



# Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino

Marcelo Rosa Pereira

Coordenador Jurídico e Relações de Trabalho – FASUBRA Sindical

Membro Titular e Coordenador Adjunto da CNS/MEC – Lei 11.091/2005

Coordenador Geral do SINTUFES

# A Proposta da FASUBRA Sindical

- Decreto 5.825/2006 – O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal: a matriz de alocação de cargos e define os critérios de distribuição de vagas, a partir de:
  - ▶ I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;
  - ▶ II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;
  - ▶ III - a análise dos processos e condições de trabalho; e
  - ▶ IV - as condições tecnológicas da IFE.

# A Proposta da FASUBRA Sindical

Para atender a estas diretrizes deverão ser adotadas as seguintes ações:

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



# Dimensionamento da Força de Trabalho do MGI

- ▶ Forte conexão entre a teoria da Gestão de Processos (fundamento do Livro 7) e a integração com o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).
- ▶ Centralidade no gerenciamento dos processos de trabalho
- ▶ Diagnóstico: gestão de processos, quando centralizada, fragmentada e hierarquizada, resulta em baixa responsabilização dos servidores e produtividade abaixo do esperado.
- ▶ Foco na Alocação Racional de Recursos
- ▶ O DFT como um instrumento para a alocação racional de recursos humanos nas organizações, busca equilíbrio entre a capacidade produtiva do Órgão e sua força de trabalho
  - ▶ **Recursos Insuficientes (Subdimensionamento):** Gera disfunções como **gargalos**, filas e atrasos no atendimento ao público.
  - ▶ **Excesso de Capacidade (Superdimensionamento):** Resulta em **desperdício da força de trabalho** e prejuízo para a APF

# A Inovação: Integração DFT e PGD

Ferramenta	Objetivo na Integração
DFT	Detalhamento operacional, levantando os macroprocessos, processos e serviços do órgão.
PGD	Estabelecimento de um planejamento operacional que dialoga com a estratégia maior (planejamento estratégico e cadeia de valor).

A integração visa automatizar o processo de dimensionamento e garantir que os objetivos estratégicos se cristalizem em entregas e, subsequentemente, em processos

# O Modelo DFT do MGI e o Decreto nº 5.825/2006

Aspecto	Modelo DFT (MGI)	Decreto nº 5.825/2006 (Técnicos-Administrativos)
<b>Foco</b>	Processos, Entregas, Competências (visão gerencial e de produtividade, aplicável a toda a APF).	Estrutura de carreira e Matriz de Dimensionamento Técnico-Administrativo (visão regulatória específica para a atividade acadêmica).
<b>Gatilho de Sizing (vem do contexto da tecnologia e infraestrutura)</b>	Necessidade operacional identificada por meio da análise de processos e cargas de trabalho (visão bottom-up e estratégica).	Parâmetros fixos e legalmente estabelecidos, como proporções de regimes de trabalho (dedicação exclusiva), número de alunos, e número de cursos.
<b>Objetivo</b>	Otimização da alocação de pessoas e identificação de gaps de competência (visão de eficiência e qualidade do serviço).	Garantia de uma estrutura mínima e adequada de pessoal para as atividades de ensino, pesquisa e extensão.



## Resumo da Opera

- "O **Sinal de Alerta do Dimensionamento** foi ativado porque o **Passivo de Processos** atingiu o **Limite Aceitável**. Precisamos realizar uma **Expansão da Força de Trabalho (Concurso/Remanejamento)** urgente para evitar a **Interrupção do Serviço**."

# Leitura Crítica do DFT/MGI em Relação ao Decreto

## ► Metodologia do Decreto:

- Principal desafio reside no corpo Técnico-Administrativo e nos parâmetros do Ensino, Pesquisa e Extensão.
- Dimensionamento nas IFES regida por parâmetros acadêmicos que são **normativos** e não puramente gerenciais

## ► Metodologia do DFT:

- O modelo DFT do MGI foca em mensurar o tempo gasto em "entregas" e "processos".
- Poderia funcionar bem para dimensionar o número de Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) envolvidos em processos de apoio, mas se choca com nosso papel de partícipes no processo de ensino, pesquisa e extensão, não apenas no "produtos finais" administrativos.
- **Risco de Reducionismo:** Aplicar um DFT genérico aos Docentes e TAE pode levar ao **reducionismo da atividade acadêmica** a processos meramente operacionais, já a pesquisa e a extensão, atividades essenciais, são menos padronizáveis e mais difíceis de dimensionar por metodologias de análise de carga de trabalho desenhadas para funções administrativas.

# O Modelo DFT do MGI e a Autonomia Universitária

## ► Interferência Administrativa:

- O MGI propõe o DFT/PGD como um "desdobramento do planejamento estratégico" e do planejamento operacional da unidade.
- Para as IFES, a LDB e Lei nº 10.861/2004 (SINAES) normatizam a elaboração do PDI a aplicação de uma ferramenta de planejamento e desempenho concebida e gerenciada centralmente pelo MGI é uma **interferência indevida** na autonomia administrativa.
- A universidade tem a prerrogativa de definir quais são seus macroprocessos e quais são as entregas prioritárias, em função do seu Projeto Pedagógico Institucional.

## ► Risco à Autonomia Didático-Científica:

- Vincular o dimensionamento (e, consequentemente, a autorização de concursos) a processos e entregas padronizadas, pode pressionar as IFES a priorizar atividades mais mensuráveis (administrativas) em detrimento daquelas com maior valor didático-científico, mas de difícil mensuração (como pesquisa de base ou inovação didática).
- O princípio da autonomia garante que a universidade defina seus perfis e prioridades de contratação de Técnicos-Administrativos com base em seus programas e áreas de conhecimento, e não em uma matriz de eficiência genérica.

## ► Padronização vs. Diversidade:

- O modelo do MGI busca a padronização e a eficiência sistêmica.
- As IFE, por outro lado, são diversas em suas missões (ex: universidades de pesquisa, centros tecnológicos, institutos multidisciplinares) e em suas realidades regionais.
- O DFT pode impor uma "camisa de força", ignorando as especificidades e a diversidade institucional que a autonomia deveria proteger.

# O Caminho Possível: Flexibilidade e Diálogo

## ► Recomendações:

- **DFT como Subsídio, Não como Imposição:** Nas IFES, o DFT deve ser tratado como uma **ferramenta de apoio** à gestão, utilizada para orientar e diagnosticar, e não como o único critério para a alocação de vagas.
- **Adaptação Metodológica:** O MGI deve entender que **metodologias flexíveis** precisam aplicar variáveis acadêmicas (ex: carga horária de pesquisa/extensão, padrões de acreditação de cursos) ao invés de apenas tempo e entregas de processo administrativo.
- **Respeito às Especificidades:** O dimensionamento deve respeitar os marcos legais existentes (Decreto 5.825/06 para TAE) e ser realizado em diálogo com a **Autonomia Didático-Científica** de cada instituição.

# Divergências e Especificidade: A Contribuição dos Técnicos-Administrativos em Educação

## A. Escopo e Alinhamento Legal

Aspecto	Modelo DFT (MGI - Visão Geral)	Dissertação (Primo - Visão IFES)
Público Alvo	Servidores Públicos Federais em geral (ampla aplicabilidade, integrado ao PGD).	Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) e mão de obra terceirizada da IFES.
Conformidade Legal	Diretrizes gerais e normativas sobre gestão pública e PGD.	Conformidade específica com o Decreto nº 5.825/2006 (que rege o PCCTAE).
Foco Metodológico	Metodologia padronizada para o Executivo Federal (muitas vezes ligada à matriz de processos do SGP/MGI).	Criação de uma metodologia específica e ajustada à realidade da UFES, após analisar e rejeitar métodos genéricos ou insuficientes (como os da ANDIFES ou MEC).

# Divergências e Especificidade: A Contribuição dos Técnicos-Administrativos em Educação

## B. Metodologia Proposta (As Sete Etapas)

- ▶ Enquanto o MGI foca no tripé **Estratégia, Processos e Pessoas**, a dissertação de Primo detalha e expande a metodologia em sete etapas obrigatórias para a aplicação prática na UFES, garantindo que o cálculo final seja precedido por uma análise institucional completa:
- ▶ Análise da Estrutura Organizacional.
- ▶ Análise do Modelo de Gestão.
- ▶ Análise do Planejamento Estratégico Setorial.
- ▶ Mapeamento de Competências.
- ▶ Mapeamento de Processos.
- ▶ **Gestão de Risco** (um passo adicional importante).
- ▶ Cálculo do Quantitativo para a Força de Trabalho.

# Divergências e Especificidade: A Contribuição dos Técnicos-Administrativos em Educação

## C. Variáveis de Cálculo

- Enquanto o MGI foca no tripé **Estratégia, Processos e Pessoas**, a dissertação de Primo detalha e expande a metodologia em sete etapas obrigatórias para a aplicação prática nas IFES, garantindo que o dimensionamento seja precedido por uma análise institucional completa:
  - Análise da Estrutura Organizacional.
  - Análise do Modelo de Gestão.
  - Análise do Planejamento Estratégico Setorial.
  - Mapeamento de Competências.
  - Mapeamento de Processos.
  - Gestão de Risco (um passo adicional importante).
  - Cálculo do Quantitativo para a Força de Trabalho.

# Concluindo

- Em sua dissertação de Francisco Primo apresenta uma **solução de engenharia gerencial** onde demonstra que é possível adaptar para o ambiente de uma IFES, modelos de dimensionamento, garantindo a **conformidade legal com o Decreto nº 5.825/2006** e incorporando passos e variáveis (como a Gestão de Risco e o Ponderador de Condições de Trabalho) para lidar com a **complexidade e a falta de padronização** interna de uma instituição federal de ensino.