

## **Área Temática: Gestão de Pessoas**

### **Título do trabalho: Aspectos Impactantes no Dimensionamento da Força de Trabalho em uma Instituição de Ensino Superior**

#### **AUTORAS**

##### **CISNE ZÉLIA TEIXEIRA REIS**

Universidade Federal de Viçosa

cisne.reis@ufv.br

##### **SIMONE MARTINS**

Universidade Federal de Viçosa

simone.m@ufv.br

##### **ÁUREA MARIA RESENDE DE FREITAS**

Universidade Federal de Viçosa

aurea@ufv.br

#### **Resumo**

O dimensionamento dos recursos humanos em uma Instituição merece amplo estudo em função da sua complexidade. Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com o advento da Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, tornou-se essencial e obrigatório no planejamento estratégico, sendo institucionalizado como forma de identificação, análise e quantificação da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais. Numa abordagem quali-quantitativa, em caráter exploratório, buscou-se investigar junto aos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa as variáveis impactantes no planejamento da Gestão de Pessoas em relação à necessidade de ampliação ou de redução da força de trabalho, à capacitação das pessoas, à gestão da força de trabalho, à idade dos servidores, à motivação das pessoas no desempenho das atividades, à saúde ocupacional dos servidores e ao volume de trabalho atribuído aos mesmos. Os resultados apontam para, na percepção dos dirigentes, existência de eficiência na gestão de pessoas. Entretanto, a recomposição do quadro atual de servidores, dissociado de políticas de gerenciamento de pessoas, pode não ser uma forma eficiente para atender as demandas existentes e o processo de expansão.

**Palavras-chave:** Dimensionamento de Pessoal, Força de Trabalho e Gestão de Pessoas.

#### **Abstract**

The dimensioning of workforce in an institution demands a wide study due to their complexity. In brazilian national universities, with the advent of Law No. 11091/05, the Career Plan for Technical and Administrative in Education staff has become essential and mandatory in strategic planning and institutionalized as a form of analysis and quantification of the workforce necessary for the achievement of institutional objectives. Using a qualitative and quantitative approach in an exploratory character, we tried to investigate in the Universidade Federal de Viçosa, which variables impact on the planning of people management related to the expansion or reduction of workforce, the training of workers, the management of workforce, the age of employees, the motivation of people when they do their activities, the occupational health and the assigned work. Results indicate that, in the

perception of managers, there is an efficient management of people. However, the recovery of the current workers, separated by policies for people management, can not be an efficient way to meet the existing demands and the process of expansion.

**Keywords:** Dimensioning of Personnel, Labor Force and People Management.

## 1 Introdução

Diante de um cenário de desafios gerados no exercício da função pública, impostos pelos novos papéis do Estado, as Instituições Federais de Ensino brasileiras vivenciam a necessidade de estruturação para se adaptarem à nova ordem pública. Desde 1991, com o advento da Lei 8.112/90, que trata do regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, verifica-se significativa redução no quantitativo de pessoal, sem a correspondente recomposição.

Em 2005, com o advento da Lei nº 11.091, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, foi estabelecido que o Plano de Desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter o dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição.

Assim, avaliar as políticas de dimensionamento dos recursos humanos em uma Instituição tem sua importância face à sua complexidade. Dentre as diversas funções de gestão de pessoas, o planejamento passa a ocupar papel estratégico.

Proceder ao planejamento da força de trabalho requer um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades atuais e futuras de recursos humanos, relacionada ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades.

Considerando que o planejamento deve canalizar esforços para alcance dos objetivos institucionais e que a importância da força de trabalho na prestação de serviços de qualidade, o seu dimensionamento é, portanto, essencial na gestão de pessoas. Entretanto, trata-se de trabalho complexo, composto por variáveis diversas, que precisa percorrer etapas para sua realização, sendo necessário, a priori, um diagnóstico levando em consideração inclusive aspectos relacionados a compatibilidade das habilidades dos servidores com as funções desempenhadas e habilidade gerencial dos dirigentes.

## 2 Problema de Pesquisa e Objetivo

Atualmente, as Instituições Federais de Ensino passam por um momento expansionista, visto a implementação de políticas do Ministério da Educação para ampliar o acesso e a permanência na educação superior. As políticas de aumento de vagas, ampliação ou abertura de cursos noturnos, aumento do número de alunos por professor, redução do custo por aluno, flexibilização de currículos e combate à evasão, provocam impactos na área de gestão de pessoas, demandando esforços contínuos no desenvolvimento e implementação de estratégias para suprir as demandas pactuadas.

Considerando o exposto, uma questão é levantada: *Para atender as demandas existentes e o processo de expansão em curso faz-se necessário ampliar o quadro de pessoal ou trabalhar os aspectos relacionados ao gerenciamento de pessoas?*

Com isto, buscou-se traçar um diagnóstico fundamentado nos dados apresentados na literatura e na percepção dos dirigentes da Universidade Federal de Viçosa, acerca da necessidade de ampliação do quadro de pessoal para atendimento das demandas previstas no planejamento de curto prazo e das demandas impostas pela expansão. Buscou-se, também, diagnosticar a percepção dos dirigentes sobre as variáveis consideradas impactantes ou de relevância para definição de quadro de pessoal tendo como parâmetro seu planejamento e processos de trabalho.

Assim, a relevância do estudo está em fornecer informações complementares para dimensionar a necessidade de pessoal, permitir aproximar os gestores da realidade institucional, conhecer prováveis deficiências ou méritos na gestão de pessoas descentralizada, além de contribuir para proposição de políticas que visem à valorização e satisfação do servidor.

## **2 Revisão Bibliográfica**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A Administração de Recursos Humanos no Brasil, segundo França (2007), vivenciou seis fases evolutivas: antes de 1930, o período pré-jurídico-trabalhista, caracterizado pela inexistência de legislação trabalhista; de 1930 a 1950, o período burocrático, caracterizado pelo advento da legislação trabalhista e surgimento de departamento de pessoal; de 1950 a 1960, o período tecnicista, caracterizado pelo surgimento dos Sistemas de Recursos Humanos; de 1960 a 1980, período da abordagem sistêmica, caracterizado pelo surgimento dos primeiros cargos de gerência de recursos humanos e práticas de gestão participativa e de qualidade; de 1980 a 1990, período relações industriais integradas, caracterizado pela integração dos enfoques administrativos, estruturalista e comportamental; e a partir de 1990, caracterizado pelas reformas estruturais profundas sob os desafios de qualidade e competitividade tornando necessária a administração estratégica.

A abordagem de estratégica de gestão de pessoas envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas, práticas de emprego e a estratégia de negócio; e tomada de decisão sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico (SISSON; STOREY, 2000, apud LACOMBE; CHU, 2008).

O cenário de gestão de pessoas com ações corporativas estratégicas resulta na sintonia entre as ações e as metas organizacionais. Nesta perspectiva, argumenta França (2007), o modelo de gestão de recursos humanos tem abordagem focada em elementos como: valorização do talento humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, diagnóstico, gestão de informação e políticas integradas.

Para Dessler (2003), o fato de as pessoas serem, hoje, fundamental na busca de vantagem competitiva coloca o RH em um papel central e envolvido no desenvolvimento e na implementação de estratégias possibilitando o fortalecimento da competitividade organizacional e formação de equipes de trabalho.

No Setor Público, a administração de recursos humanos possui peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Em relação a organização do setor privado, diverge quanto a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção, contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros. Dessa forma, quando se fala de recursos humanos no setor público se faz necessário atentar para uma realidade diversa daquela já consagrada nas organizações privadas (FERREIRA; GOMES; ARAÚJO, 2008).

Independente do setor, a efetividade da gestão estratégica de pessoas, de acordo com Dutra (2002), está relacionada à clareza por parte da empresa sobre o que ela espera das pessoas. Esta clareza permitirá maior efetividade nos seguintes aspectos, dentre outros: planejamento e dimensionamento do quadro e a definição das necessidades e das políticas de movimentação de pessoas.

## 2.2 Planejamento da Força de Trabalho

O planejamento de recursos humanos, conforme Lucena (1991), compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Para tanto, torna-se essencial o planejamento do quadro de pessoal, que auxilia na determinação de lacunas e excessos no presente e no futuro, permitindo que a empresa tome decisões em relação às pessoas e que as pessoas possam orientar-se em seu desenvolvimento e carreira. Nesse sentido, a captação de pessoas realizada com o conhecimento de necessidades futuras ou excessos presentes garante o seu alinhamento com as estratégias da empresa além de permitir melhor utilização dos recursos disponíveis tanto interna quanto externamente (DUTRA, 2002).

Para o planejamento da força de trabalho, conforme Dessler (2003), é necessário que no processo de formulação do plano para preenchimento das vagas futuras seja levado em consideração a projeção das posições que devem se abrir e das que serão preenchidas tanto na área operacional, técnica e estratégica da empresa.

O plano estratégico será o ponto de partida para as políticas de recursos humanos, para a formação da equipe e para a sua condução e aperfeiçoamento. O planejamento da equipe deve se basear no plano estratégico da empresa, caso contrário as equipes poderão ser superdimensionada ou aquém do necessário em quantidade e qualidade. O plano estratégico irá indicar quais as pessoas necessárias, suas qualificações e o que elas precisam fazer para atingir os objetivos previstos no planejamento. Não existe uma equipe ideal para todas as situações, cada empresa tem suas peculiaridades, seu ambiente, sua cultura, seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, seus processos, seus produtos, dentre outros. A formação da equipe é um processo contínuo, em função das constantes mudanças nos planos da empresa, o que resulta em alterações nas suas necessidades. Além disso, as pessoas mudam: envelhecem, aumentam sua experiência, ganham ou perdem motivação, dentre outros fatores e, como conseqüência, é preciso constantemente avaliar e planejar a força de trabalho (LACOMBE, 2006).

Para Lucena (1991), o planejamento de recursos humanos deve abranger: a previsão de necessidades de recursos humanos requeridas pelo negócio da empresa – essa informação possibilita dimensionar e formular decisões e projetos de trabalho; a análise dos recursos humanos em relação às metas estratégicas – objetiva analisar quantitativa e qualitativamente o quanto a organização dispõe de pessoal para suprir suas necessidades, a curto, médio e longo prazo, bem como, identificar a carência de capacitação e a necessidades de política de gestão de recursos humanos; e a análise do ambiente e do mercado de trabalho – que possibilita apontar indicadores para equacionar as necessidades da empresa.

De acordo com Dutra (2002), as organizações que obtiveram sucesso com o planejamento do quadro de pessoas estabeleceram as seguintes práticas: desvincularam o planejamento do quadro de pessoas do desenho organizacional da empresa; vincularam o planejamento do quadro de pessoas aos processos essenciais da empresa; consideraram o aumento da complexidade tecnológica da atividade da empresa; e avaliaram a capacidade das pessoas existentes de atender às necessidades do presente e do futuro da empresa.

Para Nogueira (2005), a efetividade da ação estatal está claramente na dependência de um planejamento cuidadoso e de longo prazo da força de trabalho do setor público, que tenha um lugar destacado entre as políticas públicas.

### **2.3 Dimensionamento da Força de Trabalho**

O dimensionamento do quadro, segundo Dutra (2002), é essencial para que a empresa possa preparar-se e orientar as pessoas. No dimensionamento da força de trabalho a situação atual do quadro deve ser considerada conjuntamente com a aquisição de tecnologia, a reestruturação do processo produtivo, a estruturação de novos modelos de gestão, bem como a qualificação e o desenvolvimento das pessoas do quadro e as contratações/demissões, tudo isso confrontado com o formato da situação planejada para o quadro. Essa verificação permitirá conhecer as lacunas e sobras em relação aos diferentes níveis de carreira ou diferentes níveis de complexidade dos processos essenciais.

Dimensionar e planejar as necessidades de recursos humanos a longo/médio/curto prazos para atender às exigências e aos objetivos da empresa exige a busca de técnicas apropriadas à realidade de cada empresa. Os pressupostos básicos do planejamento de recursos humanos irão definir as diretrizes básicas e a decisão sobre a viabilidade do planejamento, que, segundo Lucena (1991) se não se caracterizar como utopia, com certeza representará um grande desafio.

Uma política de aplicação de recursos humanos deve contemplar critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, bem como determinar a quantidade de recursos humanos necessária e a alocação desses recursos em termos de posicionamento dentro da organização (CHIAVENATO, 2006).

Para o novo perfil da força de trabalho que está se delineando, segundo Pacheco (2002), tanto contribuíram as precoces e vantajosas aposentadorias dos “apreensivos”, como a política de concursos anuais direcionados para cargos de nível superior. Mais relevante do que as causas parece ter sido os resultados — de que a força de trabalho vai assumindo um perfil compatível com os desafios à função pública impostos pelos novos papéis do Estado, e consistente com as propostas para a reforma do aparelho do Estado. As medidas adotadas buscam conciliar a restrição fiscal com a condução da mudança do perfil e da qualificação dos recursos humanos. Dimensionar a força de trabalho do setor público traz à tona questões profundas como a natureza do federalismo brasileiro, a relação entre poderes, as desigualdades regionais, as injustiças sociais e os privilégios, a bandeira fácil da isonomia — que por trás da aparência de “tratamento igual a todos” esconde a falta de coragem para avaliar e recompensar os desempenhos diferentes; as dificuldades em entender e aceitar o sentido profundo da meritocracia etc.

O objetivo de uma política de recursos humanos no setor público, via de regra corresponde ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente, em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados e o atendimento satisfatórios ao cidadão em um cenário de restrição orçamentária (MARCONI, 2004).

Os trabalhos de dimensionamento do quadro de pessoal publicados têm evidenciado uma evolução, principalmente na implementação de modelos para a área de saúde, contemplando, grande número de variáveis, permitindo melhor visibilidade da realidade, e gerando maior complexidade para sua operacionalização (GAIDZINSKI, 1998).

No âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação, o dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição, ocupa espaço no planejamento e política de recursos humanos, principalmente em função da Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o Decreto nº 5.825/06, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Apesar da importância para o planejamento institucional e da exigência legal, não foi possível

identificar casos na literatura que permitissem uma avaliação, o que justifica o presente estudo.

### **3 Metodologia**

Este trabalho visa aferir as variáveis que podem interferir no processo de dimensionamento da força de trabalho, relacionadas com o gerenciamento de recursos humanos em uma organização pública de ensino, para identificar se há necessidade de ampliação da força de trabalho. Optou-se por fazer um estudo de caso numa Universidade Federal, visto que por imposições legais, estas instituições foram obrigadas a implementar estudos sobre o dimensionamento de sua força de trabalho, para posteriormente propor metodologia de alocação de vagas, considerando o processo expansionista em curso nas universidades federais brasileiras. De acordo com Yin (2002, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo foi realizado nos meses de agosto e setembro de 2008, na Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa-MG, localizada na Zona da Mata Mineira, que possui atualmente 939 docentes, 2.365 técnicos administrativos e 15.021 alunos de graduação, pós-graduação e nível médio.

Para a classificação da pesquisa foi considerado o critério adotado por Vergara (1997), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. A pesquisa caracteriza-se quanto aos fins, como exploratória e descritiva. Exploratória porque foi realizada em uma área que existe pouco conhecimento acumulado. Descritiva porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso.

A coleta de dados primários foi realizada por meio da aplicação de questionário eletrônico estruturado, composto por 28 questões, cujo objetivo foi identificar a necessidade de ampliação da força de trabalho da UFV e ainda, aferir a percepção dos dirigentes a respeito das variáveis relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos. Para identificação das variáveis para composição do questionário foi realizado um grupo focal com os membros da comissão responsável por proceder aos estudos de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal técnico-administrativo. Morgan (1997) define grupos focais como técnica de pesquisa que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial.

Assim, o questionário foi dividido em oito partes, sendo inseridas questões para identificar: 1) Necessidade de ampliação da força de trabalho; 2) Possibilidade de redução da força de trabalho; 3) Capacitação; 4) Gestão de pessoal; 5) Idade; 6) Motivação; 7) Saúde Ocupacional; 8) Volume de trabalho. As questões estão associadas a uma escala categórica sendo que as opiniões foram nominalmente mensuradas em quatro categorias de respostas: N=Nunca, E=Eventualmente, F=Freqüentemente e S=Sempre. Foi utilizado o programa SPSS versão 15.0, para análise de freqüência das questões objetivas dos questionários.

Os dados secundários, tais como informações cadastrais dos servidores e relatórios gerenciais, foram coletados junto ao órgão responsável pela Gestão de Pessoas da UFV, com o propósito de subsidiar a análise dos dados primários, sendo tratados de forma qualitativa, por meio de análise descritiva e estruturada.

Participaram da pesquisa os dirigentes da UFV, ocupantes dos cargos de Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Centro e de unidades administrativas e Chefes de unidades acadêmicas e administrativas, totalizando 79 pesquisados, dos quais se obteve 84% de respostas.

#### 4 Análise dos Resultados

No ano de 2008, seguindo instruções constantes da Lei no 11.091/05, e do Decreto nº 5.825/06, a Universidade Federal de Viçosa (UFV) deu início às atividades referentes ao Dimensionamento da Força de Trabalho do Pessoal Técnico-Administrativo, objetivando elaborar um diagnóstico, considerando os aspectos qualitativos e quantitativos, que, posteriormente, subsidiará a elaboração do Modelo Interno de Alocação de Pessoal.

Para isto, desenvolveu-se um sistema computacional para coleta de dados, no qual os dirigentes prestaram as informações referentes a cargos e lotação real do servidor, atividades desenvolvidas pela Unidade e suas Subunidades; a força de trabalho efetiva e não-efetiva; justificativas para ampliação do quadro de pessoal e, ainda, questionário on-line para permitir identificar variáveis relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos, sendo este último o objeto de estudo deste artigo.

Ao apurar a opinião dos dirigentes sobre as questões básicas e genéricas: 1) “*O atual quadro de pessoal atende o planejamento de curto prazo?*” e 2) “*O atual quadro de pessoal atende a necessidade/previsão de expansão?*”, verificou-se que para 77,3% deles, conforme Figura 1, o atual quadro de servidores não é suficiente para o cumprimento das atividades previstas no planejamento de curto prazo. Situação que se torna agravante quando se trata de necessidade de pessoal para o atendimento às demandas impostas pela expansão institucional, o que pode ser visto também na Figura 1, em que 92,4% dos dirigentes apontam o atual quadro de pessoal como insuficiente.

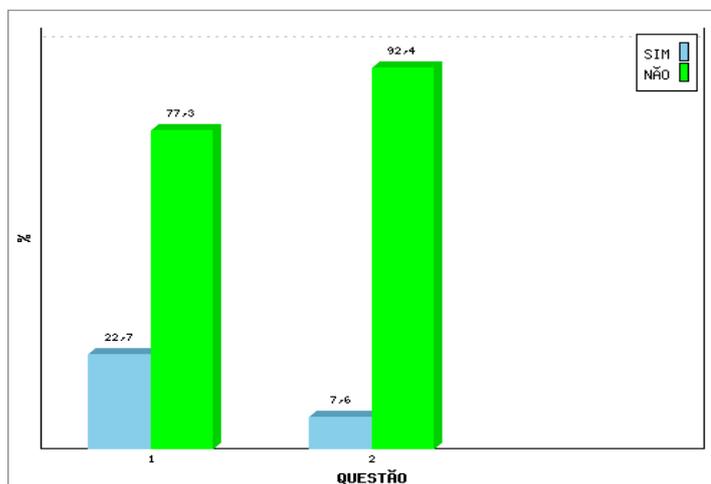


Figura 1: Resultado da consulta global para UFV nas questões 1 e 2

Corroborando esta manifestação sobre a necessidade de ampliação da força de trabalho, observa-se na Tabela 1, que, no período de 1996 a 2003, o número de servidores públicos federais civis ativos do poder executivo, incluindo o Ministério da Educação, sofreu redução. Somente a partir do ano 2004 esta força de trabalho vem sendo gradativamente reconstituída. No caso da instituição em estudo verifica-se que não houve reconstituição do seu quadro de pessoal, visto que o número de aposentadorias ocorridas é superior às

autorizações de provimento no quadro de pessoal docentes e técnicos de nível superior e médio.

**Tabela 1- Quantitativo dos Servidores Públicos Federais Civis Ativos**

ANO	Universidade Federal de Viçosa*	Ministério da Educação	Poder Executivo
1996	3.762	179.643	554.736
1997	3.675	174.966	531.725
1998	3.584	168.403	513.720
1999	3.532	165.510	497.125
2000	3.492	165.595	486.912
2001	3.411	163.479	485.303
2002	3.446	165.163	485.741
2003	3.360	164.870	485.980
2004	3.388	171.925	499.138
2005	3.361	173.181	508.963
2006	3.319	179.449	528.124
2007	3.276	180.895	528.420
2008	3.264	188.004	538.797

\*Considera total de servidores técnico-administrativos e docentes

Fonte: MP-Boletim Estatístico de Pessoal, nº 152, Dez/2008 e

Relatório de Atividades da UFV-2000, 2005 e 2007

Estes resultados demonstram efetiva redução do quadro de pessoal, em detrimento de políticas governamentais de recomposição. Entretanto, apenas a recomposição do quadro, dissociado de políticas de gerenciamento de pessoas, pode não ser uma forma eficiente para atender as demandas existentes e o processo de expansão. Acredita-se que fatores relativos ao gerenciamento dos recursos humanos devem ser considerados para que se possa identificar se o aumento do quantitativo é a solução ou se há necessidade de adequação das variáveis relacionadas ao gerenciamento de pessoal.

Analisando a percepção dos dirigentes em relação às variáveis do questionário, verificou-se que:

### **Necessidade de Ampliação da Força de Trabalho**

Verifica-se, na Tabela 2, que a maioria dos dirigentes manifestarem-se positivamente quando questionados a respeito da necessidade de ampliação da força de trabalho, indicando haver carência de pessoal em função de sobrecarga de trabalhos, apesar dos dirigentes contarem com o apoio de bolsistas ou estagiários e, ainda, terceirizados para o desempenho das tarefas rotineiras, exercendo atividades em caráter permanente.

Em razão dos impedimentos legais para contratação de pessoal efetivo, principalmente para as atividades de manutenção, conservação e segurança a instituição ampliou muito a contratação de serviços terceirizados. Conforme dados constantes no Relatório de Gestão de 2008, verificou-se um crescimento de 371% nesse tipo de contratação no período de 2003 a 2008.

**Tabela 2 – Questões da Variável Ampliação**

ITEM	%			
	N	E	F	S
Há sobrecarga de trabalho para os servidores.	1,52	34,85	34,85	28,79
Os funcionários terceirizados exercem atividades de caráter permanente.	18,18	3,03	10,61	68,18
Os estagiários ou bolsistas exercem atividades de caráter permanente.	16,67	16,67	25,76	40,91
<b>Total</b>	<b>12,12</b>	<b>18,18</b>	<b>23,74</b>	<b>45,96</b>

N = Nunca; E = Eventualmente; F = Frequentemente e S = Sempre

### Possibilidade de Redução da Força de Trabalho

Para Dutra (2002) é importante considerar a necessidade de ampliação ou redução do quadro de pessoal, pois a confrontação da situação existente com a situação desejada permite verificar as lacunas e as sobras em relação ao quadro e a complexidade dos processos essenciais. Para suprir às lacunas, a organização poderá desenvolver as pessoas internamente ou efetuar contratação de efetivo ou na forma de prestação de serviço. E no caso de excesso de contingente deve-se avaliar a transferência das pessoas ou o desligamento das mesmas.

Se por lado as instituições de ensino se encontram em meio ao processo expansionista, por outro, há na instituição um esforço para modernização dos processos. Assim foram inseridas questões para identificar a possibilidade de redução de pessoal em função da inovação tecnológica ou da escassez de recursos.

Como resultado, observou-se que a modernização dos processos e inovação tecnológica, apesar dos benefícios para a realização dos trabalhos, não reduzem a necessidade de pessoal e não resultam em ociosidade funcional no serviço. Além disso, verifica-se que mesmo considerando as restrições orçamentárias, a necessidade de pessoal para atender as demandas se mantém.

**Tabela 3 – Questões da Variável Redução**

ITEM	%			
	N	E	F	S
A inovação tecnológica reduz a necessidade de pessoal.	22,73	54,55	13,64	9,09
A modernização dos processos de trabalho reduz a necessidade de pessoal.	21,21	57,58	13,64	7,58
A escassez de recursos materiais e financeiros induz à ociosidade do pessoal.	50,00	39,39	7,58	3,03
Há ociosidade funcional no serviço.	51,52	43,94	4,55	-
<b>Total</b>	<b>36,36</b>	<b>48,86</b>	<b>9,85</b>	<b>4,92</b>

N = Nunca; E = Eventualmente; F = Frequentemente e S = Sempre

Estas respostas também guardam correlação com as questões básicas e genéricas feitas inicialmente, em que se constata a insuficiência de pessoal para atender ao planejamento de curto prazo ou à expansão.

### Capacitação

Considerando que a capacitação é essencial para melhorar os serviços prestados e atender uma maior demanda, buscou-se introduzir questões para identificar na percepção dos dirigentes como se encontra o nível de capacitação de seu quadro de pessoal.

Como resultado, verifica-se na Tabela 4, que nenhum dirigente considerou que o pessoal sob sua supervisão seja despreparado para o trabalho. Além disso, nota-se que a grande maioria dos dirigentes, aproximadamente 90%, é de opinião que sua equipe de trabalho apresenta capacitação para a realização de trabalho com a devida qualidade, muito embora a Política de Capacitação de servidores na Instituição seja recente e não esteja ainda amplamente implantada com profissionais de diversas áreas ainda carecendo de capacitação.

De acordo com dados do órgão responsável pela Gestão de Pessoas 31,08% dos servidores não receberam nenhum curso de capacitação no período compreendido entre 2005 e 2008 e que 37% dos servidores não possuem ensino médio.

**Tabela 4 – Questões da Variável Capacitação**

ITEM	%			
	N	E	F	S
O pessoal demonstra ter habilidade para exercer suas funções.	-	3,03	59,09	37,88
O pessoal possui capacidade técnica para desempenhar suas atividades.	-	3,03	62,12	34,85
O pessoal desempenha os trabalhos a contento.	-	7,58	65,15	27,27
A qualidade do trabalho atende às exigências da Unidade.	-	10,61	59,09	30,30
<b>Total</b>	-	<b>6,06</b>	<b>61,36</b>	<b>32,58</b>

N = Nunca; E = Eventualmente; F = Frequentemente e S = Sempre

A avaliação do nível de capacitação do quadro, segundo Dutra (2002), é um fator importante no dimensionamento do quadro de pessoal, devendo em sua análise considerar a capacidade das pessoas existentes em relação ao grau de preparo em que se encontram para assumir as atividades de maior complexidade nos processos essenciais da organização, bem como atender às necessidades do presente e do futuro da empresa.

Com os resultados foi possível inferir que, possivelmente, na UFV há uma política de empregabilidade, ou seja, os servidores são responsáveis por suas carreiras e pela sua capacitação, ou que a capacitação ocorre por meio da prática funcional nesta Instituição.

### **Gestão de Pessoal**

Como resultado, verifica-se, Tabela 5, que em média, mais de 70% das respostas apontam uma supervisão eficiente em termos de adequação da jornada de trabalho e da otimização da mão-de-obra. Entretanto, um percentual muito alto, 66,67%, considere que ocorra o retrabalho, podendo ser indício de falta de capacitação e, ou, de uso de mais pessoas para a realização de um mesmo trabalho, o que pode implicar numa necessidade de pessoal que não condiz com a realidade.

### **Idade**

No que se refere a idade, nenhum dirigente considerou a faixa etária do servidor totalmente inadequada para o desempenho de suas funções, conforme Tabela 6. Entretanto, conforme dados do órgão responsável pela Gestão de Pessoas 46,19% dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFV possuem idade compreendida entre 50 e 60 anos e a idade média dos servidores técnico-administrativos é de 50 anos.

Como já demonstrado anteriormente, Tabela 1, com as limitações de contratações de pessoal no setor público federal, formou-se uma massa de trabalhadores envelhecida e com menor condição física para o desenvolvimento de atividades, principalmente nas áreas de campo e obras.

A idade média do servidor público federal civil ativo do Ministério da Educação ano 2008 era de 46 anos para homem e 44 para mulher, segundo dados do Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento.

Lucena (1991) considera que as informações sobre faixas de idade oferecem subsídios importantes para o planejamento de recursos humanos no que se refere a planos de sucessão, de carreira e de desenvolvimento. Numa organização onde apresenta grande concentração de pessoal idoso deve-se verificar as expectativas de aposentadorias e que cargos essas pessoas ocupam.

**Tabela 5 – Questões da Variável Gestão**

ITEM	%			
	N	E	F	S
A jornada de trabalho praticada é adequada.	-	6,06	37,88	56,06
A utilização da mão-de-obra é otimizada.	1,52	16,67	39,39	42,42
O retrabalho acontece.	15,15	66,67	13,64	4,55
Há integração entre os setores.	-	15,15	45,45	39,39
As pessoas são realocadas para setores carentes.	21,21	39,39	25,76	13,64
Os esforços e, ou recursos são otimizados.	-	9,09	50,00	40,91
Os setores são unificados de acordo com as atividades fins.	1,52	6,06	40,91	51,52
O quadro de pessoal é bem distribuído.	4,55	18,18	46,97	30,30
<b>Total</b>	<b>5,49</b>	<b>22,16</b>	<b>37,50</b>	<b>34,85</b>

N = Nunca; E = Eventualmente; F = Frequentemente e S = Sempre

**Tabela 6 – Questão da Variável Idade**

ITEM	%			
	N	E	F	S
A faixa etária do pessoal é adequada ao desenvolvimento das atividades.	-	28,79	40,91	30,30

N = Nunca; E = Eventualmente; F = Frequentemente e S = Sempre

### Motivação

Na opinião de 95,46% dos dirigentes, o quadro de pessoal, é composto de servidores assíduos, pontuais, com disposição e o comprometimento para com o trabalho, conforme Tabela 7.

**Tabela 7 – Questão da Variável Motivação**

ITEM	%			
	N	E	F	S
Os servidores são assíduos.	-	3,03	57,58	39,39
Os servidores são pontuais.	-	3,03	66,67	30,30
Os servidores demonstram disposição para o trabalho.	-	6,06	63,64	30,30
Os servidores mostram-se comprometidos com o serviço.	-	6,06	63,64	30,30
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>4,55</b>	<b>62,88</b>	<b>32,58</b>

N = Nunca; E = Eventualmente; F = Frequentemente e S = Sempre

Conhecer a visão do gestor em relação à motivação do quadro de pessoal é um importante instrumento de gestão, pois, segundo Herzberg, 1968 *apud* Lacombe, 2006, o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Enfatiza que a motivação das pessoas para trabalhar envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e das atividades e afetam diretamente a produtividade.

### Saúde Ocupacional

Em relação à saúde ocupacional, verifica-se, conforme Tabela 8, que 82% dos dirigentes consideram que os servidores apresentam, em sua maioria, adequação da saúde ocupacional para o desempenho de suas atividades.

**Tabela 8 – Questão da Variável Idade**

ITEM	%			
	N	E	F	S
A saúde ocupacional do pessoal é adequada ao desenvolvimento das atividades.	1,52	16,67	51,52	30,30

N = Nunca; E = Eventualmente; F = Frequentemente e S = Sempre

A temática da saúde ocupacional do quadro de pessoal foi considerada no estudo visto que as pressões de trabalho têm por alvo principal o corpo dos trabalhadores onde elas podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas (DEJOURS, ABDOUCHELI, JAYET, 1995 *apud* FRANÇA, 2007).

Este fator afeta a qualidade do trabalho, o comprometimento e a produtividade. Tem sido cada vez mais reconhecido como um elemento importante dentro das organizações, tanto pelos funcionários quanto pelos dirigentes. No serviço público também tem sido objeto de ações e medidas conforme se pode verificar através do Decreto nº 5.961/2006, que instituiu no âmbito do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, o Sistema Integrado de Saúde Ocupacional do Servidor Público Federal - SISOSP, com a finalidade de uniformizar procedimentos administrativo-sanitários na área de gestão de recursos humanos e promover a saúde ocupacional do servidor.

### Volume de Trabalho

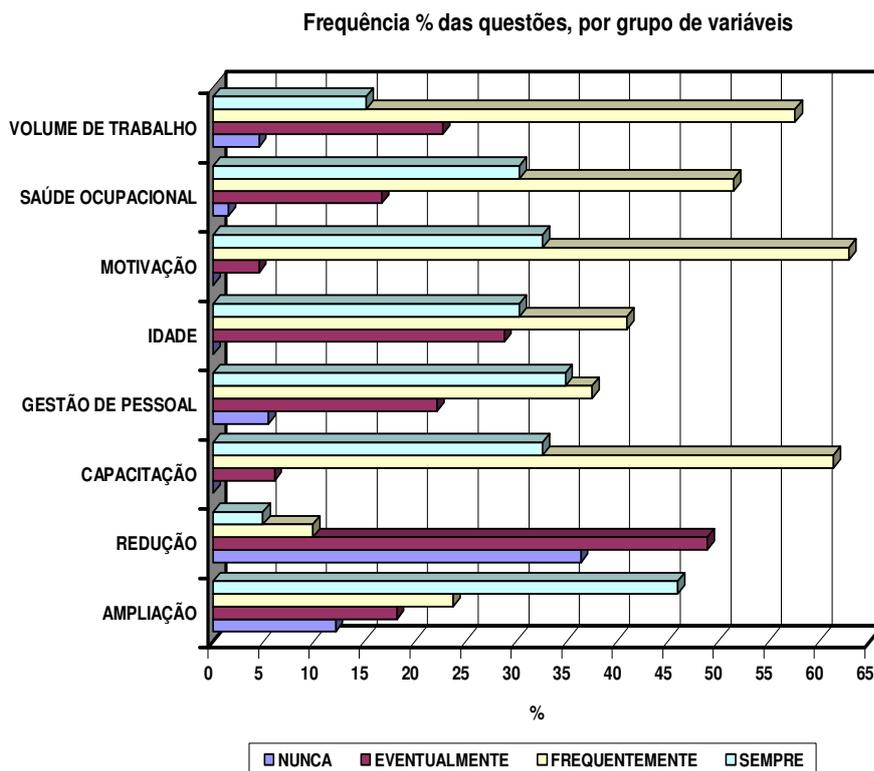
Quando consultado a respeito do volume anual de trabalho dos servidores, aproximadamente 73% dos dirigentes o consideraram uniforme. No entanto, ressalta-se que a ocorrência de sazonalidade nas atividades de algumas unidades pode levar o dirigente a reivindicar aumento no quantitativo de pessoal sem considerar a possibilidade de ações alternativas como rodízio, mutirão etc., para suprir a essa necessidade temporária, podendo resultar ao ociosidade.

**Tabela 9 – Questão da Variável Volume de Trabalho**

ITEM	%			
	N	E	F	S
Os trabalhos rotineiros se dão em volume uniforme durante o ano.	4,55	22,73	57,58	15,15

N = Nunca; E = Eventualmente; F = Frequentemente e S = Sempre

Percebe-se na Figura 2, maior concentração positiva de respostas nas variáveis relacionadas a ampliação, capacitação, gestão de pessoal, idade, motivação, saúde ocupacional e volume de trabalho, com exceção apenas para a variável redução da força de trabalho. Assim, pode-se inferir que todos os aspectos apontados neste estudo, como importantes fatores que interferem no dimensionamento da força de trabalho, na visão dos dirigentes, estão sendo geridos de maneira satisfatória na UFV e que a necessidade de ampliação de pessoal pode estar relacionada apenas a reposição e ampliação do quadro em função das novas demandas.



**Figura 2:** Consulta Global para a UFV com os percentuais de cada avaliação no conjunto de grupos

## 5 Conclusões

Com o objetivo de investigar variáveis que interferem no dimensionamento da força de trabalho da UFV, buscou-se identificar na percepção dos dirigentes como se encontra o gerenciamento de pessoas nos aspectos relacionados a capacitação, motivação, idade, saúde ocupacional, otimização de recursos, para, por fim, verificar se há necessidade de ampliação da força de trabalho em termos de planejamento de curto e de longo prazos.

Os resultados demonstram que, na percepção dos dirigentes, para atender as demandas existentes e o processo de expansão institucional em curso faz-se necessário ampliar o quadro de pessoal, uma vez que há bom gerenciamento de pessoas, considerando os aspectos supracitados.

Entretanto, com a análise dos dados secundários apontam que em aspectos como capacitação e idade as respostas dos dirigentes não condizem com as políticas efetivamente adotadas pela UFV.

Ressalta-se que a pesquisa foi efetuada no início do processo de expansão das instituições federais de ensino, o que pode ter influenciado na administração de recursos humanos, sob o qual os dirigentes se sentem pressionados a cumprir os objetivos pactuados na expansão e vinculados a recursos necessários, sejam eles materiais, financeiros ou humanos.

Além disso, após longo período de redução do quadro de pessoal, em razão das medidas governamentais impostas, e o momento atual da expansão institucional, a tendência natural é que o dirigente manifeste que a força de trabalho em seu poder é insuficiente para alcançar os objetivos institucionais.

Por outro lado, uma questão importante a ser considerada é: Se o diagnóstico fosse feito num momento de estabilidade institucional os dirigentes teriam uma postura mais exigente e qualitativa em relação à avaliação dos variáveis pesquisadas? Pois não se pode negar que a inovação tecnológica, a modernização dos processos de trabalho, a motivação, a capacitação e o gerenciamento eficazes da força de trabalho levam a Instituição a otimização sem que haja necessidade de ampliação do quadro de pessoal.

A inexistência de instrumento com critérios para definição de alocação de vagas coloca o dirigente numa posição gerencial fragilizada, pois permitindo ser preciso na indicação de necessidade de pessoal. Da mesma forma, que, esta situação pode ocorrer também pela falta de investir na formação gerencial dos dirigentes, embora no momento da pesquisa a maioria dos participantes contava com experiência de, no mínimo, quatro anos no exercício do cargo.

É importante salientar que o processo de planejamento de recursos humanos deve ser uma prática permanente e contínua na Instituição, pois tanto a Instituição quanto as pessoas mudam e com isso as suas necessidades também. A avaliação e o planejamento da força de trabalho deve trazer à discussão as variáveis que impactam na gestão de pessoas.

Sugere-se para novas pesquisas a ampliação do número de atores sociais pesquisados, contemplando os servidores subordinados aos dirigentes, propiciando uma maior reflexão e também maior investigação das variáveis relativas a gestão de pessoas, além da possibilidade de confrontação das opiniões.

Por fim, esta investigação mostrou que tão importante quanto dimensionar a força de trabalho necessária ao atendimento das necessidades institucionais é identificar e conhecer o quanto a organização dispõe de pessoal para suprir as suas necessidades; os indicadores para equacionar essas necessidades a curto, médio e longo prazo; o nível de capacitação do quadro; as necessidades de adequação da política para gestão de pessoas; aos processos essenciais da instituição; a complexidade tecnológica; os processos de mudança; e o ambiente. Portanto, conclui-se que se trata de um campo fértil para pesquisas com benefícios práticos e teóricos.

## **Bibliografia**

BRASIL, Decreto 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 30 jun. 2006.

BRASIL, Decreto 5.961/2006, de 13 de novembro de 2006. Institui o Sistema Integrado de Saúde Ocupacional do Servidor Público Federal - SISOSP. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 14 nov. 2006.

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 República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 13 jan. 2005.

BRASIL, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 12 dez. 1990.

BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Secretaria de Recursos Humanos. **Boletim Estatístico de Pessoal** nº 09 de 1997 e nº 158 de Dez 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas; 2006.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**, 2ª ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo; Atlas, 2002.

FERREIRA, M. R. de L.; GOMES, F.P.; ARAÚJO, R.M. Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. **Encontro de Administração Pública e Governança**. Salvador. BA, 12-14 nov.2008.

FRANÇA, A.C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: confeito, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GAIDZINSKI, R.R. **O dimensionamento de pessoal de enfermagem em instituições hospitalares**. [tese doutorado] São Paulo: Escola de Enfermagem da USP; 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, K. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LACOMBE, B.M.B e CHU, R.A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As abordagem estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresa**. Número 1, vol. 48 Jan-Mar/2008.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONI, Nelson. Gestão de Recursos Humanos nas organizações sociais in **IX Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administracion Pública**. Madrid. Espanha, 2 -5- Nov. 2004.

MORGAN, D. L. Focus group as qualitative research. Sage university paper series in: **Qualitative research methods**. London: Sage Publications, 1997.

NOGUEIRA, R. P. Novas Tendências Internacionais da Força de Trabalho do Setor Público – O Brasil comparado com Outros Países. **ObservaRH. UNB**. Brasília. 2005.

PACHECO, R. S. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **RSP - Revista do Serviço Público**. Ano 53, Número 4, Out-Dez 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9ª Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Relatório de Atividades**. Viçosa-MG. 2000, 2005 e 2007.