão e revisão periódica de seus processos de trabalho) terão maior facilidade na construção das bases para o planejamento estratégico da força de trabalho. Entretanto, cumpre destacar que “a qualidade da informação coletada e analisada é vital para que os resultados do dimensionamento sejam o reflexo mais próximo da realidade organizacional.” (SERRANO *et al.*, 2018a, p. 7).

Para o desenvolvimento do modelo referencial de dimensionamento pelo MGISP junto com a UnB, foi realizada uma pesquisa exploratória inicial na qual se identificou algumas iniciativas de planejamento e dimensionamento da força de trabalho. De acordo com os autores, constatou-se que alguns desses modelos eram falhos em aspectos como: compreensão da natureza das organizações; demasiada generalização, que compromete o entendimento do contexto, e, ainda; erros matemáticos nas fórmulas utilizadas, premissas equivocadas consideradas ou pouco conhecimento teórico-científico sobre o tema (SERRANO *et al.*, 2018a).

Nesse sentido, a metodologia sugerida considera como premissas básicas conhecimento das características do trabalho e dos seus resultados e da natureza da organização. O conhecimento do trabalho realizado deve partir tanto de conhecimento teórico quanto empírico, e neste último se identificam as variáveis e o seu comportamento (SERRANO; MENDES; ABILA, 2019). Como justificativa para a escolha do modelo de dimensionamento, foi indicada

a necessidade de se definir uma teoria organizacional para identificar a organização, sua missão e seus objetivos, e de se realizar a análise organizacional para verificar se tais objetivos estão sendo alcançados.

A análise organizacional, segundo a metodologia proposta, se inicia com a chamada tipificação, que consiste na caracterização de unidades organizacionais por meio da identificação de sua estrutura e de seus processos e dinâmicas de produção. Entre os objetivos da tipificação está a identificação de problemas, o fornecimento de subsídios para o desenvolvimento de planos de ação, e a obtenção de elementos estratégicos para subsidiar ajustes incrementais ou disruptivos na fórmula de dimensionamento (SERRANO *et al.*, 2018b).

A caracterização organizacional é o primeiro passo do diagnóstico, executada no nível da organização e da unidade para se identificar o perfil da organização de modo amplo. Nessa etapa, de cunho descritivo, serão identificados os seguintes elementos: **em relação à organização** – missão, poder na APF, especialização das unidades e quantidade de servidores; **em relação à unidade** – finalidade da unidade, localização geográfica, quantidade de servidores e posição na estrutura. O Quadro 3 expõe os elementos da caracterização organizacional, para fins de diagnóstico a fim de averiguar o perfil da organização, e as respectivas definições.

Quadro 3 – Elementos da caracterização organizacional em nível organizacional e de unidades

NÍVEL	ELEMENTOS	DEFINIÇÃO
Organização	Missão	Descrição da razão de existir do órgão
	Poder na APF	A qual dos três poderes pertence
	Especialização das Unidades	Híbrida ou funcional
	Quantidade de servidores	Expansiva (mais de 1000) ou delimitada (menos de 1000)
Unidade	Finalidade da unidade	Competências institucionais da unidade
	Localização geográfica	Dispersão espacial da unidade em relação a sede
	Quantidade de servidores	Expansiva (mais de 50) ou delimitada (menos de 50)
	Posição na estrutura	Posição da unidade refletindo a centralização da tomada de decisão. Caracterizada em sede ou filial.

Fonte: Serrano *et al.* (2018b, p. 53)

A segunda etapa da tipificação é a identificação da estrutura da unidade, etapa que permite que se façam as primeiras afirmações sobre a quão típica ou atípica é a unidade. Assim, identifica-se a estrutura da unidade com base nos cinco elementos propostos: público-alvo, atividade (meio ou fim), generalidade da equipe-função, legislação de base e dispersão espacial, a partir do entendimento das definições apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Estrutura da unidade fundamentada em cinco elementos

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	CRITÉRIO DE ATIPICIDADE
Público-alvo	Especificação do público-alvo atendido pelas atividades realizadas pela unidade. Diferencia-se em público interno e externo ao órgão, ou até mesmo misto.	Público externo ao órgão ou misto
Atividade (meio ou fim)	Definição das atividades realizadas pela unidade em relação direta com a finalidade do órgão. Atividades meio são aquelas que apoiam a consecução das atividades fim inerentes à missão do órgão.	Atividade fim
Generalidade da equipe-função	Identificação de restrições das funções em relação às formações dos servidores. Pode apresentar uma atuação generalista ou especialista.	Atividades especializadas
Legislação de base	A constituição federal e as leis 8.112/90 (regime jurídico de servidores) e 8.666/93 (normas para contratações- APF) se estendem a toda APF. Algumas unidades/órgãos, entretanto, possuem legislação específica aplicada às suas atividades	Legislação específica aplicada às atividades
Dispersão espacial	Distribuição de servidores de uma mesma unidade em diferentes localizações geográficas.	Alta dispersão de servidores

Fonte: Serrano *et al.* (2018b, p. 55).

Como etapa final da tipificação, deve ser avaliada a dinâmica de produção da unidade. Nessa etapa se busca entender como a produção ocorre nas unidades, com base em cinco elementos: a) duração das atividades – que podem ser de curta (menos de um mês), média (alguns meses) ou longa duração (mais de um ano); b) periodicidade das atividades – identificadas como sazonais ou sistemáticas, em um mesmo período de tempo; c) automatização das atividades em decorrência das soluções tecnológicas – em razão disso, os trabalhos podem ser classificados como mais operacionais ou mais analíticos; d) sistematização de dados da produção – se há controle sistemático dos dados sobre o resultado (eficácia e efetividade), e; e) gestão de produção e operações – se há controle sistemático em relação a produtos e processos, operações e gerenciamento da cadeia de suprimentos (SERRANO *et al.*, 2018b). O Quadro 5 demonstra essa dinâmica.

Quadro 5 – Dinâmica de produção fundamentada em cinco elementos

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	CRITÉRIO DE ATIPICIDADE
Duração das atividades	Temporalidade que define início, desenvolvimento e conclusão de atividades. Atividades podem ser de curta (no geral, menos de um mês), média ou longa duração.	Atividades de duração média para longa
Periodicidade das atividades	Recorrência sistemática do volume de trabalho em períodos similares de tempo, geralmente, a cada ano. Pode ser dividida em sazonais e sistemáticas.	Atividades sazonais
Automatização das atividades	Nível de simplificação potencial do esforço humano e das atividades em decorrência de soluções tecnológicas. Classificável em operacional ou analítico.	Analítico
Sistematização de dados da produção	Formas padronizadas de registrar dados sobre resultado (eficácia ou efetividade) que permitem concluir sobre o nível de produção da unidade.	Registro sistemático dos dados
Gestão de produção e operações	Sistemática sobre a dinâmica da unidade em relação a produtos e processos, operações e gerenciamento da cadeia de suprimentos.	Gestão de produção estabelecida

Fonte: Serrano *et al.* (2018b, p. 57).

Os elementos obtidos por meio da tipificação viabilizam a realização da análise da tipicidade – se há similaridade entre as características da unidade dimensionada com as características da unidade usada como referência para a concepção do modelo referencial de dimensionamento. O modelo típico de dimensionamento, usado como referência para a escolha das variáveis e das suas relações, assim como para a definição dos pressupostos em que se fundamentam, diz respeito a uma unidade com as seguintes características (SERRANO *et al.*, 2018b).

- **Em relação à estrutura da unidade:** atendimento da unidade voltado para um público interno; realização de atividades meio (de apoio às atividades fins inerentes à missão do órgão); equipe de trabalho da unidade com atuação generalista (sem atividades que exigem especialidade); referente a trabalhos que não possuem regulação específica (legislação e demais instrumentos normativos), e; equipe de trabalho concentrada na mesma localização geográfica.
- **Em relação à dinâmica de produção da unidade:** atividades de curta duração (menos de um mês), não sazonais e operacionais (não analíticas), com registro eventual de dados da produção (eficácia ou efetividade) e com gestão da produção

(produtos e processos, operações e gerenciamento da cadeia de suprimentos) não estabelecida.

O modelo para dimensionamento da força de trabalho na administração pública federal, proposto pela equipe Projectum/UnB e incorporado pelo Ministério da Economia, considera que, independentemente de qual teoria organizacional seja empregada, todas elas tratam de três dimensões: de pessoal, que trata de aspectos individuais; de resultados, que diz respeito ao que é produzido, e; de contexto, com enfoque nos cenários que ultrapassam os comportamentos individuais. Os elementos dessas dimensões (variáveis) podem ser classificados como tangíveis (quantitativos) ou intangíveis (qualitativos, quantificáveis ou não) (SERRANO *et al.*, 2018a).

De acordo com Serrano *et al.* (2018a, p. 59-60), as variáveis podem ser classificadas como tangíveis (*hard*), se “descrevem atributos prontamente quantificáveis”, ou intangíveis (*soft*), se possuem relação com o comportamento humano ou efeitos que as variações desse comportamento produzem. Sobre estas últimas, as variáveis *soft*, “seus valores podem depender da interpretação de quem as avalia”, mesmo quando quantificáveis.

Considerando que o dimensionamento é um método de estimativa da quantidade ótima ou ideal de trabalhadores para alcançar um determinado objetivo, consideram-se variáveis quantitativas para esse cálculo gerar resultado. Assim, entende-se que variáveis qualitativas não podem integrar a fórmula de dimensionamento a ser aplicada, a não ser que sejam transformadas em variáveis quantitativas (se isso for possível, e observando-se o rigor procedimental). No entanto, considera-se que as variáveis qualitativas são complementares às quantitativas, e podem compor a metodologia de dimensionamento como variáveis de seleção, para agrupar unidades, entregas etc., nas quais será aplicado o modelo (SERRANO *et al.*, 2018a).

Ainda sobre as variáveis a serem utilizadas no dimensionamento, Serrano *et al.* (2018a) explica que a organização necessita possuir o registro de suas informações, medidas quantitativa ou qualitativamente, que tenham sido coletadas e registradas sistematicamente, e de forma adequada (necessitam ser confiáveis). Em seguida, avalia-se a viabilidade da variável, por meio de análise da possibilidade e/ou custo-benefício de sua obtenção. Finalmente, faz-se necessário determinar sua importância para composição do modelo, que ocorre a partir da compreensão dos objetivos organizacionais, e dos fatores que concorrem para o alcance desses objetivos. Sobre esse último ponto, cumpre destacar que as variáveis devem ser escolhidas com

base em sua relevância científica para o modelo de dimensionamento seguindo o princípio da parcimônia, em razão da qual será inserido o menor número possível de variáveis que sejam suficientes para explicar o fenômeno estudado (princípio da parcimônia) (SERRANO *et al.*, 2018a).

O modelo referencial, idealizado pela UnB, foi concebido a partir da estratégia de análise do trabalho nas organizações, sendo este dividido, segundo as regras aplicadas na administração científica, em macroprocessos, processos, atividades e entregas. Segundo Serrano *et al.* (2018a, p. 62):

O macroprocesso é um grande conjunto de processos para gerar valor e cumprir a sua missão. Por exemplo, o macroprocesso de gestão de pessoas. Já os processos, são um conjunto de atividades que agregam valor, iniciados por meio de inputs que são transformados em resultados (serviços ou produtos) relevantes para a organização. Por exemplo, pagamento de pessoal ou controle de presença. As atividades e as entregas, por fim, são partes dos processos, sendo as atividades os meios e as entregas os fins.

A análise nos níveis macro processual e processual produz dados qualitativos, logo, não sendo adequados para o instrumento de dimensionamento O macroprocesso é aquilo que engloba. A partir dessa constatação, o modelo sugerido pelo Ministério da Economia avalia os dados gerados no nível das entregas, por representarem o resultado final das atividades desenvolvidas pela organização, e por serem quantificáveis com maior precisão a menores custos. O nível de atividades fornece mais informações sobre as diversas tarefas realizadas até a entrega final, especialmente aquelas de difícil registro e acompanhamento, tais como participação em reuniões de equipe e atendimento a usuários; apesar disso, esses dados são mais custosos de serem produzidos de forma fidedigna, de maneira que foi descartada a obtenção de variáveis nesse nível de trabalho (SERRANO *et al.*, 2018a).

Após as considerações teóricas, e sem a intenção de adentrar no detalhamento matemático da fórmula, verifica-se que o modelo de dimensionamento da APF considera que tanto a variável de entrega quanto as variáveis de pessoal devem ser comuns a qualquer organização. Assim, para estimar o número necessário de pessoas para a realização de determinada atividade, foram selecionados os seguintes índices: quantitativo de entregas; quantitativo de esforço; a quantidade de funcionários lotados; quantidade de faltas; quantidade de horas de atividades educativas; e quantidade de horas adicionais de trabalho (SERRANO *et al.*, 2018a). As variáveis do modelo são apresentadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Variáveis do modelo de dimensionamento

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Entregas	A quantidade realizada de cada uma das entregas que são feitas pela área
Esforço	A quantidade de tempo que os funcionários percebem estar dedicando a cada entrega
Quantidade de funcionários lotados	Quantos funcionários estavam lotados na unidade dimensionada
Carga horária	A carga horária média da unidade dimensionada
Quantidade de faltas	A quantidade de faltas contabilizadas em cada unidade
Quantidade de horas de atividades educativas	A quantidade de horas que cada unidade passou em atividades educativas
Quantidade de horas adicionais de trabalho	A quantidade de horas extras que cada unidade utiliza de seus funcionários
Percentual de tempo produtivo	Estimativa do percentual de tempo que os funcionários passam, realmente, trabalhando

Fonte: Serrano *et al.* (2018a, p. 79-80).

Feita a escolha dos índices que irão compor o modelo referencial, foram descritos os pressupostos que serviram de base para o estabelecimento da relação entre cada variável na equação proposta. Os pressupostos, conforme SERRANO *et al.* (2018, p. 80), são afirmações tidas como verdadeiras para servir como ponto de partida para argumentação e raciocínio, as quais influenciam diretamente na qualidade do resultado final do modelo. No caso concreto foram adotados os pressupostos descritos no Quadro 7.

Quadro 7 – Pressupostos do modelo de dimensionamento

PRESSUPOSTOS
1 – Assume-se que a organização já realiza alguma forma de alocação apropriada, mas incompleta, dos funcionários.
2 – Assume-se que a alocação, apesar de apropriada, é incompleta, apesar de fiel.
3 – As pessoas apresentam um nível constante e homogêneo de produtividade e de capacidade produtiva.
4 – As entregas apresentam um nível homogêneo de complexidade intraunidades.
5 – As entregas apresentam um nível heterogêneo de complexidade entre unidades.
6 – O efetivo pontual médio é proporcional à razão da quantidade de horas dedicadas à realização.
7 – A variação de pessoal depende da razão entre a taxa de produção e a capacidade produtiva da unidade.

Fonte: adaptado de Serrano *et al.* (2018a, p. 81).

A adoção de cada um dos pressupostos elencados no Quadro 5 permite reduzir o nível de incerteza no momento da aplicação do modelo e da verificação do resultado. Uma vez que os pressupostos são definidos previamente, e que é sempre possível alterar ou adicionar algum deles, o consenso em relação a sua validade deve ser obtido antes da aplicação do modelo. Após superada essa etapa, haverá um maior nível de segurança na organização sobre os resultados apresentados a partir da aplicação da fórmula de dimensionamento.

Os autores do modelo referencial defendem que “o DFT deve considerar tanto a produção quanto a capacidade produtiva das unidades organizacionais”, de forma que “o aumento da necessidade de produção deve aumentar o quantitativo ideal de pessoal, assim como o aumento da capacidade de produzir deve diminuir o quantitativo ideal de pessoal.” (SERRANO *et al.*, 2018a, p. 82).

Finalmente, o objetivo do modelo referencial de dimensionamento foi a obtenção de uma aproximação maior com a realidade. Apesar de que nem todos os ângulos do fenômeno do dimensionamento puderam ser levados em consideração, e de que não foram mensurados todos os fatores que afetam a capacidade produtiva de unidades de trabalho, considerou-se que a equação proposta incorpora as variáveis de maior peso, ou seja, as mais relevantes para a mensuração (SERRANO *et al.*, 2018a).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta o percurso metodológico adotado para o desenvolvimento da pesquisa e será detalhado através dos tópicos a seguir.

3.1 Levantamento de Literatura

Com a finalidade de conhecer os estudos mais recentes desenvolvidos sobre o tema “dimensionamento de pessoal”, realizou-se um levantamento de literatura através da base de dados online *Web of Science*, no dia 12 de setembro de 2022.

Os termos em inglês que mais se aproximaram do tema foram “*workforce staffing*” e “*workforce need**”, que foram utilizados como descritores, com o uso de aspas duplas para identificar apenas os artigos com a expressão exata. Utilizou-se do asterisco ao final da expressão *need* para abranger a expressão no singular e plural. Com a finalidade de restringir os resultados as duas áreas que se relacionam com o estudo, a pesquisa foi restrita às seguintes categorias da *Web of Science*: “*management*”, “*operation research management science*”, “*industrial relations labor*”, “*business*”, e “*public administration*”.

Assim, foram reportados 48 artigos que apresentavam os descritores, no título ou no resumo TI= (“*workforce staffing*”) OR AB= (“*workforce staffing*”) OR TI= (“*workforce need**”) OR AB= (“*workforce need**”), não foi definida restrição temporal. Esses 48 resultados formaram a base inicial.

Em seguida, para cada item dos resultados da pesquisa mencionada procedeu-se à leitura dos títulos e dos resumos. Verificou-se que 34 resultados não se aplicam ao tema deste estudo. Esses itens foram excluídos por se referirem a assuntos diversos. Com os 14 resultados que se referiam ao tema desta pesquisa foi formada a base de dados final, cujos resultados são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 – Levantamento de artigos na base de dados *Web of Science*

DESCRITOR	FONTES ENCONTRADAS	
	INICIAL	FINAL
<i>workforce staffing</i> <i>workforce need*</i>	48	14

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Realizou-se, ainda, levantamento de literatura junto ao Portal CAPES precisamente na base *Scielo.org*, buscando identificar estudos que já foram realizados com a temática, no dia 01 de novembro de 2022.

Os termos em português que mais se aproximaram do tema foram “planejamento”, “dimensionamento”, “força de trabalho” e “gestão de pessoas”, tendo sido definida restrição temporal de 5 anos, abarcando o período compreendido entre os anos de 2018 a 2022. Com a finalidade de selecionar trabalhos de maior qualidade e rigor científico, a pesquisa foi restrita a “periódicos revisados por pares”.

Nesse sentido, considerando a busca dos descritores combinados nos periódicos revisados por pares, em qualquer campo, foram encontrados os seguintes resultados: 149 artigos que reportavam CONTÉM=(planejamento) E CONTÉM=(gestão de pessoas), 82 artigos que reportavam CONTÉM=(planejamento) E CONTÉM=(força de trabalho), 03 artigos que reportavam CONTÉM=(dimensionamento) E CONTÉM=(gestão de pessoas), e 18 artigos que reportavam CONTÉM=(dimensionamento) E CONTÉM=(força de trabalho), representando um total de 252 artigos.

Na sequência, foi realizada a leitura dos títulos e dos resumos de cada item apresentado a partir da consulta. O Quadro 9 apresenta, numericamente, o levantamento realizado no Portal CAPES/ *Scielo.org*.

Quadro 9 – Levantamento de estudos realizado no Portal CAPES/*Scielo.org*

DESCRIPTORES	FONTES ENCONTRADAS		
	INICIAL	FINAL	TOTAL
‘Planejamento’ E ‘Gestão de Pessoas’	149	7	12
‘Planejamento’ E ‘Força de Trabalho’	82	4	
‘Dimensionamento’ E ‘Gestão de Pessoas’	3	0	
‘Dimensionamento’ E ‘Força de Trabalho’	18	1	

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Verificou-se que, dos 252 artigos analisados, apenas 01 trata da relação entre planejamento da força de trabalho e a metodologia de dimensionamento da força de trabalho

desenvolvida pelo Ministério da Economia, e outros 11 resultados tinham ligação, direta ou indireta, com o tema desta pesquisa. Os demais 240 artigos dizem respeito a assuntos sem associação com a temática abordada nesta pesquisa, e por isso esses itens foram excluídos.

Como último procedimento, realizou-se a leitura e análise dos 26 artigos que compõem a base de dados final para que fossem identificadas as contribuições mais significativas para esta pesquisa.

A partir do levantamento de literatura realizado, pode-se observar que existe uma lacuna acadêmica sobre o tema ‘dimensionamento de pessoal’ relacionado ao setor público, e que são praticamente inexistentes estudos sobre o modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho para a administração pública e sobre seus reflexos no planejamento da força de trabalho, o que reforça a importância de serem realizadas pesquisas na área.

3.2 Classificação da Pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como: a) **descritiva** (VERGARA, 2016), pois pretendeu identificar, por meio de objetivos específicos, as variáveis de maior relevância para o planejamento da força de trabalho de técnico-administrativos na UFPB e ainda averiguar as contribuições e lacunas do SISDIP para o planejamento da força de trabalho da UFPB; b) **exploratória** (GIL, 2021), a pesquisa explorou a temática, adentrando ao fenômeno para assim compreender os módulos do Sisdip a fim de obter riquezas de informação, haja vista ser um dos objetivos específicos deste projeto; e c) **estudo de caso** (VERGARA, 2016), devido ao campo de estudo estar restrito a uma categoria profissional das instituições nas quais está programada a adoção do SISDIP.

Foi adotada a abordagem **qualitativa** (RICHARDSON, 2017; CRESWELL; CRESWELL, 2021) por ser uma forma indutiva de compreender os significados atribuídos pelos sujeitos sobre o fenômeno estudado, fazendo uso da percepção dos sujeitos de pesquisa como dados a serem analisados, o que corrobora com os objetivos implementados, haja vista que houve a intenção de averiguar as contribuições e lacunas do SISDIP para o planejamento da força de trabalho da UFPB a partir da percepção de gestores, por meio de análise documental, e de técnico-administrativos, por meio de entrevistas com Agentes de Gestão de Pessoas (AGP's).

Desse modo, pretendeu-se alcançar a questão problema bem como os objetivos não por dados quantificáveis e sim dados qualificáveis.

3.3 A Organização Estudada

O contexto da presente pesquisa é a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), autarquia de regime especial – de ensino, pesquisa e extensão – vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de João Pessoa, atuação em todo o Estado da Paraíba e que integra a administração pública federal indireta. Criada pela Lei Estadual nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955, inicialmente denominada Universidade da Paraíba, foi federalizada pela Lei nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960. Goza de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e tem por objetivo o desenvolvimento socioeconômico da região e do país⁹.

A UFPB produz e acompanha relatórios gerenciais sobre diversas variáveis relevantes na identificação de demandas setoriais, realiza levantamento das suas necessidades de desenvolvimento por meio da formulação anual do seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (UFPB, 2022)¹⁰, e promove avaliação de desempenho de seus gestores e servidores eletronicamente por meio do seu Sistema de Gestão de Desempenho (SGDCom). Entretanto, a instituição ainda não possui uma sistemática para o planejamento de sua força de trabalho que permita avaliar e projetar suas necessidades futuras de pessoal, prover os perfis demandados em momentos oportunos, viabilizar a conformação do seu quadro às competências atuais e futuras, lacuna que este estudo pretendeu dirimir.

Consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB (2019-2023), na perspectiva “Pessoas”, a previsão do seguinte objetivo estratégico:

Dimensionar, estruturar e otimizar o quadro de servidores: Direcionamento das necessidades de provimento, remoção e realocação de servidores, garantindo a otimização da força de trabalho, através da análise do perfil e das competências individuais, alocando-os em conformidade com as necessidades da instituição e com o planejamento estratégico. (UFPB, 2019).

⁹ Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico>. Acesso em: 1 nov. 2022.

¹⁰ Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/pdp2022>. Acesso em: 1 nov. 2022.

Apesar dessa previsão normativa no PDI da UFPB, a PROGEP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas) ainda enfrenta dificuldades em definir, entre a enorme gama de relatórios disponíveis, os procedimentos, critérios e variáveis a serem considerados para viabilizar a alocação eficaz dos quantitativos relativos aos diferentes cargos que compõem a sua força de trabalho.

Assim, esse fato tende a resultar em descompasso entre as estratégias e decisões adotadas pela PROGEP e as demandas apresentadas pelos gestores das unidades na instituição. Além de potencial prejuízo ao funcionamento dos setores, a falta de planejamento atinge também os servidores, pela propensão de resultar em subaproveitamento de suas competências individuais, ocasionar sobrecarga de trabalho ou, ainda, pelas movimentações realizadas desnecessariamente.

Em um movimento no sentido de aprimorar a gestão de pessoas na UFPB, recentemente a PROGEP solicitou a adesão ao modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo órgão central do SIPEC/ME, e o acesso ao Sistema de Dimensionamento de Pessoal (SISDIP), tendo iniciado a fase de treinamento relativo ao modelo e ao sistema. A partir da institucionalização dos critérios e procedimentos de dimensionamento na universidade, caminha-se para uma maior precisão no diagnóstico das atividades que são realizadas na instituição e na caracterização do seu quadro de pessoal.

Considerando o quadro de pessoal técnico-administrativo da UFPB, a complexidade no planejamento e no dimensionamento dessa força de trabalho decorre da ampla gama de cargos existentes, das mais diversas áreas de conhecimento, que demandam o mapeamento de um amplo *rol* de competências e de áreas de atuação. Conforme dados constantes no Quadro de Referência dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação (QRSTA) relativo a outubro de 2022, o órgão contava com 58 cargos de nível E (exigido curso tecnológico ou de graduação), 56 cargos de nível D (exigido ensino médio completo) e 35 cargos de nível auxiliar (exigido ensino fundamental completo)¹¹.

¹¹ Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/informativos/quadro-de-referencia-ufpb>. Acesso em: 1 nov. 2022.

3.4 Sujeitos de Pesquisa

A pesquisa teve como um dos sujeitos os agentes de gestão de pessoas (AGPs) das unidades administrativas e acadêmicas da UFPB.

A escolha dessas figuras institucionais ocorre por entender que os mesmos possuem contato direto com a problemática em questão, haja vista que os AGPs ocupam posição estratégica com a gerência de pessoas nas unidades nas quais laboram, atuando como “parceiros na execução de políticas de gestão de pessoas dentro da UFPB, em sua unidade, em consonância com a PROGEP e as diretrizes do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP).”¹². O Quadro 10 apresenta o perfil dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 10 – Perfil dos sujeitos da pesquisa (entrevistas)

AGP	SEXO	CARGO	NÍVEL	ESCOLARIDADE
1	Feminino	Técnico-Administrativo	D	Especialização
2	Feminino	Técnico-Administrativo	D	Graduação
3	Feminino	Técnico-Administrativo	E	Mestrado
4	Masculino	Técnico-Administrativo	D	Especialização
5	Feminino	Técnico-Administrativo	D	Doutorado
6	Masculino	Técnico-Administrativo	D	Ensino Médio
7	Masculino	Técnico-Administrativo	D	Mestrado
8	Feminino	Docente	EBTT	Mestrado
9	Feminino	Técnico-Administrativo	E	Mestrado

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

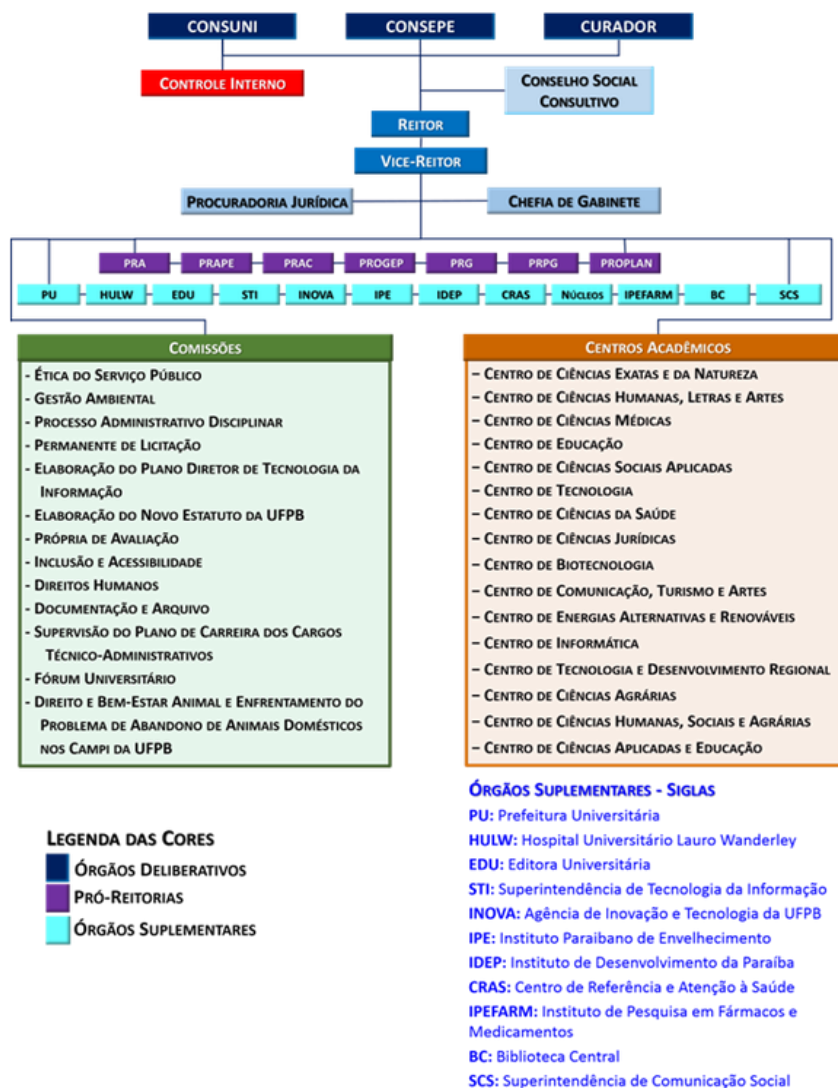
Além dos AGP's, compõem-se ainda como sujeitos da pesquisa os gestores de unidades de ensino ou administrativa porque entende-se que eles possuem relação direta com a problemática em suas unidades de atuação. Esses gestores produziram documentos de demanda por servidores para a PROGEP, apontando uma série de considerações acerca das dificuldades

¹² Disponível em: <<https://progep.ufpb.br/progep/contents/noticias/treinamento-anual-dos-agentes-de-gestao-de-pessoas>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

e desafios relativos à composição da força de trabalho nas suas respectivas unidades. Tendo em vista o estudo de documentos que contêm os argumentos e os pontos de vista dos gestores, estes chefes também são apontados como sujeitos desta análise.

Atualmente, a UFPB possui 17¹³ centros de ensino, conforme Figura 13, na qual é apresentada o organograma da instituição, e 74 AGPs, conforme disposto no site da PROGEPI¹⁴.

Figura 13 – Organograma UFPB



Fonte: UFPB (2023)¹⁵

¹³ Na Figura 13 são apresentados 16 centros de ensino, no entanto, por meio da Resolução CONSUNI 14/2022 foi criado o 17º centro de ensino da UFPB, o Centro Profissional e Tecnológico - Escola Técnica de Saúde da UFPB, porém, ainda não foi retificado o organograma oficial da instituição que se encontra no portal da UFPB.

¹⁴ Disponível em: <https://progepi.ufpb.br/progepi/contents/menu/Institucional/agp>. Acesso em: 01 jun. 2023.

¹⁵ Disponível em: <<https://www.ufpb.br/acessoainformacao/contents/imagens/organograma-completo.png/view>>. Acesso em: 1 nov. 2022.

Para compor os sujeitos da pesquisa foi utilizado o método de saturação que segundo Paiva Júnior, Leão e Melo (2011) configura-se num critério de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa. Os autores evidenciam que é uma técnica utilizada para a construção do *corpus* da pesquisa na qual durante a coleta de dados quando não surgirem respostas inusitadas, recomenda-se cessar as entrevistas, pois não existirão contribuições relevantes para o estudo.

3.5 Roteiro Metodológico: procedimentos de coleta de dados

Para a realização da pesquisa foram adotadas duas técnicas de coleta de dados para atingir os três objetivos propostos. A identificação das variáveis e maior relevância para o planejamento da força de trabalho de técnico-administrativos na UFPB (objetivo específico 1) foi obtida com a utilização de duas técnicas de coleta de dados, a entrevista e a pesquisa documental.

Num primeiro momento a coleta de dados inicialmente se deu por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, aplicada através de um roteiro (Apêndice A) que contou com um elenco de perguntas abertas, feitas verbalmente, a servidores investidos da função de agentes de gestão de pessoas da UFPB.

Nessa perspectiva, foram obtidas informações sobre: a visão desses agentes a respeito da força de trabalho nos seus respectivos setores; sobre os desafios referentes à formação e manutenção de uma equipe de trabalho adequada; e sobre os elementos considerados mais relevantes para um planejamento efetivo de força de trabalho.

Segundo Flick (2008) a entrevista semiestruturada permite que exista um diálogo entre pesquisador e participante de modo a desenhar uma conversa na qual se obtenha dados de forma ampla. Além disso, a entrevista semiestruturada permite ao pesquisador ter a liberdade de conduzir a entrevista por meio de um roteiro, mas não precisa se ater apenas a este instrumento podendo fazer outras perguntas a partir das respostas do entrevistado, se achar imprescindível, para o alcance dos objetivos propostos (LAKATOS, 2021).

Mediante um contato prévio com os AGPs foi ressaltada a importância da participação para a realização do estudo, e confirmados o interesse e a disponibilidade de participação. Após confirmação de interesse, as entrevistas foram agendadas para serem realizadas no próprio local de trabalho dos sujeitos, considerando que se trata de lugar familiar aos entrevistados, no qual provavelmente ficam mais à vontade, favorecendo o andamento da entrevista.

Antes de dar início aos questionamentos propriamente ditos, foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B). Nesse momento, foi informada a temática da pesquisa, esclarecidos os conceitos de planejamento de força de trabalho, de dimensionamento de pessoal, e fornecidas algumas nuances acerca das funcionalidades do Sistema de Dimensionamento de Pessoal (Sisdip), a fim de que eles pudessem ter mais clareza a respeito dos questionamentos levantados. Tendo em vista que o Sisdip está atualmente em fase de implantação na UFPB, todos os entrevistados já possuíam um conhecimento prévio sobre esse sistema e suas funcionalidades, ainda que de forma superficial.

Foram realizadas entrevistas com 09 AGPs. Os sujeitos entrevistados são servidores lotados em unidades diversas: centros de ensino, órgão suplementar ou pró-reitoria. O Quadro 11 sumariza as informações referentes ao quantitativo de unidades abordadas, bem como o quantitativo de participantes por cada tipo de unidade gestora.

Quadro 11 – Participantes da entrevista por unidade

UNIDADE	QUANTITATIVO	Nº DE PARTICIPANTES
Centro de Ensino	04	06
Colégio/Escola de Ensino Fundamental/Médio/Técnico	01	01
Unidade Suplementar	01	01
Pró-Reitoria	01	01

Fonte: elaborada pela autora (2023)

Assim, foram conduzidas entrevistas com seis agentes atuantes em Centros de Ensino, um agente atuante em Colégio/Escola de Ensino Fundamental/Médio/Técnico, um agente atuante em Órgão Suplementar, e um agente atuante na Pró-Reitoria.

Conforme as entrevistas foram sendo realizadas, observou-se que os relatos sobre os cenários da força de trabalho começaram a se repetir, não havendo mais respostas inusitadas, considerando-se então finalizada a composição do *corpus* da pesquisa pelo critério de saturação dos dados (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELO, 2011).

Para a identificação dos entrevistados foram construídas siglas considerando a função do servidor Agente de Gestão de Pessoas (A), e o termo que tipifica a unidade gestora: Centro

de Ensino (C); Escola/Colégio (E); Pró-Reitoria (P), e; Órgão Suplementar (O). Assim, a menção aos entrevistados segue o seguinte padrão:

- Centros de Ensino: A1C1, A2C1, A1C2, A1C3, ..., e A1C15;
- Escola/Colégio de Ensino Fundamental/Médio/Técnico: A1E1.
- Pró-Reitoria: A1P1.
- Órgão Suplementar: A1O1, A2O1.

Todas as entrevistas foram gravadas em dispositivo eletrônico. Esse procedimento facilitou a apreensão das percepções e expressões dos entrevistados sobre o planejamento da força de trabalho, e permitiram que a pesquisadora pudesse estar mais atenta à condução da entrevista, sem se ocupar com a realização de registros detalhados no decurso dos questionamentos. O tempo das entrevistas foi de aproximadamente 30 (trinta) minutos de duração.

Os entrevistados se mostraram abertos em participar da pesquisa, e se apresentaram familiarizados com a temática abordada. Num primeiro momento foi abordada uma questão mais abrangente, a respeito de como os entrevistados avaliam a força de trabalho em seus setores. A escolha desta como pergunta inicial se deu em virtude da possibilidade de o respondente abordar a questão do planejamento de pessoal sob a perspectiva das principais iniciativas e desafios vivenciados em sua unidade, sem direcionar a resposta para algum aspecto específico. Observou-se que essa escolha na ordem das perguntas permitiu que os relatos pudessem abordar a temática respeitando as especificidades de cada unidade, introduzindo, inclusive, de forma mais natural, os questionamentos seguintes.

Após realização das entrevistas, procedeu-se a transcrição das falas dos entrevistados, com o auxílio do software *transkriptor*, resultando em 31 (trinta e uma) páginas para compor o arcabouço de análise da pesquisa.

Em um segundo momento, com o intuito de compreender as perspectivas e experiências dos gestores das unidades administrativas e acadêmicas da UFPB sobre o planejamento da força de trabalho, procedeu-se à realização de pesquisa documental, mediante o levantamento de documentos primários (GIL, 2021).

Os documentos foram coletados diretamente de processos administrativos, que tinham como assunto principal a solicitação de servidor, encaminhados pelas unidades gestoras à PROGEP no período compreendido entre janeiro de 2022 a março de 2023. Os processos

administrativos citados são documentos classificados como públicos, disponíveis para consulta de usuários externos por meio de portal de consulta ao Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) da UFPB.

Para a identificação dos documentos analisados foram construídas siglas, considerando o termo “documento” (D), e a tipificação da unidade gestora: Centro de Ensino (C); Escola/Colégio (E); Pró-Reitorias (P); Superintendências (S); e Órgãos Suplementares (O). Assim, a menção aos documentos segue o seguinte padrão:

- Centros de Ensino: DC1, DC2, DC3, ..., e DC15;
- Escola/Colégio de Ensino Fundamental/Médio/Técnico: DE1 e DE2.
- Pró-Reitorias: DP1, DP2, DP3, ..., e DP7;
- Superintendências: DS1, DS2, DS3, ..., e DS6;
- Órgãos Suplementares: DO1, DO2 e DO3.

A escolha dessa técnica de pesquisa se deu em virtude de que nesses documentos os gestores descrevem os seus pontos de vista sobre força de trabalho nos seus setores e sobre as demandas de pessoal existentes, sendo possível relacionar esses fatores aos elementos de planejamento de força de trabalho identificados neste trabalho. O estudo desses documentos permitiu uma perspectiva ampliada sobre a visão dos gestores acerca da realidade do quadro de servidores técnicos na UFPB, nas mais diversas áreas de atuação, e em diferentes contextos.

A partir da busca efetuada, foram encontrados e analisados 70 documentos, relativos à demanda de 15 Centros de Ensino, 06 Superintendências, 03 Órgãos Suplementares, 07 Pró-Reitorias, e 02 Colégios/Escolas de Ensino Fundamental, Médio e Técnico. O Quadro 12 sumariza os documentos obtidos e analisados em cada uma das unidades pesquisadas, com o quantitativo respectivo.

Quadro 12 – Documentos analisados por unidade administrativa e acadêmica

TIPO DA UNIDADE	QUANTITATIVO	NÚMERO DE DOCUMENTOS	
Centros de Ensino	15	45	70
Superintendências	06	06	
Unidades Suplementares	03	05	
Pró-Reitorias	07	12	
Colégio/Escola de Ensino Fundamental/Médio/Técnico	02	02	

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Os documentos analisados foram produzidos por chefias das diversas unidades administrativas e acadêmicas da UFPB, quais sejam diretores, chefes de departamento, superintendentes, pró-reitores etc. Os documentos continham relatos detalhados dos gestores sobre a situação da força de trabalho nessas unidades, sobre os motivos das demandas, e sobre as áreas de atuação com lacunas referentes a servidor técnico-administrativo. A análise desses documentos teve por finalidade atingir um dos objetivos específicos da presente pesquisa, de identificar as variáveis de maior relevância para o planejamento da força de trabalho de técnico-administrativos na UFPB.

Com o objetivo de obter a compreensão dos módulos do Sisdip e análise das contribuições e lacunas desse sistema para o planejamento da força de trabalho da UFPB (objetivos específicos 2 e 3), foi implementada, também, a técnica de pesquisa documental para a coleta de dados.

Os documentos coletados foram manuais informativos a respeito do Sisdip e de suas funcionalidades, disponíveis na página eletrônica do governo federal, e o último livro da coletânea sobre DFT publicada pelo MGISP em parceria com a UnB, todos em formato digital. O Quadro 13 relaciona os documentos, sobre o Sisdip, obtidos e analisados por título, bem como apresenta o quantitativo compilado.

Quadro 13 – Documentos sobre o Sisdip analisados por título

TIPO	TÍTULO	TOTAL
Manual	DFT: Informações básicas sobre o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP).	07
Manual	DFT: Estratégias e boas práticas para institucionalização e replicação do DFT nas instituições públicas.	
Manual	DFT na Administração Pública Federal.	
Manual	DFT: Interpretando o painel de resultados do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) no Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP).	
Manual	DFT na APF: Perguntas e Respostas	
Manual	DFT: Fase qualitativa – Como preencher a planilha de Descrição de Área.	
Livro	Dimensionamento na Administração Pública Federal: Avanços e Resultados Alcançados (SERRANO, MENDES, MENESES, 2022).	

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A consulta dos materiais descritos permitiu a identificação dos recursos disponíveis no Sisdir, dos dados e relatórios fornecidos por esse sistema, da origem das referências que geram esses indicadores, e, ainda, de como essas informações podem auxiliar no planejamento da força de trabalho. Quanto ao livro selecionado para análise, sua escolha decorreu do fato de que neste material há um capítulo inteiramente dedicado em compreender os módulos do Sisdir (objetivo específico 2), abordar os principais indicadores gerados pela ferramenta Sisdir, e suas possíveis aplicações para um planejamento e uma gestão de pessoal mais efetiva.

3.6 Roteiro Metodológico: implementação da metodologia de análise de dados

Para a análise dos dados foi utilizado o método de Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (1977). A autora evidencia que o método é uma forma sistemática de desenvolver uma análise de comunicação, afirma ainda, que toda forma de comunicação pode ser analisada por AC:

Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens...a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não). (BARDIN, 1977, p. 38).

Desse modo, podemos perceber que trata de uma metodologia de análise das comunicações, entre receptor e emissor, que de forma sistematizada e a partir de critérios enriquece a pesquisa.

Assim, foi estruturada a análise conforme as três fases da AC prescritas por Bardin (1977): a) pré-análise; b) categorização; e c) inferências. A Figura 14 demonstra as fases de análise de dados em Bardin (1977).

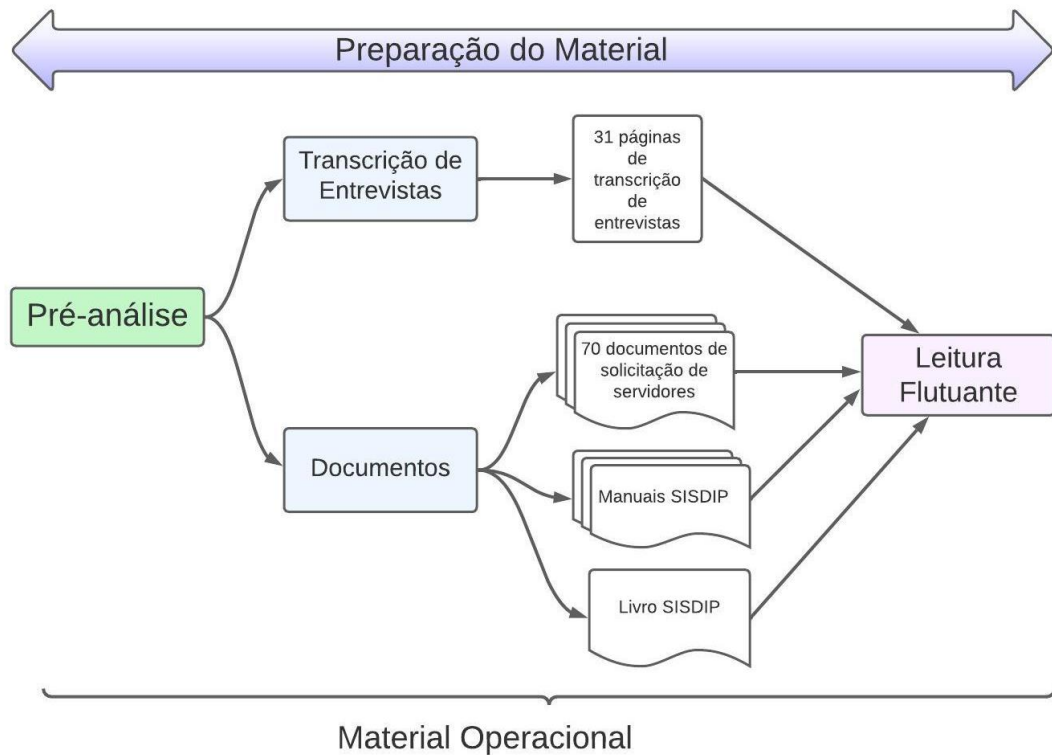
Figura 14 – Fases da Metodologia de Análise de Dados



Fonte: Adaptado de Bardin (1977)

A primeira fase implementada foi a de **pré-análise**, ou seja, foi o momento que ocorreram as transcrições das entrevistas e o levantamento de documentos relevantes para o estudo (GIL, 2021). Assim, foi feito o que a autora, Bardin (1977), chama de “leitura flutuante”, conforme demonstrado na Figura 15.

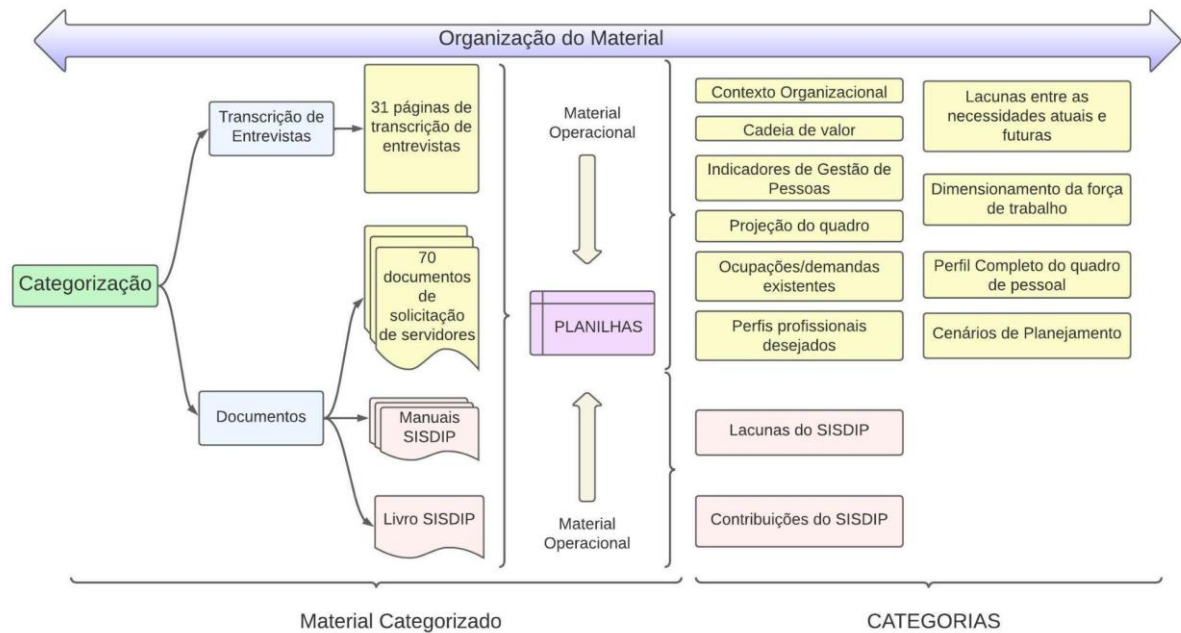
Figura 15 – Esquema de leitura flutuante utilizado na pesquisa



Fonte: elaboração própria (2023)

Nessa perspectiva, a pesquisadora fez a leitura flutuante, como Bardin (1977) determina, de todo material coletado a fim de proceder a preparação dos dados para torná-los operacionais para a próxima etapa.

Após obter a organização dos materiais de forma operacional, a pesquisadora seguiu para a segunda fase, a de **categorização**. Assim, a partir dos dados coletados em consonância com a revisão de literatura realizada, levantou-se as categorias de análise, ou seja, as unidades nas quais os materiais, já operacionalizados, foram organizados. Desse modo, conforme unidade de categoria para análise, os dados foram dispostos em planilhas do Excel. Para cada categoria de análise foi criada uma planilha para organização dos dados coletados. A Figura 16 apresenta o procedimento de categorização.

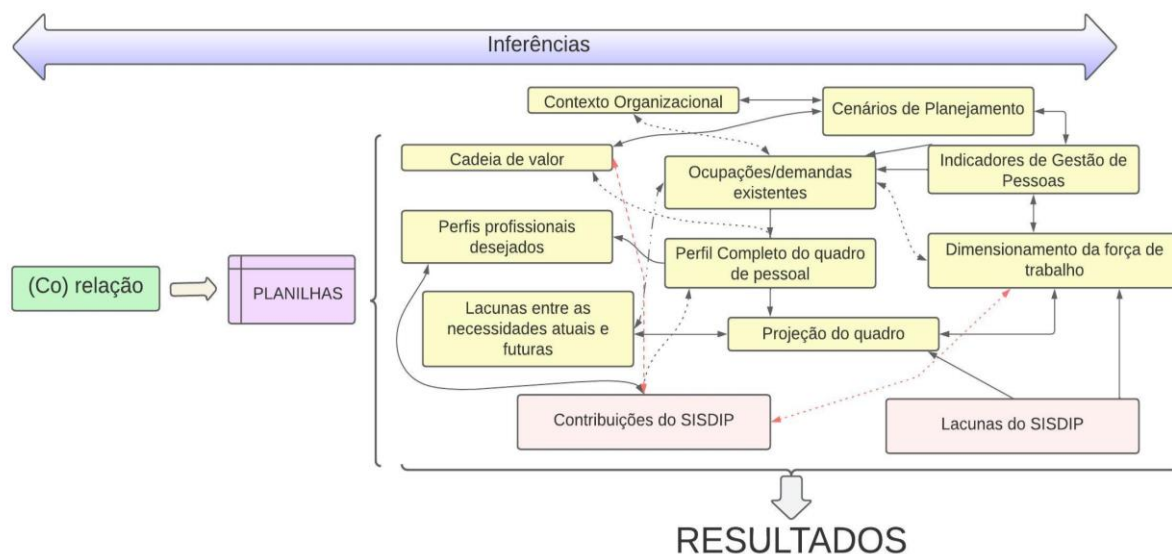
Figura 16 – Procedimento de categorização

Fonte: elaboração própria (2023)

Como categorias de análise, a fim de atender aos objetivos específicos 1 e 2, foram escolhidos os elementos de planejamento da força de trabalho, detalhados na subseção 2.2.1.4 deste estudo, baseado nos estudos realizados no referencial teórico desta pesquisa. Os elementos “contexto organizacional” e “cenários de planejamento” foram agrupados no momento da discussão dos resultados, tendo em vista que nos discursos e documentos analisados as ocorrências relacionadas a cenários de planejamento foram sempre atreladas à ocorrência de alguma alteração no contexto organizacional. Além disso, não foram considerados na análise os elementos “ações a serem implementadas” e “avaliação periódica”, pelo fato de que esses elementos se referem às providências que se sucedem aos estudos e inferências feitas nas etapas anteriores do planejamento, representando seus desdobramentos finais.

Para fins de atendimento dos objetivos 2 e complementar o 3, foram identificadas as categorias de lacunas e contribuições do Sisdip.

Após o material devidamente categorizado, a pesquisadora seguiu para terceira fase da análise de conteúdo, as **inferências**. Desse modo, foram realizados procedimentos de análise, com o intuito de correlacionar as categorias de análise a fim de alcançar os resultados conforme objetivos propostos. A Figura 17 traz a representação do procedimento de inferência.

Figura 17 – Representação do procedimento de inferência

Fonte: elaboração própria (2023)

Assim, extraiu-se dos relatos dos gestores, a partir dos documentos coletados, os seguintes fatores: a) ocorrências de força de trabalho, e; b) motivos da demanda por força de trabalho. Em seguida, as informações dispostas em uma planilha foram relacionadas com as questões relatadas pelas chefias e com os elementos de planejamento que indicam sua ocorrência.

As questões relativas às ocorrências de força de trabalho foram classificadas e relacionadas aos gestores das unidades que as indicaram. Em seguida, as ocorrências foram analisadas individualmente, e vinculadas aos elementos de PFT a que se relacionam, ou seja, aos elementos que viabilizam a sua identificação prévia ou a previsão do cenário atual. O Quadro 14 consolida a relação entre as ocorrências de força de trabalho na UFPB aos elementos de PFT, a partir dos relatos documentais dos gestores.

Quadro 14 – Relação entre ocorrências de força de trabalho na UFPB e elementos do PFT (continua)

OCORRÊNCIAS DE FORÇA DE TRABALHO	UNIDADES	ELEMENTOS DE PFT RELACIONADOS
Aposentadoria	C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C9, C10, C12, C14, E1, P1, P2, P4, S2.	Perfil completo do quadro de pessoal; indicadores de gestão de pessoas; projeção do quadro.
Licença gestante	C1.	Perfil completo do quadro de pessoal; indicadores de gestão de pessoas.
Exoneração a pedido	C2, C3, C4, C6, C7, C9, C11, C14, C15, O2, P1, P5, P6 e S6.	Perfil completo do quadro de pessoal; indicadores de gestão de pessoas.

Quadro 14 – Relação entre ocorrências de força de trabalho na UFPB e elementos do PFT (conclusão)

OCORRÊNCIAS DE FORÇA DE TRABALHO	UNIDADES	ELEMENTOS DE PFT RELACIONADOS
Previsão de aposentadorias	C2, C4, C5, C6, C7, C10, C12, C14 e P4.	Perfil completo do quadro de pessoal; indicadores de gestão de pessoas; projeção do quadro.
Cargos extintos ocupados (não passíveis de reposição)	C2, C6, C7, C12 e P4.	Perfil completo do quadro de pessoal; indicadores de gestão de pessoas; projeção do quadro.
Servidores em abono permanência	C2 e C6.	Perfil completo do quadro de pessoal; indicadores de gestão de pessoas; projeção do quadro.
Redução do número de terceirizados	C2, C4 e C9.	Contexto organizacional; perfil completo do quadro de pessoal; cenários de planejamento.
Falecimento	C3, C4, C6, C7 e C14.	Contexto organizacional; perfil completo do quadro de pessoal; cenários de planejamento
Rotatividade de servidores	C3 e C6.	Contexto organizacional; perfil completo do quadro de pessoal; cenários de planejamento.
Remoção interna	C8, E1, P1, P2, P3, P6 e S3.	Contexto organizacional; perfil completo do quadro de pessoal; cenários de planejamento.

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

No que diz respeito aos motivos das demandas por força de trabalho nas unidades administrativas e acadêmicas da UFPB, as categorias foram extraídas dos relatos mediante o agrupamento dos trechos que representavam uma realidade semelhante entre as unidades. Esses pontos de convergências refletem os desafios, as iniciativas e as dificuldades vivenciadas nas unidades analisadas, e foram relacionados, no Quadro 15, aos elementos de PFT que permitiriam à gestão antecipar a sua ocorrência.

Quadro 15 – Relação entre motivos das demandas por força de trabalho na UFPB e elementos de PFT (continua)

MOTIVO DA DEMANDA POR FT	UNIDADES DEMANDANTES	ELEMENTOS DE PFT RELACIONADOS
Sobrecarga da(s) chefia(s)	C1, P3 e S4.	Ocupações/demandas existentes; perfis profissionais desejados; indicadores de gestão de pessoas; dimensionamento da força de trabalho;
Prejuízo na prestação dos serviços	C1, C2, C3, C5, C6, C7, C9, C10, C11, C12, C14, P1, P2, P3, S1, S2, S3 e S4.	Ocupações/demandas existentes; perfis profissionais desejados; perfil completo do quadro de pessoal; indicadores de gestão de pessoas; dimensionamento da força de trabalho.
Novas demandas de trabalho	C2, C4, E2, C11, C15, O3 e P6.	Contexto organizacional; ocupações/demandas existentes; perfis profissionais desejados; perfil completo do quadro de pessoal; dimensionamento da força de trabalho; cenários de planejamento.

Quadro 15 – Relação entre motivos das demandas por força de trabalho na UFPB e elementos de PFT (continua)

MOTIVO DA DEMANDA POR FT	UNIDADES DEMANDANTES	ELEMENTOS DE PFT RELACIONADOS
Aumento da demanda	C2, C4, C13, C15, O2 e O3.	Contexto organizacional; dimensionamento da força de trabalho; cenários de planejamento.
Novas estruturas acadêmicas e/ou administrativas	C2 e C4.	Contexto organizacional; ocupações/demandas existentes; perfis profissionais desejados; dimensionamento da força de trabalho; cenários de planejamento.
Desenvolvimento de projetos	C3, C4 e S1.	Contexto organizacional; cadeia de valor; perfis profissionais desejados; dimensionamento da força de trabalho; cenários de planejamento; lacunas entre as necessidades atuais e futuras.
Sobrecarga de trabalho	C3, C5, C6, C7, C9, C11, C12, C15, P1, P2, P3, P5, P7, S1, S3, S4 e S5.	Ocupações/demandas existentes; perfis profissionais desejados; dimensionamento da força de trabalho.
Distância geográfica entre as unidades	C2, C3 e C4.	Contexto organizacional; cenários de planejamento; lacunas entre as necessidades atuais e futuras; cenários de planejamento.
Expectativa de esvaziamento de setores estratégicos	S3.	Contexto organizacional; projeção do quadro; cenários de planejamento; lacunas entre as necessidades atuais e futuras.
Reposição da força de trabalho	C6, C9, C10, C14, C15, E1, O2, P1, P2, P3, P4, P5, P6 e S3.	Indicadores de gestão de pessoas; dimensionamento da força de trabalho; projeção do quadro.
Viabilizar prestação de serviços técnicos especializados	C9, O1, S2 e S6.	Contexto organizacional; ocupações/demandas existentes; perfis profissionais desejados; perfil completo do quadro de pessoal; indicadores de gestão de pessoas; cenários de planejamento, lacunas entre as necessidades atuais e futuras.
Reestruturação da unidade	E2, C13, P4 e S6.	Ocupações/demandas existentes; perfis profissionais desejados; perfil completo do quadro de pessoal; dimensionamento da força de trabalho.
Previsão de aumento de demanda	O1 e P2.	Contexto organizacional; cenários de planejamento; lacunas entre as necessidades atuais e futuras.
Setores com funcionamento comprometido	C5, C6, C8, C12, C14, E1 e S2.	Dimensionamento da força de trabalho; cenários de planejamento; lacunas entre as necessidades atuais e futuras.
Acúmulo de funções docentes e técnicas	C6, C11 e C14.	Indicadores de gestão de pessoas; dimensionamento da força de trabalho; cenários de planejamento; lacunas entre as necessidades atuais e futuras.
Comprometimento da execução orçamentária	C13 e S3.	Contexto organizacional; cadeia de valor; indicadores de gestão de pessoas; perfil completo do quadro de pessoal; cenários de planejamento; lacunas entre as necessidades atuais e futuras.

Quadro 15 – Relação entre motivos das demandas por força de trabalho na UFPB e elementos de PFT (conclusão)

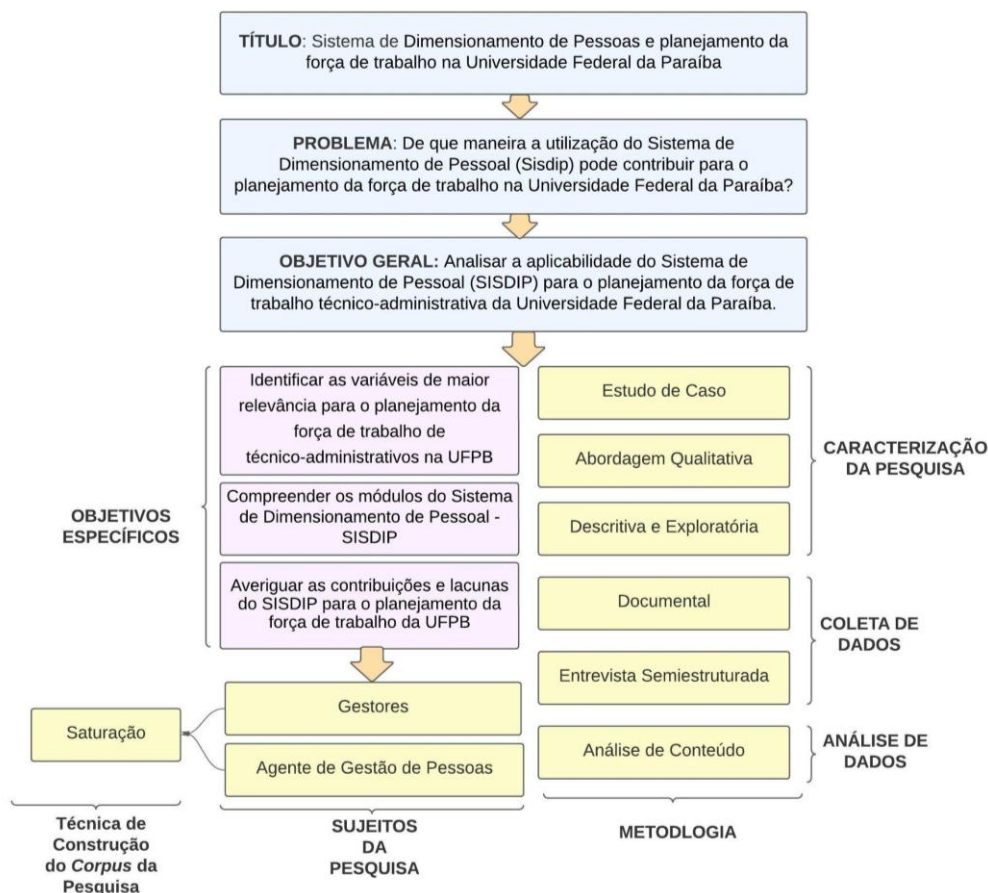
Viabilizar oferta de novos serviços	C8 e P2.	Contexto organizacional; cadeia de valor; perfis profissionais desejados; dimensionamento da força de trabalho; cenários de planejamento; lacunas entre as necessidades atuais e futuras.
-------------------------------------	----------	---

Fonte: elaboração própria (2023)

A partir da análise do Sisdip como um instrumento para a realização do PFT, foi possível identificar e classificar os indicadores e relatórios fornecidos por essa ferramenta, e relacioná-los às etapas de planejamento obtidas nessa pesquisa. Tendo em vista os desdobramentos dessa pesquisa, compreende-se que a partir desse roteiro metodológico foi possível atingir o objetivo de análise da aplicabilidade do SISDIP para o planejamento da força de trabalho técnico-administrativa da UFPB (objetivo geral).

A Figura 18 apresenta a trajetória metodológica que foi empreendida para obtenção dos resultados desse estudo.

Figura 18 – Trajetória metodológica



Fonte: elaboração própria (2023)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Fatores de maior relevância para o planejamento da força de trabalho da UFPB

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa referentes às questões de pessoal de maior repercussão nas unidades administrativas e acadêmicas da UFPB, a partir dos discursos dos agentes de gestão de pessoas da Universidade, e dos documentos de demanda de pessoal encaminhados pelos gestores à Progep/UFPB.

Esses dados foram analisados e relacionados aos elementos de planejamento ao qual se referem, considerando a maneira como esses desafios poderiam ter sido evitados ou superados se houvesse um planejamento prévio da força de trabalho na Instituição. Através dessa análise foi possível atingir o objetivo específico desta pesquisa de identificar as variáveis de maior relevância para o planejamento da força de trabalho no contexto da UFPB.

4.1.1 Contexto organizacional e cenários de planejamento

O planejamento de pessoal depende da compreensão prévia a respeito do que acontece dentro e fora da organização, e que pode vir a afetar seu futuro (KOMATSU, 2013). O contexto em que as organizações públicas operam está sujeito a mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e políticas, que impactam diretamente as necessidades de recursos humanos. Nesse sentido, se refere a circunstâncias que atuam sobre a força de trabalho, podendo ser definido como uma das dimensões organizacionais, com aspectos que podem ser tangíveis (crise econômica, ano de eleições, pandemia, etc.) ou intangíveis (cultura e clima organizacionais, cultura da localidade, etc.) (SERRANO, *et. al.*, 2018a).

A UFPB é uma instituição de ensino que está em constante crescimento, seja do ponto de vista da criação de novos cursos, ou ainda do desenvolvimento de novos projetos ou ações voltadas para o desenvolvimento científico e social. Em relação aos recursos humanos, a falta de planejamento diante desse crescimento tem trazido prejuízo aos serviços prestados pela instituição, como pode ser observado nos discursos e nos documentos citados a seguir:

[...] o número atual de funcionários do quadro do Departamento é praticamente o mesmo de 20 anos atrás, período em que o Centro contava apenas com dois cursos de graduação e três programas de pós-graduação. Atualmente o Centro conta com mais três novos cursos de graduação em

nível de licenciatura e bacharelado, e mais dois Programas de Pós-Graduação. (DC1)

[...] **existe uma forte demanda** por assistentes/auxiliares administrativos e técnicos de laboratório em razão do aumento do número de alunos por turma assim como o aumento número de turmas por semestre – **em decorrência da ampliação do número de vagas de entrada e a criação de novos Cursos na UFPB, retenção/reprovação de alunos, ampliação de número de laboratórios. (DC2)**

[...] **o setor encontra-se com dificuldades de atender toda a demanda** de trabalho, visto que, **novas atribuições foram absorvidas. (DP1)**

[...] a **contratação** do servidor do cargo de Assistente Administrativo **se faz mais urgente, em função do grande aumento** da demanda da Diretoria citada nos últimos anos. (DO1)

[...] **os centros, os departamentos, estão crescendo...** inclusive a gente teve um agora, a gente teve que tirar servidores de um departamento pra colocar em outro, então diminui desse outro setor. (A1C1)

Outras variáveis atribuídas ao contexto organizacional interno, são referentes à especificidade do setor, que podem ser características geográficas, estruturais, entre outras, as quais podem implicar em necessidades singulares de alguns setores da Universidade em relação aos demais. Especialmente nos *campi* do interior podem ser observadas especificidades que interferem nas demandas de pessoal:

Como um campus do Interior com 86 anos de existência, **o Centro apresenta um conjunto de características peculiares que requerem o uso de outros critérios além da RAT para determinação do número de servidores/cargos a serem alocados** pela PROGEP em futuros concursos públicos. Possuímos estruturas de apoio que são dispensáveis noutros Centros no Campus I por serem atendidas pelas Superintendências, Biblioteca Central, CRAS e Pró-Reitorias. (DC1)

[...] somos o único **Campus da UFPB que tem seu funcionamento em 02 unidades distintas**, uma em Rio Tinto (sede administrativa) e outra em Mamanguape (DC3)

A questão da cultura organizacional, especialmente em relação à postura de comodismo de alguns servidores, os quais se apegam à rotina e resistem a mudanças ou melhorias em seu desempenho. Nos discursos se percebe que esse fato precisa ser levado em consideração no planejamento, uma vez que resulta em um percentual considerável de força de trabalho que não produz da forma esperada.

[...] e **o servidor**, que já tá **perto de se aposentar, não tem mais aquela... né?** Aí tá só **cumprindo o seu horário, abrindo e fechando a porta**, e a gente sabe que é muito mais do que isso né? (A1C1)

[...] **a gente tem uma espécie de conflito de visão**, né, um grupo de servidores com uma visão mais atualizada, mais moderna de pensar a gestão e o oferecimento dos serviços nossos, **e ainda tem uma parcela que é mais “ué, mas sempre foi assim, mas por que estão inventando isso, nunca foi assim.” É resistência às novidades, às mudanças.** (A1O1)

[...] **muitos dos nossos servidores vivem na conformidade, e não tem essa motivação para se preparar mais**, e outros fatores também envolvidos, e **aí eu tenho uma baixa produtividade, e aí eu digo preciso de gente**, preciso aumentar minha força de trabalho, **será que é mesmo, eu preciso?** (A1P1)

Ainda sobre o elemento contexto, a questão das inovações tecnológicas alterou de forma significativa a demanda de servidor na UFPB, seja pela automatização de diversos serviços, seja pela criação de novas demandas de suporte dessas tecnologias. Na visão dos gestores, esse fator é reconhecido, apesar de que apontam que ainda há algumas resistências na consideração dessa questão quando se fala em alocação e planejamento de pessoas:

Pra tal serviço **eram vinte pessoas...** e **agora** esse mesmo serviço **só tem três pessoas** ou **duas pessoas...** **só que agora você já tem toda uma informatização, você tem toda uma mudança na dinâmica**, né? (A1O1)

O clima organizacional também foi apontado como uma variável de contexto que tem influenciado na produtividade dos servidores, e, em decorrência disso, no aumento da demanda de pessoal. Os principais problemas de clima organizacional apontados foram referentes a relacionamentos interpessoais, a postura de chefias, e a questões referentes à jornada de trabalho, esta última recebendo maior destaque nos relatos:

E a comunicação, ela é muito falha, a falta de respeito é muito falha dentro do local de trabalho. **O ambiente de trabalho ele vem adoecendo as pessoas.** (A1E1)

[...] a gente teve problemas já, como a servidora que a gente citou, foi justamente por causa disso, porque **o setor que tem servidores com flexibilização**, e as três tem, só que aí tem outro setor precisando, **mas quando você muda, você perde a flexibilização. Então ninguém quer sair.** (A2C2)

A gente tem alguns setores aqui que tem gente alocada lotada com seis horas. E e aí fica complicado. São pessoas que atendem ao público, a gente precisa... só que aí **você poderia tentar um remanejamento, mas aí você vai envolver inclusive prejudicar** as pessoas, em questão de qualidade mesmo de trabalho, né? (A1C3)

Em relação ao contexto externo, foi observada grande repercussão na força de trabalho em relação à pandemia mundial do vírus Corona. Em virtude disso, foram relatados aumento no número de absenteísmo e de doenças relacionadas à saúde mental dos servidores, como pode ser observado no seguinte:

[...] a OMS destacou que no primeiro ano da **pandemia de COVID-19**, a prevalência global de **ansiedade e depressão aumentou em 25%, e com o retorno presencial, prevê-se o aumento desta demanda por parte dos discentes.** (DC1)

E a pandemia também nos trouxe um **quadro de adoecimento mental muito grande.** [...] a gente tem frequentemente pessoas que estão ou se afastando, ou que estão tendo, não vou dizer crises, mas estão tendo quadros associados a rotina de trabalho, que travam e não conseguem desenrolar. E aí eu associo à pandemia pra cá, porque **realmente muita gente está adoecendo.** (A1C4)

Questões relacionadas ao contexto frequentemente foram mencionadas para projetar necessidades futuras de força de trabalho na Universidade, e por essa razão os cenários futuros foram agregados ao elemento contexto nessa análise. É através da análise do contexto atual que o PFT poderá garantir que a organização esteja preparada para as suas necessidades atuais e futuras (SERRANO, MENDES E MENESES, 2022, p. 40). Nos documentos citados a seguir podem ser observadas questões contextuais que justificam demandas futuras:

[...] **o planejamento** do Departamento **prevê a ampliação** do referido laboratório e término da construção da casa de vegetação deste, **o que aumentará a demanda.** (DC1)

Desse modo, [...] **passa a fazer parte** do Conselho Nacional [...], **necessitando assim reestruturar** os setores do colégio **para atender às novas demandas** administrativas, financeiras e pedagógicas. (DE1)

A análise dos desafios relativos ao contexto oferece à Universidade ferramentas que podem ser usadas para antever situações possíveis no futuro, e para conduzir esses desdobramentos a seu favor. A partir da compreensão do contexto é possível traçar cenários de planejamento que contemplem diferentes hipóteses e perspectivas. Essa questão foi incorporada nos discursos de alguns AGPs, os quais trouxeram em suas falas questões contextuais como justificativas para os cenários de planejamento projetados por eles, nos quais têm sido fundamentadas muitas das demandas de pessoal das unidades:

A gente está numa situação atípica em função dessa reforma, do nosso prédio. [...] Em função disso a gente tem uma situação atípica de não ter maior

demanda de pessoal **pra realidade de agora**. Mas se a gente pensar na realidade da biblioteca no seu prédio, funcionando por completo, aí tem a necessidade de mais pessoal. (A1O1)

[sobre a integração de secretarias] Pro nosso público, tem a possibilidade da pessoa não trabalhar mais sozinha, e **hoje a gente tem** vários setores com pessoas trabalhando sozinhas, responsáveis por toda a carga administrativa do setor. Então **elas poderiam dividir esse trabalho. Também permitiria uma flexibilidade** maior de horários. (A1C4)

[...] como a gente não espera que venha todo mundo que a gente precisa, [...] e a gente sabe que **é uma coisa que vai só aumentar**, mesmo que a gente receba todo ano [...] Mas eu acredito que o trabalho híbrido **ajudaria muito nessa questão**, pra poder produzir melhor, pra produtividade aumentar. (A2C2)

As situações relatadas apontam as questões de contexto que têm sido vivenciadas na UFPB, e que precisam ser observadas tão logo se inicie a planejar um quadro de servidores adequado às necessidades da Instituição. No setor público pode haver dificuldades de gerenciamento da demanda de trabalho decorrentes de contexto diversos aos vivenciados no mercado, como por exemplo, aquelas decorrentes de questões legais e também sociais (FERNANDES; HIPÓLITO; AÑEZ, 2018).

4.1.2 Ocupações/demandas existentes e Perfis profissionais desejados

O PFT envolve acompanhamento constante das demandas organizacionais, atuais e futuras, além de avaliação dos perfis adequados ao atendimento dessas necessidades. Na UFPB, foram relatados, como desafios da gestão da força de trabalho, lacunas entre certos perfis profissionais, habilidades e competências, e as necessidades da Instituição. Nos discursos de alguns AGPs e nos documentos de demanda são observados relatos de inadequação de alguns servidores frente às atividades desenvolvidas nos seus setores:

A referida **unidade dispõe de um servidor** que, ao ver desta gestão, poderia ter seus conhecimentos melhor aproveitados **atuando em outro setor** da Unidade Avançada. (DC6)

Uma distribuição de tarefas que não atende a necessidade da escola, **dificuldade de identificar competência**, porque, de certa forma, fica aquele ego abalado de alinhar os objetivos, as metas, os colaboradores, e **o trabalho fica comprometido, e o resultado também**. (A1E1)

Uma outra característica, provavelmente também de todas as unidades da universidade, é que... **o perfil mesmo das pessoas. Nem todo mundo tem**

um perfil pra fazer alguns trabalhos. [...] nem todo mundo tem essa aptidão, ou, pelo menos, não desenvolveu, não quis desenvolver. (A1O1)

No mesmo sentido, a falta de letramento digital foi apontada em uma grande parte dos discursos como um dos maiores fatores de inadequação dos quadros de servidores, especialmente quando se trata de pessoas de idade mais avançada, que já cumpriram os pré-requisitos para aposentadoria, mas continuam trabalhando.

[...] hoje a UFPB não funciona mais em formato físico... **toda a nossa movimentação, ela é digital.** Então, por mais que alguém traga algum papel, você tem que digitalizar minimamente o que está no sistema. Então, **falta competência e letramento digital a muitos servidores.** (A1C4).

E aí **esse pessoal, por suas características,** tem alguma limitação quanto ao uso de tecnologias. E você imagina que a pessoa, por exemplo, consegue mandar mensagens pelo *whatsapp*, mas ela **só manda áudio**, eu fui escrever, e ela teve alguma dificuldade. Aí **imagina essa pessoa pra atender por um sistema, né?** (A1O1).

[...] **ele não mexe no computador. Só usa o computador pra bater o ponto. Então, assim, a gente tem vários exemplos.** [...]E por ser um centro antigo também, nós temos muitas pessoas em vias de se aposentar mesmo, sabe, esse pessoal muito antigo, eles têm dificuldades com o sistema. (A2C2).

Às vezes em função da tecnologia, **senhores e senhoras com dificuldade de entrar no sistema às vezes tem, por questão de idade e tudo,** não têm habilidade. (A1O1).

A inadequação de alguns servidores representa a perda percentual importante de sua força de trabalho, já escassa, repercutindo na produtividade dos setores, resultando em divisões entre grupos pertencentes ao mesmo ambiente de trabalho, e trazendo distorções a um planejamento efetivo de pessoal. Especialmente quando se trata de pessoas em final de carreira, muitas vezes resistentes à mudança, é preciso que a Universidade adote providências no sentido de identificar essas lacunas e implementar estratégias, a fim de reintegrar essa parcela da sua força de trabalho ao quadro de pessoas atuantes na instituição. Essas considerações foram feitas a partir de inferências a alusões nesse sentido nos discursos dos entrevistados:

[...] identificar todos como colaboradores, né, aceitar, vamos dizer assim, as dificuldades, e **olhar o outro como o seu potencial que tem, né? Aproveitar o que o outro tem,** e dessa força somar com que eu posso colaborar. (A1E1)

Sim, demanda mais força de trabalho [...] **mas será que é mesmo? Ou se é a capacitação deste? Entende?** Porque eu tenho um servidor que produz cem por cento, se eu der a meta a ele... e eu tenho outro que tem determinadas

dificuldades que esse primeiro não tem, e consigo só sessenta por cento dessa força de trabalho nesse dia. Então eu **acho que a preparação é importantíssima pra entrega.** (A1P1)

[...] a gente **poderia, deveria melhorar mais as atribuições de cada servidor**, deixar mais clara. **Porque como é que eu vou melhorar sem saber** que o meu cargo é esse, não que ele vai estar limitado a fazer isso, mas que o servidor também tenha consciência que ele tem que fazer isso. (A1C1)

A questão da formação técnica do servidor se relaciona a outro aspecto importante de planejamento do quadro funcional, referente a necessidade de mão de obra especializada frente às necessidades de expansão e de inovação constantes vivenciadas pelas instituições federais de ensino superior, atreladas à amplitude de frentes em que atua. Foram relatados em diversas falas e documentos essa demanda por perfis profissionais específicos.

[...] Análises desde as mais simples até as mais complexas, [...], porém sempre na dependência de estudantes para realizá-las devido à inexistência de técnico de nível superior [...]. Ademais, **o manuseio de equipamentos de custo extremamente elevado requer maturidade científica e capacitação prévia em práticas laboratoriais**, necessidade que dificilmente é atendida quando apenas alunos conduzem as análises. (DC1)

A gente sente essa **necessidade de um servidor especializado naquela área** pra que esses setores funcionem [...], mas nessas áreas mais específicas. (A1C1)

Para alguns trabalhos nossos a gente precisa de pessoal com bastante qualificação e a gente tem essa dificuldade, porque algumas atividades nossas requerem que este servidor, além de estar qualificado, tenha uma constante qualificação... aí, a gente tem essa dificuldade. (A1O1)

Acreditamos também que essas funções seriam mais adequadamente realizadas por um servidor técnico administrativo do quadro fixo, pois **precisamos de capacitar de forma bastante específica a pessoa para exercer essa atividade** [...] considerando todas essas demandas é necessário investir em capacitação de um servidor institucional [...] (DC5)

A falta ou insuficiência de um planejamento adequado da força de trabalho pode gerar falta de aderência dos cargos lotados em relação às atividades dos respectivos setores de atuação, e culminar até mesmo em situações irregulares a serem corrigidas, tais como as relativas à ocorrência de desvio de função. Essa realidade foi relatada como um problema de planejamento na UFPB, decorrente da redução paulatina do quadro técnico das Instituições Federais de Ensino, de terceirização de diversas atividades, e da consequente extinção de vários cargos ainda ocupados no órgão, que demanda a realocação desses cargos em outras áreas até

a aposentadoria dos seus eventuais ocupantes. Os trechos a seguir abordam algumas situações de desvio de função:

[...] a gente ainda tem um servidor que é almoxarife também, mas está prestes a se aposentar, e **a gente não sabe o que vai fazer, porque se colocar outro servidor é desvio de função**. Aí, enfim, é algo que a gente vai ter que enfrentar. (A1C1)

Então a gente sabe que **acaba ocorrendo às vezes um desvio de função, porque...** enfim, muitos departamentos têm **servidores que são técnicos de laboratório**, são servidores que devem estar em laboratório, **mas que têm que ajudar em outras funções**. (A1C2)

Porque houve um **inchaço no centro**, nos últimos dez anos, doze anos, **de técnicos em assuntos educacionais**. [...] Então, **assim, muitos deles aqui acabam trabalhando em desvio de função, exercendo funções meramente administrativas**. (A1C4)

Considerando os relatos apresentados acerca das dificuldades de alinhamento entre demandas institucionais e os perfis profissionais disponíveis, a atividade de planejamento é primordial para que a Universidade consiga adequar sua força de trabalho de uma maneira mais eficaz. O diagnóstico das demandas e dos perfis pode servir para orientar ações institucionais no sentido de ofertar capacitações, contratar, realocar servidores, e também para desenvolver e reter especialistas para áreas mais técnicas ou complexas, garantindo o sucesso na prestação dos serviços públicos prestados.

4.1.3 Perfil da força de trabalho, indicadores de gestão de pessoas, e projeção do quadro

Nesta subseção foram agrupados os elementos de planejamento referentes ao perfil da força de trabalho, aos indicadores de gestão de pessoas e à projeção do quadro de pessoal, em decorrência da correlação estabelecida tanto nos discursos dos AGPs como nos relatos documentais de demandas.

O delineamento do atual perfil da força de trabalho é fundamental para a construção do PFT, pois é uma parte do processo que permite identificar potenciais e vulnerabilidades no quadro de funcionários. Quando questionado sobre os desafios de planejamento da força de trabalho do seu setor, um dos AGPs relatou as seguintes situações, diretamente relacionadas ao perfil dos servidores lotados em sua unidade:

[...] a gente tem também uma **característica de ter uma força de trabalho muito...** eu diria assim, mesclada, **heterogênea**. A gente **tem pessoal recém-contratado**, com pouco tempo de contratação, advindos também de edital de remoção ou redistribuição, a gente **tem o pessoal aqui que já tem um bom tempo de casa**, mas tem uma... que é **relativamente jovem, na faixa de quarenta, cinquenta anos**, e que **tem, portanto, muita capacidade produtiva, mas tem também um pessoal prestes a se aposentar**. (A1O1)

[...] eu falo isso também como um ponto positivo, **a gente tem um percentual significativo**, não sei exatamente quanto, **é de servidoras**. E estas servidoras, quando estamos numa **idade mais jovem**, estão propensas a quererem me ser mãe né? [...] é uma alegria né, é uma vida que está chegando, é um direito dela né, de gozar dessas licenças, mas aí, **pra quem está na gestão, é uma situação que precisa ser organizada**. (A1O1)

A análise do perfil da força de trabalho também pode incluir o estudo sobre os indicadores internos de pessoal, como rotatividade, escolaridade, tempo de serviço, perda potencial de capacidade devido ao número de profissionais em condições de se aposentar, etc. (KOMATSU, 2013). No decurso da pesquisa desenvolvida na UFPB, indicadores como tempo de serviço, aposentadoria e rotatividade foram encontrados em praticamente todos os documentos e relatados por todos os entrevistados como grandes desafios da Universidade em relação ao seu quadro funcional. A UFPB apresenta uma grande parcela de servidores técnicos em idade de se aposentar, além de terem sido identificadas situações de rotatividade em relação a alguns cargos, como os de assistente em administração e os da área de tecnologia da informação, que impactam o planejamento e a gestão de pessoal, como pode ser visto nos trechos transcritos a seguir:

Recentemente o Centro sofreu **desfalques decorrentes de aposentadorias**. E neste sentido, torna-se imperioso a recomposição desses quadros para o bom funcionamento dos Laboratórios do Centro. (DC7)

[...] é um dos centros com grande **rotatividade de servidores**. [...] com as remoções as unidades passam a contar com equipes novas em treinamento muito rotineiramente para dar conta das atribuições. (DC1)

A isto, somam-se aposentadorias, exoneração e óbito, ocorrida no Departamento nos últimos 8 anos que não têm ainda sido repostas. (DC2)

[...] tais **cargos estão em extinção**, mas a perda da força de trabalho é real e importante para o nosso Centro, limitando severamente e até inviabilizando certas atividades no Centro. (DC8)

A solicitação se baseia nas **várias posições que foram ficando vagas, por aposentadorias e falecimentos** [...]. (DC6)

O Centro de Energias Alternativas e Renováveis - CEAR passou por uma **redução considerável** dos recursos humanos existentes, seja por motivo de **aposentadoria, remoção ou morte**, os quais nunca foram repostos. (DC9)
A situação **pode se agravar ainda mais**, pois aproximadamente 35% dos **cargos** ativos do Centro de Informática são cargos **considerados extintos ou possuem alguma vedação** [...]. (DC10)

Temos uma **previsão de 22 aposentadorias** [...] alguns códigos de vaga poderão ser solicitados para restituição [...], porém outros cargos foram extintos e precisamos pensar em serviços terceirizados e reposição de cargos para manutenção do serviço de alguns núcleos. (DP4)

A gente precisa de reposição urgente porque **a gente perdeu muito**, e numa reunião recente [...] isso foi colocado pra gente, que o Centro de Educação foi um dos centros que mais perdeu gente nos últimos tempos. (A1C4)

[...] **e com algumas aposentadorias né**, que estão por vir, mas a gente está adaptando, e está solicitando mais pessoas, e tentando fazer com que a gente tem, né? (A1C1)

[...] **já se encontram aptos a aposentar 20% do total de servidores do quadro**, sem retorno das vagas, ou seja, **a qualquer momento o Centro pode ficar sem 1/5 da sua força de trabalho**. (DC1)

Na UFPB, como nas demais universidades federais no Brasil, além dos desafios decorrentes das aposentadorias e exonerações de servidores, a gestão de recursos humanos se encontra diante de outra grande dificuldade, que são as paulatinas extinções e vedações de provimento de vários dos seus cargos técnicos. Isso pode ser constatado nos Decretos 9.262/2019 e 10.185, que extinguíram ou vedaram de provimento um quantitativo considerável de cargos técnicos-administrativos em educação das instituições públicas federais de ensino.

A Universidade se vê diante do desafio de otimizar seus recursos diante do contínuo enxugamento em sua estrutura de pessoal, a fim de continuar obtendo êxito no cumprimento de sua missão de promover o ensino, a pesquisa e a extensão de forma cada vez mais ampla para a sociedade. Nesse contexto, o PFT se apresenta ainda mais relevante e necessário, pois permite à Instituição refletir sobre as mudanças passíveis de acontecer ao longo do tempo e seus efeitos, caso não se adotem medidas de correção ou de minimização desses desdobramentos (KOMATSU, 2013).

4.1.4 Dimensionamento da força de trabalho

As dificuldades oriundas da falta ou das falhas de dimensionamento de pessoal puderam ser observadas na maior parte dos discursos obtidos neste estudo. As rotinas de dimensionamento, este considerado como determinação do quantitativo ideal de funcionários em virtude das atividades do setor e do esforço despendido (SERRANO *et al.*, 2018a), ainda são um entrave na UFPB, e isso pôde ser observado na insatisfação generalizada acerca da inexistência ou insuficiência de pessoal em um número alarmante de setores: “[...] o **quadro de servidores** técnico-administrativos do Centro é **desproporcional**” (DC10), ou ainda “**estamos com defasagem** de pessoal na Secretaria Acadêmica” (DC12).

Essa desproporção entre as demandas existentes e a força de trabalho disponível foi relatada como um fator de sobrecarga para os servidores nas unidades, resultando muitas vezes em serviços deficitários ou no adoecimento dos trabalhadores:

O elevado número de procedimentos realizados no Hospital Veterinário vem diariamente **sobrecarregando esses setores**, que não dispõem de técnicos para realização dos serviços. (DC1)

No que diz respeito ao **serviço de Assistência Social**, esse foi implementado no Centro no ano de 2017, mas conta atualmente com **apenas um servidor que atende um alto número de estudantes**. (DC3)

[...] conta, atualmente, com **apenas 1 (um) servidor. Isto implica em uma sobrecarga**, inclusive dificultando organização de períodos de férias [...]. (DC6)

[...] era **uma servidora em dois setores, isso acontece muito** aqui, só que **isso gera uma sobrecarga**. Aqui nesse corredor mesmo a gente tem muitos servidores nessa situação. (A2C2)

[...] a gente não consegue andar melhor por causa da força do trabalho que está reduzida, **pelo fato das pessoas estarem sobrecarregadas**. E também, em virtude dessa sobrecarga, estarem adoecendo. (A1C4)

[...] tudo isso passa por um setor de compras, e **a gente atualmente só tem uma pessoa fazendo tudo**. (A1C3)

A sobrecarga de trabalho também foi referida em relação ao acúmulo de atribuições dos chefes e dos docentes, havendo cumulação das suas atribuições com aquelas que deveriam ser desenvolvidas por técnicos:

[...] então você vê que algumas coisas são feitas porque, de fato, até **os docentes meio que acabam** tomando pra si um pouco dessas **atribuições que são mais técnicas**. (A2C2);

Assim, **todo o trabalho administrativo é feito pelo chefe de departamento**. (DC11)

[...] atualmente **a Superintendente [...] acumula, além das responsabilidades inerentes a função, todas as atribuições administrativas do setor**, comprometendo em algumas situações o planejamento, o cumprimento de prazos legais e a execução da gestão dos contratos. (DP3)

Um outro elemento destacado na questão do dimensionamento, se refere ao prejuízo no funcionamento dos setores, ou na oferta dos serviços, em virtude da falta de pessoal. Foram relatados déficits no atendimento aos alunos e demais usuários, suspensão de atividades, subaproveitamento da estrutura física da Universidade, entre outras dificuldades:

Hoje a gente está com uma **força de trabalho aquém** da que a gente precisa pra funcionar. (A1C4)

[...] devido à quantidade insuficiente de servidores, **temos enfrentado algumas dificuldades**. (DS1)

O referido servidor era o único técnico-administrativo localizado no **Laboratório, que ficará sem servidor até a reposição** ora solicitada. (DC8)

Com a saída da servidora [...], a quantidade de servidores fica menor do que a quantidade de Departamentos, fazendo com que esta unidade **necessite de reposição para continuar oferecendo os serviços** aos 03 (três) cursos nos 03 (três) turnos. (DC4)

Atualmente temos uma **demanda muito grande e urgente** de servidores para atuar na área administrativa do Centro, em especial exercendo a função de requisitante. (DC9)

[...] atualmente **não dispomos de nenhum funcionário em nosso programa**. (DC5)

Dos vinte e cinco (25) laboratórios do Centro, apenas onze (11) deles possuem técnicos administrativos para cuidar do seu funcionamento. O que significa dizer que, **apesar do centro possuir estrutura física, ela não tem sido aproveitada a contento**. (DC3)

Os resultados de um dimensionamento podem trazer consideráveis melhorias na distribuição da força de trabalho na UFPB, uma vez que viabilizam a otimização dos seus recursos humanos disponíveis. Além disso, permite identificar e priorizar previamente as

demandas mais urgentes por servidor a serem atendidas. Nesse sentido, o dimensionamento atua como uma parte do planejamento da força de trabalho, fornecendo dados quantitativos sobre os quais poderão ser embasadas as demais análises qualitativas para adequação do seu quadro técnico funcional.

4.2 Ferramenta Sisdip e suas contribuições para o planejamento da força de trabalho na UFPB.

O Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip), conforme abordado no referencial teórico, se trata de uma solução de informática, desenvolvida por uma equipe da Universidade Federal de Brasília (UnB) em parceria com o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGISP), com a principal finalidade de calcular a estimativa quantitativa ideal de pessoas nas diversas unidades do órgão ou entidade no qual está sendo aplicado¹⁶. Além disso, esse sistema concentra uma série de dados relativos a pessoal, seja por meio da importação de dados de outras bases e sistemas de cadastro do próprio Governo Federal, ou da inserção de informações pelos gestores e demais usuários do sistema.

No contexto do PFT, cabe salientar que esse planejamento demanda a análise e compreensão de um conjunto de informações sobre a organização em si, e sobre o contexto no qual está inserida, a fim de se estabelecerem estratégias capazes de superar os desafios à sua realização. Realizar um PFT com base exclusivamente na experiência e no julgamento intuitivo dos gestores pode comprometer sua efetividade, seja pela imprecisão técnica das considerações realizadas, ou por questões éticas envolvidas no processo (SERRANO; MENDES; MENESES, 2022). Cada etapa de planejamento de pessoal demanda a análise de informações específicas já mencionadas, como contexto interno e externo da organização, cadeia de valor, ocupações existentes, perfil do quadro, indicadores de gestão de pessoas, dimensionamento, projeção da força de trabalho atual etc., e o levantamento desses dados vem a ser o grande desafio dos gestores.

A partir da análise do Sisdip como um instrumento relevante para a realização do PFT, foi possível identificar e classificar os indicadores e relatórios fornecidos por essa ferramenta, e relacioná-los às etapas de planejamento obtidas nessa pesquisa, constantes no Quadro 1. Para

¹⁶Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/dft-1>>. Acesso em: 24 mai. 2023.

a elucidação dos recursos do Sisdip, é possível visualizar na Figura 19 o menu lateral de informações para o gestor fornecido pelo sistema.

Figura 19 – Menu do Sisdip para o perfil de gestor do órgão



Fonte: Figura extraída do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023)

Uma vez que o órgão ou entidade tenha aderido ao uso do sistema, e realizada a etapa qualitativa anterior ao dimensionamento propriamente dito (cadastramento dos setores, e detalhamento sobre as atividades desempenhadas), o sistema fornecerá ao gestor a descrição das áreas (unidades) dimensionadas, apresentando as seguintes informações: atividades realizadas pela unidade; fluxos de trabalho, com as principais etapas das atividades; entregas, que são as representantes qualitativas das atividades e; fontes que indicam a realização da entrega.¹⁷

O Sisdip apresenta as atividades da unidade agrupadas por categoria de serviço, definidas por temas, que auxiliam os gestores a trabalharem com suas descrições de área.¹⁸ Da mesma forma, o Sisdip fornece os dados do quantitativo de entregas por unidade, e o percentual de esforço despendido pelos servidores em cada entrega.¹⁹

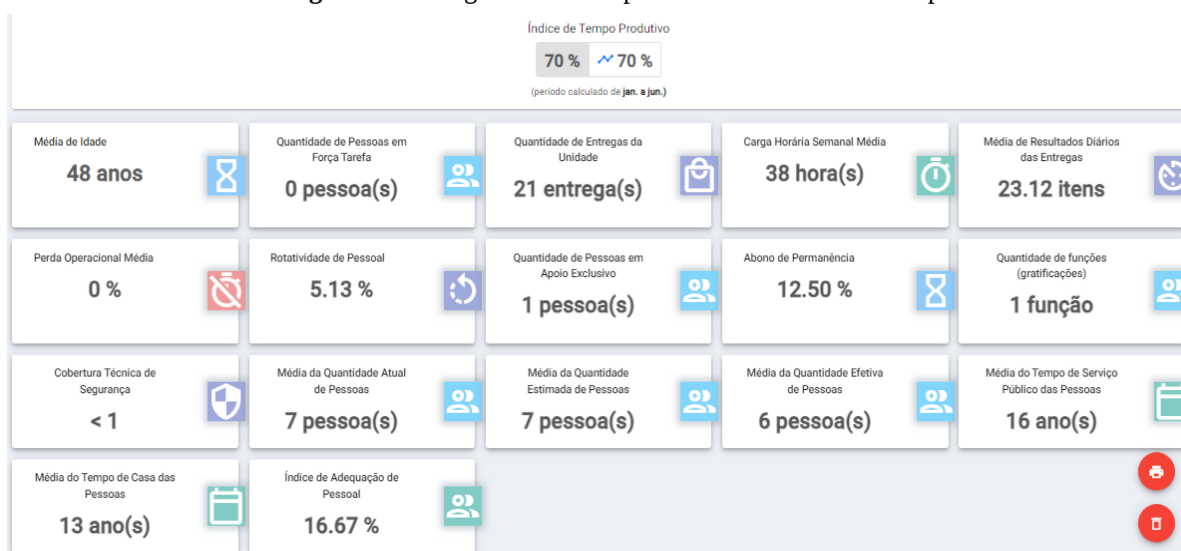
¹⁷Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/copy2_of_ComopreencheraplanilhadeDescrioderea.pdf/view>. Acesso em: 01 jun. 2023.

¹⁸Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/Manualdepreinamento.pdf/view>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

¹⁹Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/copy5_of_Comopreencheroquestionriodeesforo.pdf/view>. Acesso em: 29 mai. 2023.

Além dos indicadores de resultados, que se referem à quantificação das entregas, e da quantificação dos esforços, são apresentados pelo sistema os indicadores de pessoal, relativos à força de trabalho nas unidades, e uma série de dados numéricos, percentuais e relatórios de pessoal, oferecendo ao gestor uma visão ampla e detalhada do desenvolvimento das atividades do setor, da produtividade, e das ocorrências funcionais da equipe. A Figura 20 se refere à imagem inicial do painel de resultados do Sis dip, e permite uma visão geral a respeito de como os dados são apresentados.

Figura 20 – Imagem inicial do painel de resultados do Sis dip



Fonte: Figura extraída do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sis dip, 2023).

A análise dos resultados fornecidos pelo Sis dip demonstra o volume e a diversidade de fatores que compõem a análise do trabalho e do quadro de pessoal das unidades, o que reforça a complexidade das atividades de gestão e de planejamento, especialmente quando feitas sem o auxílio de uma ferramenta tecnológica. Para compreensão dos dados fornecidos pelo Sis dip, foram relacionados os seus principais produtos, descrevendo-os de forma resumida, conforme consta no Quadro 16.

Quadro 16 – Descrição dos resultados fornecidos pelo Sis dip (continua)

INDICADOR / RELATÓRIO	DESCRIÇÃO
Descrição das unidades	Apresenta as unidades cadastradas, descrevendo as suas respectivas entregas, atividades, fluxos e fontes.
Categorias de serviço	Relaciona as unidades às categorias de serviço que realizam, detalhando as entregas a qual se referem.

Quadro 16 – Descrição dos resultados fornecidos pelo Sisdir (continua)

INDICADOR / RELATÓRIO	DESCRIÇÃO
Média de idade	Mostra a média de idade da equipe dimensionada e, ao clicar no ícone, a idade individual do pessoal
Quantidade de pessoas em força tarefa	Aponta o número de pessoas que participaram da execução de atividades em uma área diferente da sua unidade de exercício.
Quantidade de entregas da unidade	Registra a quantidade de entregas sob a responsabilidade da unidade dimensionada e, ao clicar no ícone, apresenta as suas descrições.
Carga horária semanal	Mostra a carga horária média semanal da equipe e, ao clicar no ícone, apresenta as cargas horárias individuais do pessoal.
Média de Resultados diários das entregas	Define a quantidade de resultados de todas as entregas concluídas, por dia, pela equipe.
Perda operacional média	Retrata o percentual do total de horas da equipe não trabalhado por decisão da gestão superior do órgão/entidade, por razões fortuitas e/ou de força maior.
Rotatividade de pessoal	Mostra a taxa de rotatividade da equipe no período selecionado para o dimensionamento. Quanto maior o índice, maior a perda de pessoal.
Quantidade de pessoas em apoio exclusivo	Aponta a quantidade de pessoas em exercício na unidade, mas que não participaram da execução das entregas da área. Esses servidores não são considerados no cálculo do dimensionamento.
Abono permanência	Indica o percentual de pessoas em abono de permanência (servidores que possuem os requisitos para se aposentar, mas optaram por continuar em atividade). Ao clicar no ícone, mostra nominalmente os servidores em usufruto desse benefício.
Quantidade de funções (gratificações)	Mostra a quantidade de pessoas da unidade que possuem função comissionada no momento atual.
Demanda reprimida – valor inicial	Mostra a quantidade de demandas reprimidas no período inicial do dimensionamento.
Demanda reprimida – acumulado com resultados	Aponta a soma das demandas reprimidas (passivos) deduzida dos resultados (volumes ou quantitativos das entregas realizadas).
Cobertura técnica de segurança	Retrata a necessidade de pessoal em função dos afastamentos ocorridos. Quando o valor é maior que 1, há indicação de necessidade de pessoal para cobrir os afastamentos.
Média da quantidade atual de pessoas	Registra a média da quantidade de pessoas que estava em exercício no período selecionado para o dimensionamento.
Média da quantidade estimada de pessoas	Indica o número de pessoas que deveriam ser lotadas na área, com jornada integral.
Média da quantidade efetiva de pessoas	Este número deduz as pessoas afastadas acima de 30 dias e as pessoas classificadas como apoio exclusivo.
Média do tempo de serviço público das pessoas	Aponta a média de tempo trabalhado na Administração Pública Federal dos servidores lotados na área durante o período dimensionado. Esse indicador leva em consideração a data de ingresso do servidor na APF.

Quadro 16 – Descrição dos resultados fornecidos pelo Sisdip (conclusão)

INDICADOR / RELATÓRIO	DESCRIÇÃO
Média do tempo de casa das pessoas	Mostra a quantidade média de tempo trabalhado no órgão/entidade dos servidores em exercício na unidade durante o período dimensionado. Esse indicador leva em conta a data de ingresso do servidor no órgão.
Principais entregas por Cadeia de Valor	Apresenta a distribuição das entregas em função da cadeia de valor (macroprocessos gerenciais, finalísticos ou de suporte)
Escolaridade do cargo	Mostra o número de servidores por nível do cargo: superior, intermediário e auxiliar.
Escolaridade	Demonstra o número de servidores por nível de escolaridade.
Horas de férias	Apresenta o tempo de férias de cada servidor da equipe, considerando o período selecionado para o dimensionamento.
Metas, resultados e demandas reprimidas	Demonstra as metas, os resultados e as demandas reprimidas da unidade, considerando o período selecionado para o dimensionamento.

Fonte: Elaborado pela autora a partir do manual “Interpretando o painel de resultados do DFT no Sisdip”²⁰

A compreensão dos resultados apresentados pelo Sisdip detalha as dimensões consideradas, e facilitam a identificação de vulnerabilidades, e a formulação de planos de ação. A realização de um planejamento de força de trabalho eficiente, especialmente no setor público, enfrenta diversos desafios para adequação da força de trabalho atual e manutenção de mão de obra adequada, exigindo uma abordagem estratégica, o que pressupõe a coleta e a análise de dados precisos. Considerando o ambiente complexo e dinâmico em que a Universidade opera, isso pode dificultar a identificação das necessidades de força de trabalho de forma precisa e abrangente, o que requer um monitoramento e avaliação contínuos para garantir que as estratégias estejam sendo implementadas conforme o planejado.

A partir do exame acerca dos produtos entregues pela ferramenta Sisdip, esses recursos foram agrupados em relação aos seus respectivos elementos de PFT. Da mesma forma, foram feitas associações entre os recursos dessa ferramenta e os relatos extraídos das entrevistas aos AGPs e dos documentos de demanda de pessoal analisados neste estudo. O Quadro 17 relaciona os recursos do Sisdip aos elementos de PFT, considerando as informações geradas pelo sistema e as respectivas contribuições para a composição desses elementos.

²⁰ Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/Manualde_usuario.pdf>. Acesso em: 08 de nov. de 2022.

Quadro 17 – Recursos do Sisdip²¹ e elementos de PFT (continua)

INDICADOR / RELATÓRIO	ELEMENTO DE PFT RELACIONADO
Entregas que mais demandaram esforços	Cadeia de valor
Categorias de serviço que mais demandaram esforços	
Principais entregas por cadeia de valor	
Descrição das unidades	Ocupações/demandas existentes
Categorias de serviço	
Quantidade de entregas da unidade	
Demanda reprimida – valor inicial	
Demanda reprimida – acumulado com resultados	
Complexidade das entregas	
Média de idade	Perfil completo do quadro de pessoal
Carga horária semanal	
Abono permanência	
Média do tempo de serviço público das pessoas	
Média do tempo de casa das pessoas	
Pirâmide etária	
Situação funcional	
Vínculos	
Escolaridade do cargo	
Escolaridade	
Relatório gerencial	Indicadores de gestão de pessoas
Média de resultados diários das entregas	
Perda operacional média	
Rotatividade de pessoal	
Quantidade de funções (gratificações)	
Cobertura técnica de segurança	
Média do esforço individual mensal por entrega dado o índice de tempo produtivo	
Ausências	
Ausências que impactaram na produtividade	
Capacidades produtivas	
Total de horas da equipe dado o índice de tempo produtivo	
Quantidade total de resultados das entregas por mês	
Horas de férias	
Metas, resultados e demandas reprimidas	

²¹Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/Manualdepstreinamento.pdf/view>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

Quadro 17 – Recursos do Sis dip e elementos de PFT (conclusão)

INDICADOR / RELATÓRIO	ELEMENTO DE PFT RELACIONADO
Quantidade de pessoas em força tarefa	Dimensionamento da força de trabalho
Quantidade de pessoas em apoio exclusivo	
Média da quantidade atual de pessoas	
Média da quantidade estimada de pessoas	
Média da quantidade efetiva de pessoas	
Índice de adequação de pessoal	

Fonte: Elaboração própria (2023).

As inter-relações feitas entre os recursos do Sis dip e os elementos de PFT permitem observar a relevância dessa ferramenta para a construção de alguns dos elementos de PFT estudados nesta pesquisa, especialmente no que diz respeito aos itens “cadeia de valor”, “ocupações/demandas existentes”, “perfil completo do quadro de pessoal”, “indicadores de gestão de pessoas” e “dimensionamento da força de trabalho”. A seguir, serão analisadas as funcionalidades do Sis dip em relação a cada um desses elementos de PFT.

4.2.1 Ferramentas do Sis dip relacionadas à cadeia de valor

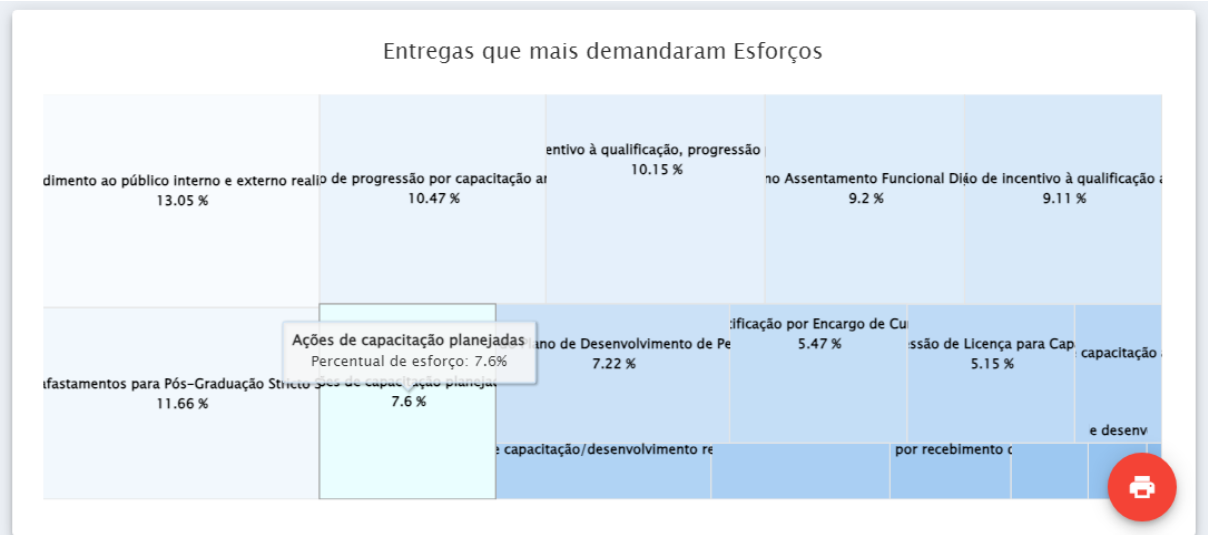
O elemento denominado cadeia de valor é construído em função das referências estratégicas do órgão ou entidade (missão, visão, e objetivos estratégicos). Organizam-se de forma lógica os macroprocessos, os processos, e as atividades desenvolvidas no órgão, de suporte e de entrega de produtos e serviços aos cidadãos, em função do atendimento ao usuário, sendo uma construção que difere da lógica funcional (KOMATSU, 2013; SERRANO; MENDES; MENESES, 2022).

A partir da análise da cadeia de valor, a organização poderá selecionar as alternativas e estratégias mais alinhadas à missão e visão organizacionais (BRASIL, 2020), alocando ou realocando o esforço dos seus profissionais de acordo com as prioridades e com o valor público oferecido (SERRANO; MENDES; MENESES, 2022).

O Sistema de Dimensionamento de Pessoas oferece relatórios que se relacionam ao entendimento da cadeia de valor, especialmente os seguintes: entregas que mais demandaram esforços, categorias de serviço que mais demandaram esforços, principais entregas por cadeia

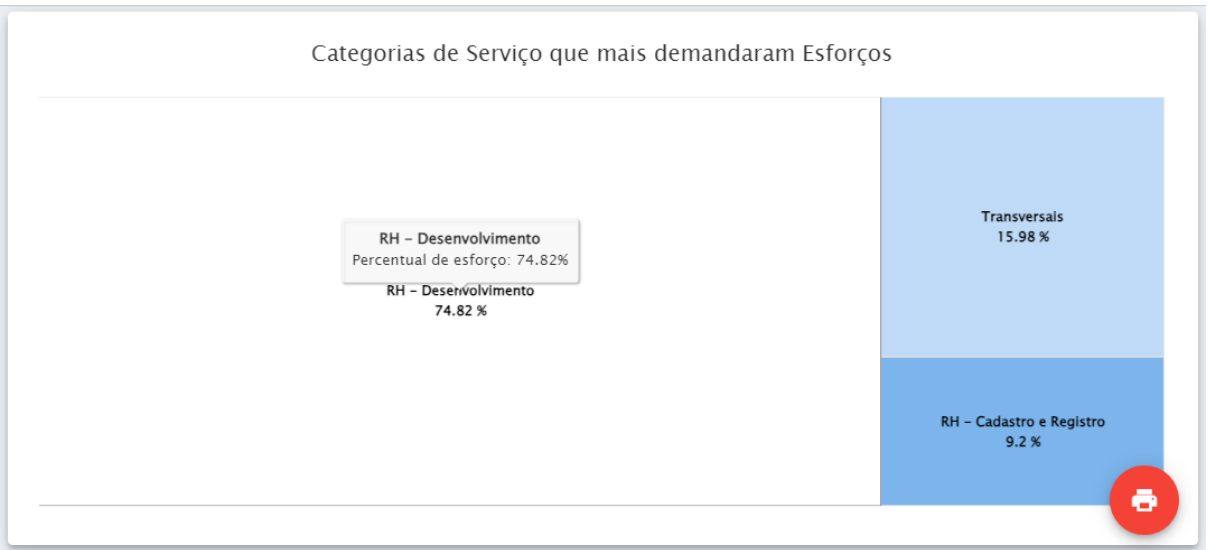
de valor. Em relação a essas variáveis, é preciso avaliar estrategicamente a aderência que tais serviços apresentam em relação às necessidades de seus usuários e cidadãos (KOMATSU, 2013). Para instrumentalizar essa análise, a ferramenta Sisdip permite visualizar, a respeito de cada unidade, as entregas e as categorias de serviço que mais demandaram esforços, e as principais entregas por cadeia de valor, conforme demonstrado nas Figuras 20, 21 e 22.

Figura 20 – Relatório de entregas que mais demandaram esforços



Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (2023)²²

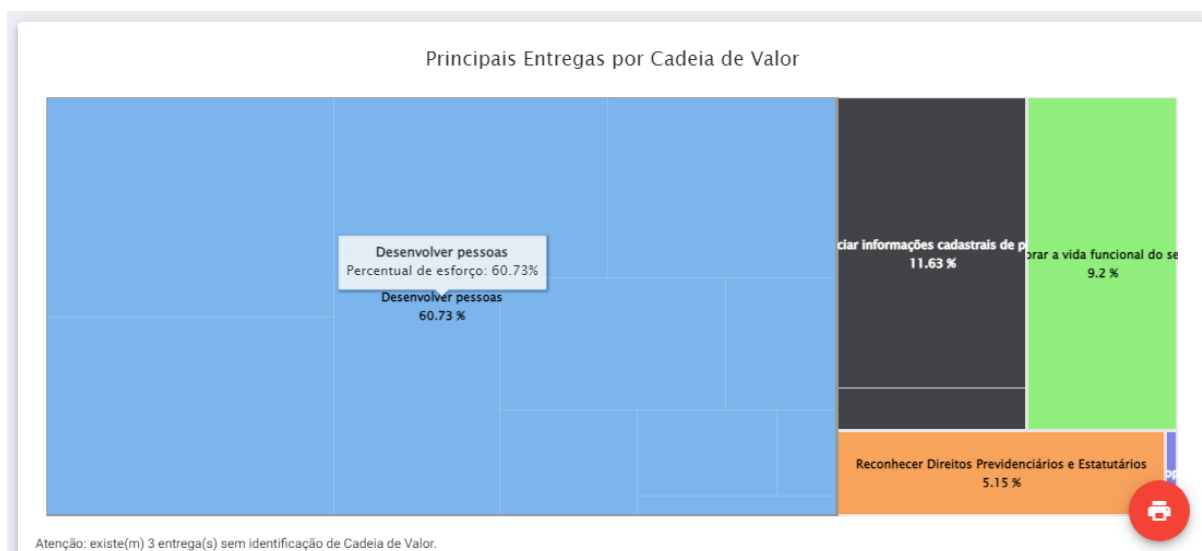
Figura 21 – Relatório de categorias de serviço que mais demandaram esforços



Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (2023)²³

²² Disponível em: <<https://sisdip.sigepe.gov.br/>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

²³ Disponível em: <<https://sisdip.sigepe.gov.br/>>. Acesso em: 05 jun. 2023

Figura 22 – Relatório de principais entregas por cadeia de valor

Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (2023).²⁴

A análise do esforço empregado nas diversas categorias de serviço e por cadeia de valor sinalizam ao gestor a necessidade ou não de se modificar processos, modernizá-los ou automatizá-los por meio das ferramentas oferecidas pelo SIPEC, como o SouGov, Sisref, Banco de Talentos, Sigepe-AD e PGD (SERRANO, MENDES & MENESES, 2022, p. 52). No contexto da UFPB, foi relatado que a automatização de processos de trabalho, decorrente dos avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos, alterou a necessidade de mão de obra em alguns setores. Em sua fala, um agente de gestão de pessoas relatou o seguinte:

Vou só dar um exemplo, a gente aqui legalmente era depositário de todas as dissertações, trabalho da pós-graduação [...] para os trabalhos atuais esse depósito é feito diretamente no SIGAA, a gente não recebe mais nenhum trabalho impresso, não recebe CD... a pessoa nem vem aqui. Então, veja, este é um exemplo de um serviço que vai para uma base tecnológica, diferente daquela que antes eu tinha que ter três, quatro servidores, só pra olhar, conferir alguma coisa, carimbar, emitir um documento, imprimir, etc. (A101)

A consideração da cadeia de valor no PFT permite identificar quais atividades são essenciais para a criação de valor e estabelecer as prioridades para o cumprimento dos objetivos estratégicos do órgão ou entidade. Igualmente, permite analisar se os esforços realizados pela unidade dimensionadas estão alinhados com as atribuições ou com o propósito do setor.

²⁴ Disponível em: <<https://sisdip.sigepe.gov.br/>>. Acesso em: 06 jun. 2023.

Nas figuras 20, 21 e 22 tem-se as categorias de serviço, as entregas e os esforços efetuados no âmbito da Divisão de Educação e Capacitação Profissional, vinculada à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB. A distribuição das entregas, contida na figura 20, se refere às categorias de serviço descritas na figura 21, quais sejam, RH – Desenvolvimento (74,82%), Transversais (15,98%), e RH – Cadastro e Registro (9,2%). No mesmo sentido, as entregas da unidade estão agrupadas por cadeia de valor na figura 23, as quais destacam o macroprocesso referente ao desenvolvimento de pessoas (60,73%), seguido pelo gerenciamento das informações cadastrais de pessoal (11,63%), monitoramento da vida funcional do servidor (9,2%), e reconhecimento dos direitos previdenciários e estatutários (5,15%).

A partir da análise das figuras é possível observar que a unidade dimensionada concentra seus esforços nas atividades de capacitação e de desenvolvimento do servidor na carreira, de maneira que é possível afirmar, de forma geral, que suas atribuições estão devidamente alocadas dentro da cadeia de valor proposta para a Instituição. Em outras situações, pode haver casos de unidades com mais esforço em atividades acessórias, prejudicando seus resultados, como, por exemplo, uma unidade de cadastro funcional que apresente percentuais de esforço mais altos no atendimento ao público externo, ou no cálculo de parcelas remuneratórias etc. Tanto para a melhoria da produtividade, quanto para o alinhamento dos processos de trabalho setoriais à estrutura organizacional, os relatórios do Sisdirp são úteis para se visualizar a cadeia de valor da Instituição, e para sinalizar as atividades que podem vir a ser objeto de revisão dentro da sua estrutura.

4.2.2 Ferramentas do Sisdirp relacionadas às ocupações/demandas existentes

O levantamento das ocupações ou demandas existentes na organização é um dos grandes desafios do planejamento da força de trabalho, pois envolve um conhecimento amplo e aprofundado sobre os setores e suas atividades. A proposta do Sisdirp é que a construção dessa base de dados na Instituição seja feita de forma conjunta, pelos gestores e pelos servidores, sendo que essas informações, após consolidadas, servem como um referencial importante para as atividades de planejamento de pessoal.

Os relatórios qualitativos do Sisdirp que auxiliam na composição do elemento “ocupações/demandas existentes” são o de descrição da unidade e o de categoria de serviço por unidade. No relatório de descrição da unidade é possível identificar os setores em relação às

unidades superiores às quais se vinculam, às entregas pelas quais são responsáveis, e às atividades realizadas para promover essas entregas. Além disso, para cada entrega é detalhado o fluxo de trabalho e a fonte onde essa entrega pode ser consultada, como pode ser observado na Figura 23.

Figura 23 – Relatório de descrição das unidades no Sisdir

UNIDADE ↑	UNIDADE SUPERIOR	ENTREGA	ATIVIDADE	FLUXO DE TRABALHO ↑	FONTE
COORD. QUAL. SAUDE E SEG. DO TRABALHO	PRO REITORIA DE GESTAO DE PESSOAS	Designação para exercer o encargo de substituto eventual realizada	Designação de servidor para exercer o encargo de substituto eventual de cargo ou função	*Recebimento da solicitação; *Análise da documentação e dos critérios; *Elaboração de minuta de Portaria e Despacho; *Publicação da portaria de designação.	Portaria de designação de servidor para exercer o encargo de substituto eventual no SEI
COORD. QUAL. S&A	PRO REITORIA DE GESTAO DE	Demandas de cargos, carreiras e estrutura encaminhada à	Análise de propostas de Carreiras, Cargos e Estrutura	*Receber a demanda. *Analisar conteúdo. * Articular com as unidades da S&A e/ou do Arão *	SEI

Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdir, 2023)

Em relação à categoria de serviço por unidade, o sistema gera um quadro que detalha as entregas, relacionando-as a alguma categoria de serviço. Estas são definidas por temáticas e funcionam como agrupadoras de entregas, auxiliando os gestores a trabalharem especificamente com suas descrições de área²⁵, conforme Figura 24.

²⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/copy4_of_ComointerpretarosresultadosdoDFT.pdf/view>. Acesso em: 25 mai. 2023.

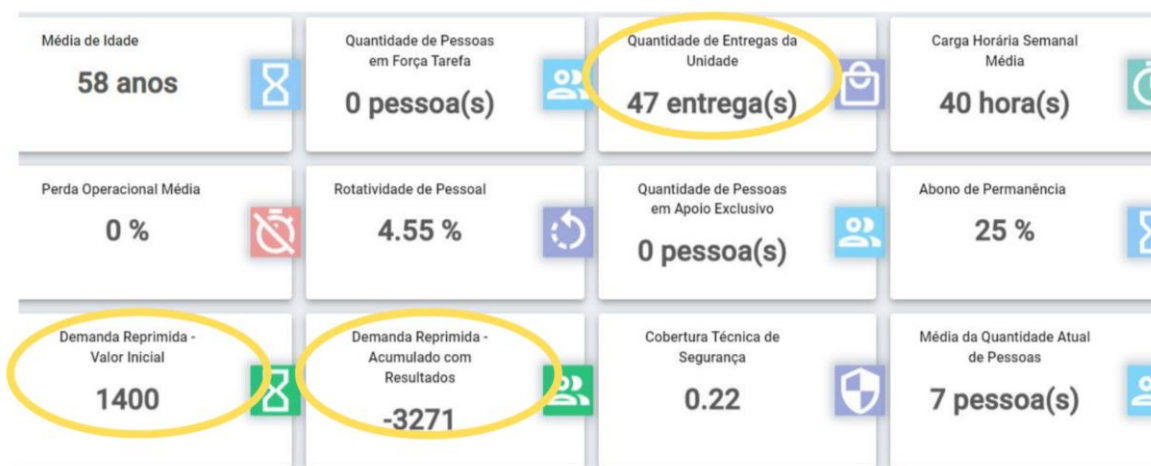
Figura 24 – Relatório de categoria de serviços por unidade no Sisdip

UNIDADE ↑	UNIDADE SUPERIOR	CATEGORIA DE SERVIÇO	ENTREGA
COORD. QUAL. SAUDE E SEG. DO TRABALHO	PRO REITORIA DE GESTAO DE PESSOAS	RH - Assessoramento	Designação para exercer o encargo de substituto eventual realizada
COORD. QUAL. SAUDE E SEG. DO TRABALHO	PRO REITORIA DE GESTAO DE PESSOAS	RH - Assessoramento	Demandas de cargos, carreiras e estrutura encaminhada à autoridade responsável
COORD. QUAL. SAUDE E SEG. DO TRABALHO	PRO REITORIA DE GESTAO DE PESSOAS	RH - Assessoramento	Atualização no SRH realizada
COORD. QUAL. SAUDE E SEG. DO TRABALHO	PRO REITORIA DE GESTAO DE PESSOAS	RH - Assessoramento	Requisições de despesas analisadas

Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023).

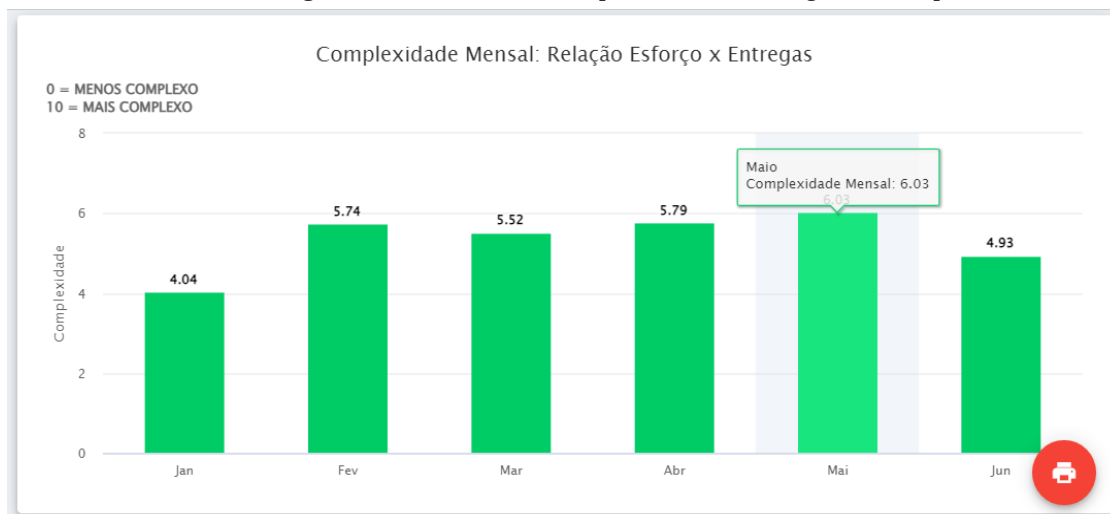
A análise das entregas e das categorias de serviço no Sisdip fornece elementos para serem visualizadas possíveis reestruturações nas unidades e nas equipes, com o objetivo de otimizar o uso da força de trabalho, contribuindo para as atividades de PFT. Na UFPB, um exemplo de agrupamento de setores com atividades afins foi a criação de secretarias integradas em alguns Centros de Ensino, considerando a similaridade de entregas realizadas no âmbito das coordenações de curso, como se observa nos discursos: “quando a gente **montou uma comissão pra fazer um estudo da realidade do centro**, e eu estava nessa comissão também eh enquanto secretário, **a gente viu que as integrações eram a saída possível**” (A1C4); “[...] **a gente tem vários setores com pessoas trabalhando sozinhas [...]** então **elas poderiam dividir esse trabalho. Também permitiria uma flexibilidade maior de horários**” (A1C4), e; “tem algo que **a gente tá propondo aqui**, que é seguindo a linha de outros centros, que é criar **secretarias integradas**” (A1C3).

Outros relatórios quantitativos disponibilizados pelo Sisdip que auxiliam no delineamento das demandas das unidades são os relativos à quantidade de entregas da unidade, demanda reprimida – valor inicial, demanda reprimida – acumulado com resultados, e complexidade das entregas. Os três primeiros ficam disponíveis no painel de informações do sistema, como mostra a Figura 25.

Figura 25 – Painel de informações da unidade e os indicadores de ocupações/demandas no Sisdip

Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023)

O relatório de complexidade das entregas é calculado em razão do esforço despendido em cada entrega, e considera que as atividades que demandaram maior tempo do servidor são as que possuem carga cognitiva mais elevada, como apresentado na Figura 26.

Figura 26 – Relatório de complexidade das entregas no Sisdip

Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023)

Ao considerar as demandas, o planejamento da força de trabalho busca garantir que a organização tenha o número adequado de pessoal com as habilidades e competências necessárias para cumprir suas metas e objetivos. Um planejamento adequado da força de trabalho pode contribuir para melhorar a gestão das demandas, evitando sobrecargas ou ociosidade excessiva, bem como assegurando a alocação correta dos recursos para áreas prioritárias.

Na UFPB, o aumento do número de vagas e a criação de novos cursos tem gerado um aumento de demanda, e muitos dos relatos analisados discutem que o PFT na Instituição não tem acompanhado esse crescimento. Em documento de demanda encaminhada Progep, um Diretor do Centro corrobora com essa afirmação, ao relatar que:

existe uma forte demanda por assistentes/auxiliares administrativos e técnicos de laboratório em **razão do aumento do número de alunos** por turma assim como o **aumento número de turmas** por semestre – em decorrência da **ampliação do número de vagas de entrada e a criação de novos Cursos na UFPB, retenção/reprovação de alunos, ampliação de número de laboratórios.** (DC2)

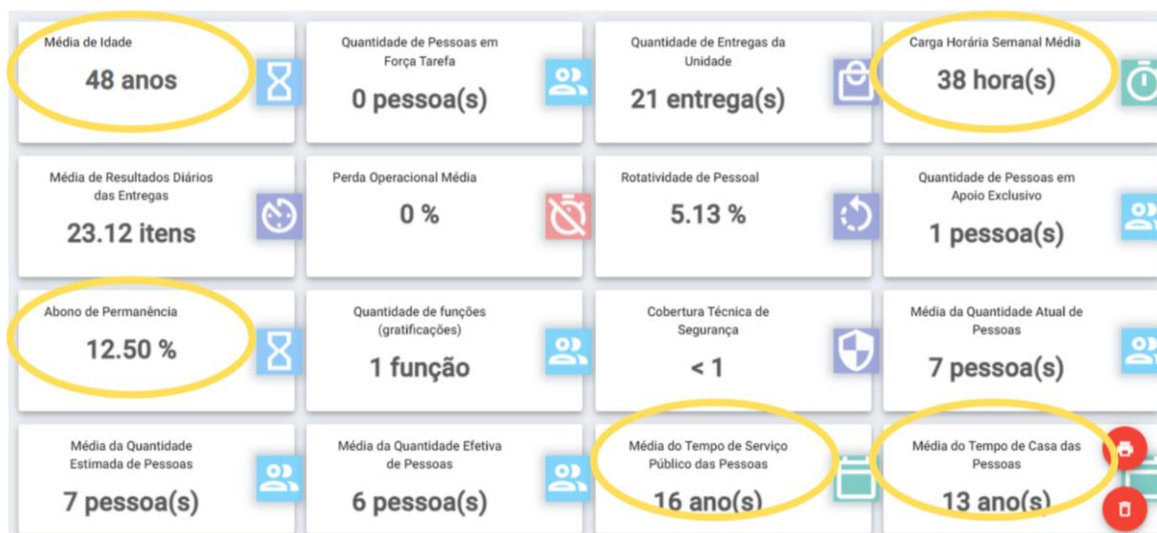
Da mesma forma, um AGP expôs a desproporção entre o crescimento da Universidade e o quantitativo de mão de obra existente, como mostra a fala: “além de a gente ter tido uma **expansão proporcionada pelo REUNI**, que veio ali em 2010, 2009...**não houve uma evolução no quantitativo do quadro de técnico.** Pelo contrário, **houve uma redução**” (A1C4). Nesse sentido, avalia-se que a dinâmica de construção e constante atualização dos dados qualitativos de categorias de serviços, atividades e entregas, dentro do Sis dip, sistematizam processo de levantamento de informações sobre o montante de atividades desempenhadas nos diversos setores da UFPB, facilitando o acompanhamento, pela Instituição, das variações de demandas ao longo do tempo.

4.2.3 Ferramentas do Sis dip relacionadas ao perfil completo do quadro de pessoal

A identificação do perfil atual do quadro integra o PFT, pois permite à organização delinear as características individuais e relacionadas à carreira dos seus servidores, que podem exercer influência sobre o atendimento das demandas institucionais, além de revelar tendências referentes à projeção desse quadro funcional

No painel de informações do Sis dip estão dispostos os seguintes dados sobre a força de trabalho das unidades: média de idade, carga horária semanal, abono permanência, média do tempo de serviço público das pessoas, e média do tempo de casa das pessoas, como mostra a Figura 27.

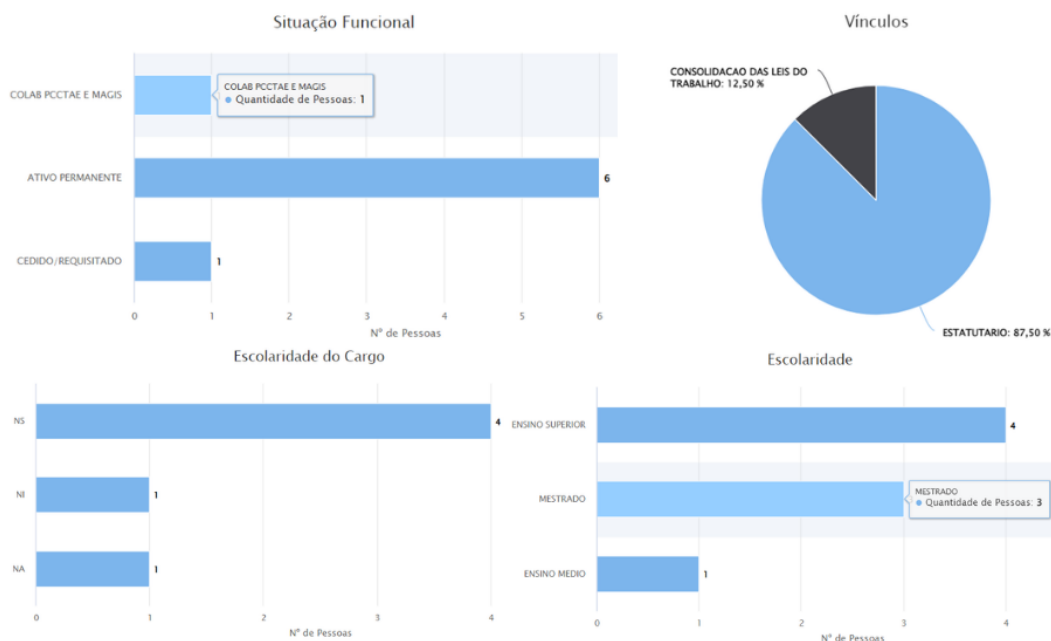
Figura 27 – Painel de informações da unidade e os indicadores de perfil do quadro de pessoal no Sisdip



Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023).

Além desses dados, o sistema gera relatórios referentes à pirâmide etária, à situação funcional, aos vínculos dos servidores, à escolaridade do cargo, e à escolaridade dos indivíduos, os quais apresentam a como os servidores das unidades se encontram distribuídos nesses quesitos, a Figura 28 apresenta como funcionam esses relatórios.

Figura 28 – Relatórios de perfil da força de trabalho no Sisdip



Fonte: extraídos do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023).

As informações de perfil geradas por esse sistema não se aprofundam em características como conhecimentos e competências dos servidores/empregados, mas apontam alguns fatores a serem considerados na construção de um PFT. A respeito disso, nos documentos e nas entrevistas desta pesquisa foram apontadas questões relativas ao perfil atual do quadro funcional que representam os desafios de PFT na UFPB: idade e sexo dos servidores, tempo de serviço e situações de abono permanência.

De acordo com os sujeitos, a idade avançada, o tempo de serviço e as situações de servidores em abono permanência, já com tempo de se aposentarem, são características comuns a muitos servidores que apresentam desinteresse e baixa no rendimento, como se observa nos relatos: “por ser um centro antigo também, nós temos **muitas pessoas em vias de se aposentar** mesmo, sabe, então assim é, esse **peçoal muito antigo**, eles **têm dificuldades com o sistema**” (A2C2), e; “e o **servidor, que já tá perto se aposentar**, não tem mais aquela... né? **Aí tá só cumprindo o seu horário, abrindo e fechando a porta**, e a gente sabe que é muito mais do que isso né?” (A1C1). Da mesma forma, um diretor de Centro refletiu sobre o perfil do quadro funcional de sua Unidade, em documento de demanda, projetando iminente prejuízo no quantitativo de servidores no Centro em virtude de futuras aposentadorias: “depreende-se também que **a preço de hoje, já se encontram aptos a aposentar 20% do total de servidores do quadro**, sem retorno das vagas, **ou seja, a qualquer momento o Centro pode ficar sem 1/5 da sua força de trabalho** (DC1).

Em outra consideração relacionada ao perfil atual do quadro, um AGP trouxe a situação de mulheres em idade reprodutiva, e as repercussões das licenças solicitados por servidoras gestantes no planejamento e gestão da força de trabalho:

[...] eu falo isso também como um ponto positivo, **a gente tem um percentual significativo**, não sei exatamente quanto, é **de servidoras**. E estas servidoras, quando estão numa idade mais jovem, **estão propensas a quererem ser mãe, né?** [...] é uma alegria né, é uma vida que está chegando, é **um direito dela** né, de **gozar dessas licenças**, mas aí, **pra quem está na gestão, é uma situação que precisa ser organizada**. (A1O1)

Os dados fornecidos pelo Sisdip a respeito do perfil atual do quadro funcional evidenciam aspectos demográficos da força de trabalho, as quais podem sinalizar a necessidade de ações de desenvolvimento, movimentações, e outras providências a serem adotadas para adequação do quadro funcional (SERRANO; MENDES; MENESES, 2022). Igualmente, a análise desses dados permite à organização se preparar para reduções temporárias ou

permanentes em sua força de trabalho e estabelecer providências para mitigar essas perdas.

4.2.4 Ferramentas do Sisdip relacionadas aos indicadores de gestão de pessoas

Uma considerável monta de produtos entregues pela ferramenta Sisdip se refere a indicadores de gestão de pessoas, nesta pesquisa sendo composto pelas informações pertinentes à gestão de recursos humanos e também pelas informações concernentes às ocorrências funcionais. Serrano, Mendes e Meneses (2022), ao analisar os indicadores de gestão de pessoas contidos no Sisdip, incluem o perfil da equipe e os vínculos funcionais dentro do contexto desses indicadores. Por questões de didática, nesta pesquisa o perfil com informações individuais e funcionais do servidor, assim como vínculos funcionais, foi separado desta categoria dos indicadores de gestão de pessoas.

A partir do item “relatório gerencial”, disponível no menu lateral do sistema, conforme demonstrado na Figura 29, é possível selecionar o ano, e visualizar dados sobre as unidades cadastradas, as chefias, os períodos iniciais, finais e a situação de dimensionamento. Esse menu permite ao gestor acompanhar as pendências no preenchimento dos dados pelos setores, a fim de que essa etapa de planejamento não seja comprometida por falta de ação das chefias e dos servidores das unidades.

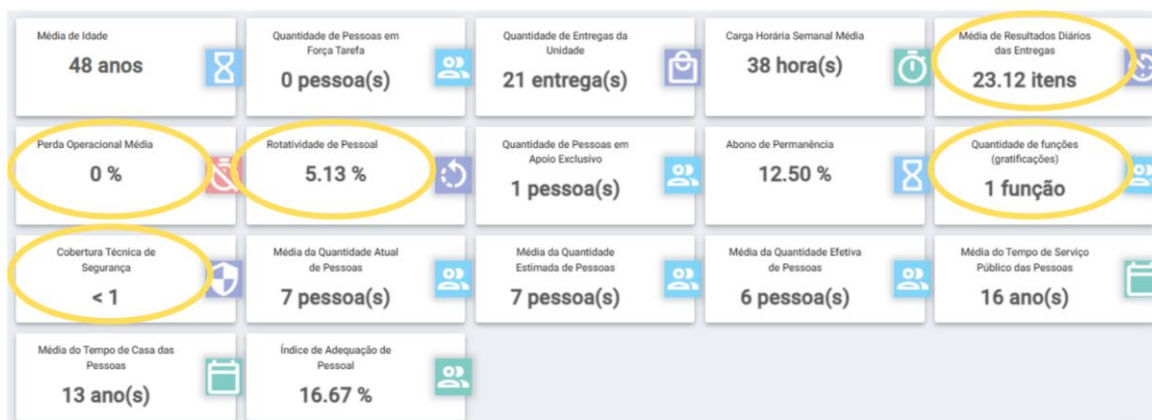
Figura 29 – Imagem do relatório gerencial gerado pelo Sisdip

UNIDADE	GESTORES	DATA INICIAL	DATA FINAL	SITUAÇÃO	OBSERVAÇÃO	ENTREGAS ADICIONADAS	QTD. IND. PESSOAL PREENCHIDO	QTD. IND. RESULTADO PREENCHIDO	QTD. PESSOAS	QTD. PESSOAS COM ESFORÇO	% DE ESFORÇO
PROGEP-DECP	- Clarissa Lima De Sa - Maryana Scoralick De Almeida Tavares	01/2022	12/2022	EM ELABORAÇÃO		Não	0	0	0	0	0%

Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023).

O painel de informações do sistema também concentra alguns dos dados de gestão de pessoas, quais sejam: média de resultados diários das entregas, perda operacional média, rotatividade de pessoal, quantidade de funções (gratificações), e cobertura técnica de segurança, a Figura 30 apresenta a disposição dessas informações.

Figura 30 – Painel de informações da unidade e os indicadores de gestão de pessoas no Sisdip



Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023).

Durante as entrevistas desta pesquisa os AGPs relataram que a rotatividade tem sido um desafio para o planejamento da força de trabalho na UFPB, como se observa no relato: “é um dos centros com **grande rotatividade de servidores**. [...] com as remoções, as **unidades passam a contar com equipes novas em treinamento muito rotineiramente** para dar conta das atribuições” (DC3). Outra questão apontada se refere às vacâncias em virtude de exonerações a pedido, especialmente dos cargos de assistente em administração e das áreas de tecnologia, em sua maioria decorrentes da aprovação de servidores em concursos públicos com carreiras mais atrativas. Essas exonerações geram prejuízo de rotatividade e de indisponibilidade de força de trabalho nos setores, comprometendo o PFT dos setores. É o que indica os discursos: [...] é um dos centros com **grande rotatividade de servidores**. [...] com as remoções as unidades passam a contar com **equipes novas em treinamento muito rotineiramente para dar conta das atribuições**” (DC3); “com a saída da servidora [...], por **vacância do cargo**, a **quantidade de servidores fica menor do que a quantidade de Departamentos**, fazendo com que esta unidade necessite de reposição para continuar oferecendo os serviços” (DC4), e; “**ao longo dos últimos anos tivemos perda de servidores** [...] recém-contratados, que **solicitaram vacância por terem sido chamados para outras instituições**” (DC1). No relatório de rotatividade fornecido pelo Sisdip, quanto maior o índice, maior a perda de pessoal, sendo uma referência que sinaliza para a Universidade a necessidade de se identificarem situações de maior risco de evasão de pessoal.

De fato, a UFPB tem vivenciado um decréscimo progressivo em sua força de trabalho nos últimos anos. Conforme dados públicos fornecidos pelo Painel Estatístico de Pessoal²⁶, em 2018 a UFPB contava com 3.492 servidores técnicos ativos, e, em agosto de 2023, registrou um total de 3.158 servidores, representando a redução de 334 pessoas em seu quadro funcional técnico. Cumpre ressaltar que essa redução de pessoal se deu a despeito da realização de dois concursos públicos (nos anos de 2018 e de 2023) para recomposição da força de trabalho na Universidade. Isso se explica, principalmente, considerando os indicadores de gestão de pessoas da UFPB, que registraram, no período citado, 263 desligamentos de servidores técnico-administrativos, sendo 159 desligamentos em virtude de posse em outro cargo inacumulável, e 74 decorrentes de pedidos de exoneração. Além disso, houve mais de 750 aposentadorias de servidores técnico-administrativos no mesmo período. Considerando que os indicadores de gestão de pessoas fornecidos pelo Sisdip são detalhados por unidade dimensionada, por meio desse sistema é possível mensurar as demandas de pessoal presentes e futuras que necessitam maior atenção, a serem contempladas no planejamento da força de trabalho técnica da universidade.

Ainda considerando os indicadores de gestão de pessoas, observa-se que na UFPB a movimentação de pessoas entre as unidades, e as solicitações de licenças pelo servidor são questões mencionadas pelos sujeitos quando questionados acerca dos desafios do PFT em seus setores. como mostram os discursos: **“um foi remanejado pra outro setor, e uma está de licença pra tratar de interesses particulares.** E uma dessas duas que está comigo é **exercício provisório...** e a outra já deu entrada na aposentadoria” (A1C4), e; **“A gente tem uma servidora agora que ela já tá indo pro sexto setor dela,** é uma servidora que eu até falei pra professor João, ‘capaz ela é, porque ela tem doutorado, mas ela não quer’” (A2C2).

A ferramenta Sisdip considera as questões referentes à desligamento no relatório que demonstra a carga horária semanal média da equipe, e no indicador que calcula a taxa de rotatividade. Além disso, o sistema retrata a necessidade de pessoal em função dos afastamentos ocorridos no índice denominado “cobertura técnica de segurança”, e fornece relatórios relativos a horas de férias e ausências.

²⁶ Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br>. Acesso em: 16 out. 2023.

A necessidade de pessoal, observada através das atividades de PFT na Universidade, sofre influência dos fatores referentes à produtividade, como se observa nos discursos: “Depois que ela foi devolvida, ela começou a dar trabalho, e começou a faltar, porque lá ela não fazia nada” (A2C2); “provavelmente ele já tem pós-graduação, talvez um mestrado, até um doutorado, e essa pessoa tá usando isso apenas para o incentivo a qualificação, e no trabalho dela você não consegue enxergar um ganho de produtividade, um ganho de qualidade naquela entrega” (A1O1).

No contexto da UFPB, a pandemia do Covid-19 trouxe repercussões que impactaram a qualidade e o quantitativo de pessoal, que demandam um olhar mais atento por parte dos gestores. Em documento de demanda por servidor, um Coordenador sinaliza nesse sentido: “é unânime entre especialistas da área que o atual **contexto da pandemia do COVID-19** torna-se um vetor preocupante, que **pode desencadear transtornos** psicológicos e gerar **consequências graves no desenvolvimento profissional**” (DP3). A partir da análise do Sisdip, observa-se que, por meio do relatório “ausências que impactaram a produtividade” é possível visualizar as implicações do absenteísmo (ausências não programadas) no rendimento dos setores.

Outros relatórios de gestão de pessoas fornecidos pelo Sisdip são: média do esforço individual mensal por entrega dado o índice de tempo produtivo; capacidades produtivas, total de horas da equipe dado o índice de tempo produtivo; quantidade total de resultados das entregas por mês, e; metas, resultados e demandas reprimidas.

A falta de sistemas de monitoramento e avaliação robustos e de indicadores de desempenho claros pode dificultar o acompanhamento e a melhoria contínua do planejamento da força de trabalho. A utilização dos indicadores de gestão de pessoas disponíveis no Sisdip se mostra como uma ferramenta valiosa para monitorar e avaliar o desempenho e a eficácia das estratégias de gestão de pessoas. Esses indicadores permitem identificar áreas de vulnerabilidade e de melhoria, medir o impacto das ações implementadas e embasar a tomada de decisões estratégicas. Assim, a partir dos resultados da coleta de dados, depreende-se que a avaliação prévia, dos indicadores de gestão de pessoas fornecidos pelo Sisdip permitirão à UFPB entender e projetar os movimentos que ocorrem em seu quadro de pessoal, estabelecendo em tempo hábil estratégias e planos de ação condizentes com essas projeções.

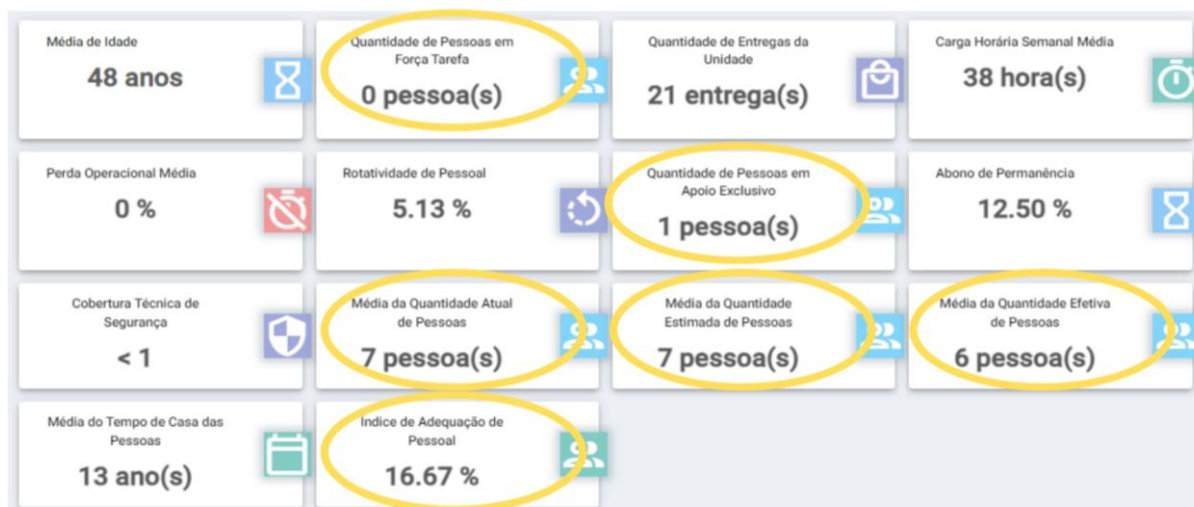
4.2.5 Ferramentas do Sisdip relacionadas ao Dimensionamento de Pessoal

Na Administração Pública, poucos órgãos realizam o dimensionamento da força de trabalho de forma sistemática, principalmente pela falta de um modelo devidamente institucionalizado (SERRANO *et al.*, 2018a). O dimensionamento integra o PFT, e consiste em uma programação operacional da força de trabalho, que permite à organização aperfeiçoar seus modelos, armazenar séries históricas e possuir dados mais elaborados para suporte à tomada de decisão (KOMATSU, 2013).

Um dos grandes diferenciais na adoção ao Sisdip, já abordado nesta pesquisa, é a institucionalização do modelo referencial de dimensionamento proposto pelo MGISP, a partir do desenvolvimento da metodologia pela UnB. Os amplos estudos conduzidos a partir da parceria entre esses entes permitiram a testagem e validação científica de um modelo que atende em muitos aspectos às necessidades da Administração, e a disponibilização de um sistema para aplicar esse modelo facilita que ele seja implementado.

Além da aplicação do resultado matemático de dimensionamento, o Sisdip apresenta informações que detalham alguns dados quantitativos sobre a disposição dos servidores em cada unidade dimensionada: quantidade de pessoas em força tarefa; quantidade de pessoas em apoio exclusivo; média da quantidade atual de pessoas; média da quantidade estimada de pessoas; média da quantidade efetiva de pessoas, e; índice de adequação de pessoal. Esses dados são mostrados no dashboard, painel de informações do sistema, conforme Figura 31.

Figura 31 – Informações quantitativas no Sisdip sobre a disposição dos servidores na unidade dimensionada



Fonte: extraído do Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip, 2023)

No contexto da UFPB, foram encontrados relatos que traduzem alguns dos prejuízos decorrentes da falta da realização de um dimensionamento prévio das unidades da Instituição. Um deles foi o prejuízo no funcionamento dos setores, como relatado em: “dos vinte e cinco (25) **laboratórios do Centro, apenas onze (11) deles possuem técnicos** administrativos para cuidar do seu funcionamento.” (DC3); “**algumas aulas práticas também não** podem ser **ofertadas, pois não há nenhum técnico** vinculado ao laboratório” (DC1), e; “**deixa a desejar porque não tem** mais aquela **quantidade de pessoas suficientes** pra executar aquela atividade” (A1C1).

Outro ponto apresentado, foi a sobrecarga vivenciada por servidores, docentes e chefias, além do acúmulo de funções gerenciais, docentes e de gestão, em virtude da desproporção existente entre entregas da unidade e força de trabalho técnico disponível: “É fato rotineiro que **os profissionais não conseguem suprir a alta demanda de atendimentos**, o que tem gerado uma lista de espera crescente” (DP3), e; “**a gente não tem servidor técnico** em laboratório, então geralmente é um **professor** que fica responsável quando vai dar aula de cuidar com aluno, com o monitor” (A1C1).

Ao realizar o dimensionamento da força de trabalho, a Universidade poderá evitar problemas como sobrecarga de trabalho, baixa produtividade, falta de recursos ou desperdício de capacidades. A estimativa de pessoal por unidade, calculada e acompanhada nos indicadores fornecidos pela ferramenta Sisdip, ao ser considerada juntamente com outros elementos, representa um referencial importante para compor o PFT na Instituição.

Além disso, o dimensionamento da força de trabalho, efetivado com o uso da ferramenta Sisdip, pode vir a viabilizar a inserção da UFPB em outra importante iniciativa do Governo Federal, que é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pela Administração Pública Federal por meio do Decreto nº 11.072/2022, e regulamentado pela Instrução Normativa nº 24/2023. O PGD é um instrumento de gestão, criado para promover a melhoria do desempenho no serviço público, por meio da delimitação e mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes. Nesse sentido, o plano de trabalho dos servidores no PGD é construído com base no plano de entregas da unidade e na mensuração dos esforços do servidor, utilizando a mesma sistemática do Sisdip, havendo, inclusive, discussões a respeito da possibilidade de importação dos dados do Sisdip para o sistema do PGD. A integração entre esses sistemas seria mais um facilitador na manutenção das atividades de dimensionamento e planejamento da força de trabalho pelos órgãos da Administração Federal, e na UFPB

representaria um grande avanço no sentido de promover a transparência, a eficiência, e o engajamento, além de representar uma significativa mudança do paradigma de governança institucional em relação a sua área de pessoal.

A partir das entrevistas com os agentes de gestão de pessoas da UFPB, e pela análise de documentos de demandas funcionais encaminhadas pelos gestores, foi possível identificar questões relevantes enfrentadas na UFPB em relação ao planejamento de seu quadro técnico. Essa relação foi traçada sob a perspectiva de visualizar as etapas e elementos de planejamento que auxiliam na projeção ou previsão de pontos de vulnerabilidade, possibilitando à Instituição se antecipar a esses problemas por meio da adoção de planos de ação. Acerca disso, a presente pesquisa possibilitou relacionar algumas questões a serem consideradas no PFT, referentes ao provimento e à adequação do quadro de servidores técnicos na UFPB, às informações fornecidas pelo Sisdip. Os relatos contidos nas entrevistas e nos documentos permitiram vincular a atividade de PFT ao uso da referida ferramenta, estabelecendo inter-relações que foram consolidadas no Quadro 18.

Quadro 18 – Relação entre etapas de PFT, realidade do quadro técnico-administrativo da UFPB, e informações fornecidas pelo Sisdip (continua)

ETAPAS DE PFT	REALIDADE NA UFPB	INFORMAÇÕES DO SISDIP
Definição/atualização da cadeia de valor agregado da organização.	-Reestruturação de unidades; -Unificação de setores (secretarias integradas); -Automação de processos operacionais; -Redução do quadro e necessidade de otimização da força de trabalho.	-Entregas que mais demandaram esforços; -Categorias de serviço que mais demandaram esforços; -Principais entregas por cadeia de valor.
Análise do trabalho para identificação das demandas/ocupações existentes; perfis desejados	-Falta de aderência entre o perfil do servidor e as atividades do setor; -Grupo de atividades técnicas que exigem conhecimento especializado; -Ocorrências de desvio de função; -Aumento das demandas; -Novas demandas.	-Descrição das unidades; -Categorias de serviço; -Quantidade de entregas da unidade; -Demanda reprimida – valor inicial; -Demanda reprimida – acumulado com resultados; -Complexidade das entregas.

Quadro 18 – Relação entre etapas de PFT, realidade do quadro técnico-administrativo da UFPB, e informações fornecidas pelo Sisdip (conclusão)

ETAPAS DE PFT	REALIDADE NA UFPB	INFORMAÇÕES DO SISDIP
Levantamento de informações quanto à força de trabalho da organização: perfil completo do quadro	-Número elevado de servidores em abono de permanência; -Número elevado de servidores próximos à aposentadoria; -Estabilidade do servidor como motivador ao baixo rendimento; -Número elevado de servidores ocupando cargos extintos ou vedados de provimento; -Existência de mão de obra não qualificada / capacitada; -Existência de mão de obra não produtiva.	-Média de idade -Carga horária semanal -Abono permanência -Média do tempo de serviço público das pessoas -Média do tempo de casa das pessoas -Pirâmide etária -Situação funcional -Vínculos -Escolaridade do cargo -Escolaridade
Levantamento de informações quanto à força de trabalho da organização: indicadores de gestão de pessoas;	-Rotatividade do cargo de Assistente em Administração, e das áreas de Tecnologia da Informação; -Inadequação de servidores ao serviço; -Deficiências relacionadas a letramento digital; -Elevado número de aposentadorias; -Aumento do número de licenças de saúde por questões de saúde mental (agravamento da situação com a pandemia do Covid-19).	-Rotatividade de pessoal -Quantidade de funções; -Cobertura técnica de segurança; -Média do esforço individual; mensal por entrega dado o índice de tempo produtivo; -Ausências; -Ausências que impactaram na produtividade; -Capacidades produtivas; -Total de horas da equipe dado o índice de tempo produtivo; -Quantidade total de resultados das entregas por mês; -Horas de férias; -Metas, resultados e demandas reprimidas;
Definição do quantitativo necessário de pessoal por unidade organizacional ou processo de trabalho (dimensionamento).	-Sobrecarga; -Acúmulo de funções gerenciais, docentes e técnicas; -Prejuízo no funcionamento dos setores; -Impossibilidade de implementação de novos projetos.	- Quantidade de pessoas em força tarefa; - Quantidade de pessoas em apoio exclusivo; - Média da quantidade atual de pessoas; - Média da quantidade estimada de pessoas; - Média da quantidade efetiva de pessoas; - Índice de adequação de pessoal

Fonte: elaboração própria (2023)

As etapas de planejamento da força de trabalho sugeridas nesta pesquisa, considerando a realidade da UFPB mencionada pelos entrevistados e pelos documentos dos gestores, analisadas sob a ótica das informações produzidas pelo Sisdip, evidenciam a relevância deste sistema como instrumento agregador de informações e facilitador das atividades de planejamento. O uso do Sisdip, aliado a rotinas pré-estabelecidas para projeções do quadro com base no contexto vivenciado, viabiliza a construção de relatórios de maior precisão e detalhamento sobre a realidade atual, além de permitir acompanhar os efeitos das ações desenvolvidas para ajuste da força de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa buscou entender de que forma a utilização do Sistema de Dimensionamento de Pessoal (Sisdip) pode contribuir para o planejamento da força de trabalho técnico-administrativa na Universidade Federal da Paraíba. A partir dessa análise, que consistiu no objetivo principal deste estudo, foram traçados três objetivos secundários: (1) identificar as variáveis de maior relevância para o planejamento da força de trabalho técnico-administrativa na UFPB; (2) Descrever os módulos do Sistema de Dimensionamento de Pessoal – Sisdip; (3) averiguar as contribuições e lacunas do Sisdip para o planejamento da força de trabalho da UFPB.

A escolha da temática decorreu das dificuldades observadas pela pesquisadora, em suas atividades laborais na área de recursos humanos da UFPB, em se desenvolver uma sistemática de planejamento da força de trabalho técnico na Instituição, e a possibilidade de se obterem significativos avanços nessa área através do uso da ferramenta Sisdip. Esse sistema encontra-se atualmente em fase inicial de implementação na Universidade, e, após a liberação do acesso pelo MGISP, têm sido promovidas uma série de oficinas temáticas juntos aos AGPs para disseminação do conhecimento acerca do uso de suas ferramentas.

Por meio do presente estudo constatou-se que o planejamento da força de trabalho atua em uma perspectiva ampla, considerando o contexto interno e externo da organização, realizando projeções, e refletindo sobre os cenários futuros, a fim preparar as instituições para as mais variadas situações possíveis. Assim, por meio do planejamento é possível garantir a força de trabalho adequada, em termos quantitativos e qualitativos, para atender as demandas atuais e futuras, além de permitir que as organizações cresçam, inovem, e se transformem, com um quadro funcional que permita vivenciar esses cenários desejados.

A proposta do Sisdip é agregar uma série de relatórios acerca da estrutura, das atividades, do perfil, e dos indicadores de gestão de pessoas, a partir de fontes internas da organização e dos bancos de dados do Governo Federal. Algumas dessas informações serão utilizadas pelo sistema para estimar o quantitativo de pessoas ideal em cada setor, de maneira a nortear a distribuição de pessoal em virtude das entregas e do esforço despendido nas atividades da unidade, considerando determinado período.

A pesquisa bibliográfica e documental permitiu identificar materiais que constituem referências teóricas governamentais para o planejamento da força de trabalho nos órgãos e

entidades da Administração Pública. A partir do estudo dessas referências foi possível consolidar os elementos que devem compor o PFT, quais sejam: a) contexto organizacional; b) cadeia de valor agregado; c) ocupações/demandas existentes; c) perfis profissionais desejados; d) perfil completo do quadro de pessoal (referente aos indivíduos e à carreira); e) indicadores de gestão de pessoas (referentes à gestão e às ocorrências funcionais); f) dimensionamento da força de trabalho; projeção do quadro; g) cenários de planejamento; h) lacunas entre as necessidades atuais e futuras; i) ações a serem implementadas, e; j) avaliação periódica.

A partir do delineamento das etapas e dos elementos de PFT, e da relação desses com o uso da ferramenta Sis dip, observou-se a necessidade de desenvolvimento de uma metodologia para a realização do planejamento da força de trabalho técnico-administrativa na UFPB, sistematizando os procedimentos de coleta de dados, a periodicidade desse levantamento, definindo ainda quais elementos serão considerados, e os responsáveis por cada uma das etapas de planejamento. Nesse sentido, compreende-se que o aprofundamento teórico acerca da temática de planejamento de pessoal, aliada a iniciativas dos setores de planejamento e de gestão de pessoas da UFPB, contribuirão para a institucionalização de um método de PFT na Universidade.

Em relação ao uso da ferramenta Sis dip, esse estudo demonstrou a variedade de indicadores e relatórios fornecidos pelo sistema, os quais devem ser analisados mediante a definição prévia de quais dessas informações são pertinentes ao PFT. Isso porque entende-se que a periodicidade do planejamento necessita ser viável em relação ao quantitativo de dados que irão contribuir para sua composição. Nesse sentido, sugere-se que eventual metodologia de planejamento aponte quais relatórios e indicadores do Sis dip serão utilizados, e em que período, a fim obter proveito das facilidades conferidas pelo uso da ferramenta. Devem ser desconsiderados, para fins de análises de planejamento, relatórios de gestão que não repercutem no planejamento da força de trabalho, tendo em vista o fato de que uma grande quantidade de dados pode dificultar a operacionalização e a continuidade das práticas de planejamento na instituição.

Considerando os resultados fornecidos pela ferramenta Sis dip, demonstrou-se que esse sistema não realiza análises qualitativas, as quais são cruciais para o planejamento de força de trabalho, de maneira que as informações fornecidas pelo sistema se referem a dados e relatórios de caráter quantitativo. Os dados qualitativos encontrados no Sis dip são aqueles produzidos e inseridos pelos próprios gestores no sistema, como, por exemplo, informações relativas a

atividades e a entregas realizadas nos setores da instituição. Por outro lado, a inserção dessas informações qualitativas induz os gestores a refletirem sobre o trabalho desenvolvido em seus setores, avaliando se o trabalho da unidade está alinhado com a sua área de atuação, e se essa atuação está inserida na governança da instituição.

Foi demonstrado, a partir da análise dos relatórios do Sisdip, que pode ser necessário revisar as atividades desenvolvidas pela unidade, como no caso em que são despendidos mais esforços em atividades transversais do que naquelas próprias do setor, prejudicando seu desempenho. Da mesma forma, novas atribuições e novos projetos precisam ser antecidos por um planejamento do ponto de vista da viabilidade de pessoal, além de estarem alinhados estrategicamente ao cumprimento das metas e objetivos traçados no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB.

A partir da presente pesquisa foi possível constatar que permanece como responsabilidade da gestão a realização das análises qualitativas relacionadas a: contexto interno e externo, projeções, previsão de cenários possíveis e desejáveis, além da identificação de lacunas entre os cenários reais e a realidade almejada pela instituição, em relação à sua força de trabalho. Também compete aos gestores realizar de maneira integrada, com a participação do maior número possível de setores, a formulação de planos de ação e estratégias para mitigar situações inevitáveis, eliminar ou reduzir vulnerabilidades, e, principalmente, para constituir um quadro de servidores técnicos que seja adequado a suprir as demandas da universidade no decorrer do tempo. A esse respeito, com base nessa pesquisa podem ser aprofundados estudos acerca do levantamento e da análise das questões qualitativas do PFT, bem como da interpretação de dados e realização de inferências tendo como ponto de partida os dados gerados pelo Sisdip.

Outrossim, a partir do uso da ferramenta Sisdip, pontua-se a possibilidade de um estudo mais aprofundado sobre as entregas das unidades e as categorias de serviço cadastradas pelos gestores, a fim de serem identificados setores com atividades semelhantes, que podem eventualmente serem objeto de reestruturação, com vistas a otimizar a utilização de mão de obra disponível. O movimento de criação de secretarias integradas na UFPB, citado na pesquisa, representa um avanço nesse sentido, pois fortalece as unidades, reduz o desfalque das equipes nos casos de afastamentos e de licenças, permite a extensão do horário de atendimento ao público, além de viabilizar a concessão de jornada flexibilizada aos servidores. Muito embora sejam destacadas iniciativas nesse sentido, já concretizadas em diversas coordenações de curso

na UFPB, sugere-se a ampliação dessas ações para outras unidades de ensino, assim como a avaliação sobre a possibilidade de integração de setores nas unidades administrativas e órgãos suplementares.

Foi apontada nesta pesquisa a necessidade de que o planejamento do quadro técnico-administrativo na UFPB enfrente a questão da rotatividade, decorrente principalmente da evasão de servidores que saem da universidade em busca de jornadas de trabalho e de salários mais atrativos. O indicador de rotatividade contido no Sisdip possibilita o acompanhamento das oscilações dessa variável nas diversas unidades da UFPB, assim como auxilia na avaliação das ações adotadas para o enfrentamento desse problema. Considerando os limites legais e orçamentários existentes na Administração Pública, é preciso que a Universidade estabeleça estratégias para reter sua mão de obra qualificada. Uma dessas estratégias, de acordo com alguns sujeitos da pesquisa, seria a adoção de jornadas mistas de trabalho (presenciais, remotas ou híbridas), apontada como uma alternativa para o aumento da produtividade, do bem-estar, e da satisfação do servidor em relação ao seu trabalho. A esse respeito, apresenta-se como sugestão que a UFPB considere aderir ao Programa de Gestão e Desempenho da Administração Pública Federal, estabelecido pelo Decreto nº 11.072/2022, que confere maior autonomia ao órgão em relação à atribuição das modalidades de jornada de trabalho aos servidores. Através do PFT pode ser avaliada a viabilidade dessa e de outras ações para retenção da força de trabalho, e diminuição da rotatividade, e por meio do Sisdip podem ser acompanhados indicadores de rotatividade e eventuais ganhos de produtividade decorrentes de estratégias implementadas.

Outro ponto a destacar, considerando o número significativo de relatos acerca da quantidade de servidores de idade mais avançada, com deficiências relacionadas ao letramento digital, e com dificuldades de motivação para o trabalho, é a necessidade de iniciativas para recuperação da mão de obra não produtiva na Instituição. Os relatórios e indicadores de idade e de produtividades contidos no Sisdip podem auxiliar na identificação dos setores que vivenciam essa realidade, delimitando os focos de atenção nas atividades de planejamento. A partir do diagnóstico dessas situações, sugerem-se iniciativas de oferta de capacitação e qualificação que preparem os servidores para acompanhar os avanços tecnológicos e procedimentais ocorridos no setor público e na universidade ao longo do tempo. Da mesma forma, é recomendável que as unidades com maior número de servidores em situação de abono

de permanência sejam priorizadas na alocação de novos servidores, seja por meio de movimentação de pessoal, ou quando da realização de concurso público pela Universidade.

Ainda considerando os resultados encontrados, tendo em vista os relatórios de produtividade disponíveis no Sisdip, demonstra-se necessário avançar nos estudos sobre o desenvolvimento e a implantação de novas metodologias de gestão de desempenho, que auxiliem os servidores e os gestores a identificarem as vulnerabilidades na atuação das equipes de trabalho. O Sisdip, além de auxiliar no diagnóstico do desempenho dos servidores, facilita a identificação de vulnerabilidades existentes, e permite acompanhar os efeitos das ações implementadas para melhoria desses indicadores, sinalizando a eficácia dessas ações e/ou a necessidade de mudança na estratégia.

Semelhantemente, foi demonstrado que a UFPB tem enfrentado algumas dificuldades em relação à adequação, à rotatividade, e ao dimensionamento de sua força de trabalho, as quais podem ser contornadas por meio da adoção de práticas de planejamento de pessoal. Por meio do planejamento é possível obter o delineamento dos desafios a serem enfrentados, e adotar planos de ação, a fim de adequar a força de trabalho técnico ao cumprimento das referências estratégicas da Instituição. Nesse sentido, o Sisdip se apresenta como uma ferramenta de extrema relevância, haja vista a sua capacidade de processar uma ampla variedade de dados e de fornecer importantes indicadores de pessoal e de produtividade. Assim, como agenda de pesquisa, sugere-se o aprofundamento dos estudos no sentido de avançar no desenvolvimento de uma metodologia de planejamento da força de trabalho técnico-administrativa na UFPB, que integre em suas etapas o uso desse sistema.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, M. **How to be an even better manager**: a complete A-Z of proven techniques and essential skills. 11 th. Londres: Pearson Education, 2021.

BACH, S.; KESSLER, I. HRM and the new public management. *In*: BOXALL, P.; PURCELL, J.; WRIGHT, P. **The Oxford Handbook of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2007. p. 469-488.

BARON, A. *et al.* **Workforce planning**: right people, right time, right skills. CIPD guide. London: CIPD, Spring, 2010.

BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

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 da União**: seção 1, Brasília, DF, 27 fev. 1967. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 13 nov. 2022.

BRASIL, Presidente. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. 86 p. Disponível em: <<http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>>. Acesso em: 13 nov. 2022.

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 da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 142, n. 9, p. 1-10, 3 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 08 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 40, p. 3-4, 24 fev. 2006a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm. Acesso em: 08 mar. 2021.

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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 143, n. 124, p. 64-65, 30 jun. 2006b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 08 mar. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 167, p. 1-3, 29 ago. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 08 mar. 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União (TCU). **Referencial básico de governança para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília: 2020. 242 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/levantamento-de-governanca/levantamento-de-governanca.htm>. Acesso em: 10 de nov. de 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Informações básicas sobre o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (Sisdip)**. Brasília. [online], 2022. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/copy_of_InformaesbsicassobreoSisdip.pdf. Acesso em: 08 de nov. de 2022.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 5. ed. Penso. Grupo A. Porto Alegre: Penso, 2021. *E-book*. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em: 27 nov. 2022.

DALY, J. **Human resource management in the public sector: policies and practices**. New York: Routledge, 2015.

FERNANDES, L. T.; HIPÓLITO, J. A. M.; AÑEZ, M. E. M. Dimensões Intervenientes da Produtividade e no Planejamento da Força de Trabalho de um Tribunal de Justiça Estadual Brasileiro. **ReCaPe**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 5-18, 2018. DOI:<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i1.34543>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/34543/24607>. Acesso em 10 mai. 2023.

GOODMAN, D.; FRENCH, P. E.; BATTAGLIO JR, R. Paul. Determinants of local government workforce planning. **The American Review of Public Administration**, [s. l], v. 45, n. 2, p. 135-152, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074013486179>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074013486179>. Acesso em: 10 mai. 2023.

HENDERSON, B. R. (2008). Don't shut the door on your way out: Stopping the threat to city operations posed by the aging municipal workforce. **National Civic Review**, [s. l], v. 97, p. 3-10, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1002/ncr.218>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ncr.218>. Acesso em: 9 mai. 2023.

JACOBSON, W. S. Preparing for tomorrow: A case study of workforce planning in North Carolina municipal governments. **Public Personnel Management**, [s. l], v. 39, n. 4, p. 353-377, 2010. DOI: [10.1177/009102601003900404](https://doi.org/10.1177/009102601003900404). Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258179087_Preparing_for_Tomorrow_A_Case_Stu

dy_of_Workforce_Planning_in_North_Carolina_Municipal_Governments. Acesso em: 2 mai. 2023.

KOMATSU, S. **Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal** / Giovana Rocha Veloso, Samuel A. Antero e Valeria Alpino Bigonha Salgado (orgs.). Fundação Instituto para o Fortalecimento das Capacidades Institucionais – IFCI / Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento – AECID / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG / Brasília: IABS, 2013. Disponível em: http://editora.iabs.org.br/site/wp-content/uploads/2018/01/inovacao_gestao_publica-vol_9.pdf. Acesso em: 30 jan. 2021.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas: Grupo GEN, 2021 *E-book*. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/pages/recent>. Acesso em: 27 no. 2022.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MONDY, R. W.; MARTOCCHIO, J. J. **Human Resource Management**. 14. th. London: Pearson Education, 2016.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**: Relatório da OCDE. OECD Publishing, 2010.

OLIVEIRA, L. O. de. **Gestão de Pessoas Aplicada ao Setor Público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. *E-book*. ISBN 9788595021211. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021211/>. Acesso em: 13 nov. 2022.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de; MELLO, S. C. B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>. Disponível em: Acesso em: 30 de nov. 2022.

PATRA, Y.; TRIPATHI, S. Work Force Planning, Literature Analysis: Digitization compels for a Conceptual Model for Data Driven Decisions. **IOSR Journal of Business and Management**, [s. l], v. 19, n. 11, p. 1-11, nov. 2017. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol19-issue11/Version-6/A1911060111.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2023.

RADFORD, A. B. **Bridging the gap of workforce planners as strategic business partners: a grounded theory study**. 2010. Dissertação (Mestrado), Argosy University, [s. l], 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SERRANO, A. L. Marques *et al.* (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018a. 113 p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>>. Acesso em: 08 nov. 2022.

SERRANO, A. L. M. *et al.* (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: mensuração da capacidade produtiva e análise de tipificação**. Brasília: Enap, 2018b. 91 p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4094>>. Acesso em: 08 nov. 2022.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. **Dimensionamento na Administração Pública Federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. Brasília: Universidade de Brasília, 2019. 100 p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4093>>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. **Dimensionamento na Administração Pública Federal: avanços e resultados**. Brasília: Universidade de Brasília, 2022. 133 p. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/45202>>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TOWNLEY, B. Selection and appraisal: reconstructing social relations?. In: STOREY, J. (org.). **New Perspectives on Human Resource Management**, p 92-108, London: Routledge, 1989.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução nº 07/2002**. Aprova o Estatuto da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa: UFPB, 2002. Disponível em: <<https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/estatuto>>. Acesso em: 13 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023**. João Pessoa: UFPB, 2019. Disponível em: <<http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/pdi>>. Acesso em: 13 nov. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada

- 1) Quais são as maiores dificuldades de realização das tarefas desenvolvidas na sua unidade, em relação à força de trabalho disponível?
- 2) Como avalia a força de trabalho no seu setor?
- 3) Quais mudanças considera necessárias em relação à força de trabalho no seu setor?
- 4) Existe alguma atividade/competência/projeto atribuído à sua unidade que não vem sendo realizado por falta/inadequação de servidor? Em caso positivo, por favor, fale sobre essa(s) atividade(s).
- 5) Na sua opinião, o que favorece a formação e/ou manutenção de uma equipe de trabalho adequada no seu setor?
- 6) Na sua opinião, o que dificulta a formação e/ou manutenção de uma equipe de trabalho adequada no seu setor?
- 7) Quais elementos você considera relevantes para a realização de um planejamento efetivo da força de trabalho?

APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Senhor (a),

Meu nome é Tatiana Adriano de Oliveira Reitz, e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema “**SISTEMA DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL E O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**”. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPROA/UFPB, sob orientação do Profa. Dra. Rita de Cássia de Faria Pereira.

As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. Para tanto é necessário formalizarmos a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- A sua participação é totalmente voluntária;
- Pode se recusar a responder qualquer pergunta a qualquer momento;
- Pode se retirar da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- A coleta de dados tem caráter confidencial e seus dados estarão disponíveis somente para a pesquisadora autora do Trabalho Final de Curso (TFC) e para sua orientadora;
- Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados na dissertação de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- Fica, também, evidenciado que a participação é isenta de despesas;
- Se desejar, o participante poderá receber uma cópia dos resultados da pesquisa, bastando assinalar ao lado essa opção: () **SIM, desejo receber cópia do relatório final.**

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário do participante.

Nome completo: _____

Tels: _____

Email: _____

ASSINATURA

_____, ____/____/____.
LOCAL

DATA