



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL- CAMPUS PORTO ALEGRE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA**

FRANCIANE TUSSET

**O DIMENSIONAMENTO E SEUS REFLEXOS NA ATUAÇÃO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL - *CAMPUS ALVORADA***

Porto Alegre

2023

FRANCIANE TUSSET

**O DIMENSIONAMENTO E SEUS REFLEXOS NA ATUAÇÃO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL - *CAMPUS* ALVORADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo *Campus* Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre/Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Maria Augusta Martiarena de Oliveira

Porto Alegre

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

T965d Tusset, Franciane

O dimensionamento e seus reflexos na atuação dos técnicos administrativos em educação no Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Alvorada / Franciane Tusset – Porto Alegre, 2023.

178 f. : il., color.

Orientadora: Dra. Maria Augusta Martiarena de Oliveira

Dissertação (mestrado) – Instituto Federal do Rio Grande do Sul Campus Porto Alegre, Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, Porto Alegre, 2023.

1. Educação Profissional e Tecnológica. 2. Dimensionamento de Pessoal. 3. Técnico Administrativo em Educação. I. Oliveira, Maria Augusta Martiarena de. II. Título.

CDU: 37:004

Elaborada por Filipe Xerxeneski da Silveira - CRB10/1497

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL- CAMPUS PORTO ALEGRE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

FRANCIANE TUSSET

**O DIMENSIONAMENTO E SEUS REFLEXOS NA ATUAÇÃO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DO RIO
GRANDE DO SUL - *CAMPUS* ALVORADA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo *Campus* Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre/Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 27 de abril de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Maria Augusta Martiarena de Oliveira
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio
Grande do Sul - IFRS Orientadora

Prof. Dr.Sérgio Wesner Viana
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS

Prof. Dr. Alessandro Carvalho Bica
Instituto Federal do Pampa - UNIPAMPA

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL- CAMPUS PORTO ALEGRE**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

FRANCIANE TUSSET

**GUIA DE DIMENSIONAMENTO TAES NO IFRS - UMA FERRAMENTA DE
POSSIBILIDADES**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo *Campus* Porto Alegre do Instituto Federal do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre/Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 27 de abril de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Maria Augusta Martiarena de Oliveira
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio
Grande do Sul - IFRS Orientadora

Prof. Dr.Sérgio Wesner Viana
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS

Prof. Dr. Alessandro Carvalho Bica
Instituto Federal do Pampa - UNIPAMPA

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.”

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

A minha companheira Nânci pela parceria, incentivo e compreensão pelos momentos de convívio abdicados, para que eu pudesse me dedicar ao mestrado.

A minha família, pelo apoio, carinho e paciência.

À minha orientadora, Prof^a.Dr^a. Maria Augusta Martiarena de Oliveira, pelos conselhos, ajuda, paciência, confiança e direcionamentos nos momentos de indecisão e dúvidas, ao longo de todo o trabalho.

Aos membros das bancas de qualificação e defesa, pelas contribuições que foram muito importantes na construção deste estudo.

Aos professores do Mestrado, pela dedicação para com os seus discentes, visto que nossa turma iniciou as aulas em meio a pandemia do COVID 19, com aulas de forma remota, o qual demandou a necessidade de adaptação e adequação da metodologia, diante do novo cenário.

À Rede Federal, pelo desenvolvimento do Mestrado ProfEPT e ao IFRS, que além da oferta do programa, possibilitou meios para que seus servidores pudessem cursá-lo.

A todos que participaram desta pesquisa, compartilhando informações, percepções e inquietações.

Aos colegas de curso, sempre prontos a auxiliar nas dúvidas e apoiar nos momentos de preocupação.

Ao IFRS, pelo fomento às ações de capacitação e qualificação, imprescindíveis para a concretização deste trabalho.

Muito Obrigado!

RESUMO

O presente estudo, em nível de Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), consistiu em identificar e compreender os impactos gerados pelo dimensionamento de pessoal, na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs). Os Técnicos Administrativos em Educação são servidores públicos de carreira, que exercem atividades específicas, atuando junto a Instituições Federais de Ensino. Para estas instituições alcançarem seus objetivos e missão, perante a sociedade, faz-se necessário servidores docentes e Técnicos Administrativos, sendo estes últimos os executores das atividades-meio, como atividades administrativas e serviços de apoio. O processo de dimensionamento dos servidores TAEs, ocorre basicamente pelas atribuições legais inerentes aos cargos que exercem, dotado de uma visão técnica com sentido estratégico e gerencial. No entanto, na maioria das vezes, neste processo, não são observados ou considerados como critérios complementares, os aspectos individuais e pessoais do servidor, como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e trajetória, além de outras variáveis que podem vir a interferir e influenciar no desempenho e atuação deste profissional. O estudo tem por objetivo identificar quais os reflexos gerados pelo dimensionamento dos servidores TAEs, especificamente nos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, lotados no IFRS - *Campus* Alvorada. Buscou compreender quais fatores organizacionais possibilitam uma atuação plena deste trabalhador da Educação. Reconhecendo seu papel como agente ativo no processo educativo, relacionando a interação das atividades-meio com a atividade fim da instituição. A pesquisa foi realizada junto ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus* Alvorada, bem como o desenvolvimento do produto educacional proposto, com o intuito de intervir e auxiliar os gestores na adoção de uma metodologia no processo de elaboração e implantação de um plano de dimensionamento de pessoal, através da identificação dos principais reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores.

Palavras-Chave: Dimensionamento de Pessoal. Trabalho. Técnico Administrativo em Educação. Instituto Federal em Educação.

ABSTRACT

The present study, at the level of the Professional Master's Program in Professional and Technological Education (ProfEPT), consisted of identifying and understanding the impacts generated by the dimensioning of personnel, in the performance of Administrative Technicians in Education (TAEs). Administrative Technicians in Education are career civil servants, who carry out specific activities, working with Federal Education Institutions. For these institutions to achieve their objectives and mission, before society, it is necessary to teach staff and Administrative Technicians, the latter being the executors of support activities, such as administrative activities and support services. The sizing process of TAEs servants basically occurs due to the legal attributions inherent to the positions they hold, endowed with a technical vision with a strategic and managerial sense. However, most of the time, in this process, the individual and personal aspects of the server are not observed or considered as complementary criteria, such as the set of knowledge, skills, attitudes and trajectory, in addition to other variables that may interfere and influence the performance and performance of this professional. The study aims to identify the effects generated by the dimensioning of TAEs servers, specifically in the positions of Administration Assistant and Administration Assistant, assigned to the IFRS - Campus Alvorada. It sought to understand which organizational factors enable a full performance of this Education worker. Recognizing its role as an active agent in the educational process, linking the interaction of secondary activities with the core activity of the institution. The research was carried out at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul - *Campus Alvorada*, as well as the development of the proposed educational product, with the aim of intervening and assisting managers in adopting a methodology in the elaboration process and implementation of a personnel dimensioning plan, through the identification of the main effects generated by the dimensioning in the performance of the servers.

Keywords: Personnel Sizing. Job. Administrative Technician in Education. Federal Institute of Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição geográfica dos <i>campi</i>	28
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referências – Publicações Científicas.....	17
Quadro 2 – Cursos Ofertados IFRS - Ano Base 2021.....	30
Quadro 3 – Cursos Ofertados - Matrículas - Vagas do IFRS - Ano Base 2021.....	31
Quadro 4 – Relação dos Cargos extintos no IFRS.....	50
Quadro 5 – Relação dos Cargos com provimento vedado no IFRS.....	51
Quadro 6 – Cursos Ofertados - Matrículas - Vagas do IFRS- <i>Campus Alvorada</i> - Ano Base 2021.....	56
Quadro 7 – Relação do quantitativo de TAEs por cargos - <i>Campus Alvorada 2023</i>	57
Quadro 8 – Distribuição dos TAEs por setor.....	57
Quadro 9 – Relação do quantitativo docente por área de atuação- <i>Campus Alvorada 2023</i>	59
Quadro 10 – Categorização das respostas	64
Quadro 11 – Questões e respostas da Avaliação do PE.....	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF - Administração Pública Federal

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

CF - Constituição da República Federativa do Brasil

CGGP - Coordenação Geral de Gestão de Pessoas

DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público

DFT - Dimensionamento da Força de Trabalho

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

EPT - Educação Profissional e Tecnológica

FURG - Universidade Federal do Rio Grande

GT - Grupo de Trabalho

GTD - Grupo de Trabalho de Dimensionamento

IFE - Instituições Federais de Ensino

IFRS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul

IFSUL - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-riograndense

IFs - Institutos Federais

LDB - Lei de Diretrizes e Bases

LUME - Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

MEC - Ministério da Educação

ME - Ministério da Economia

MP - Ministério do Planejamento

QRSTAE - Quadro de Referência dos Servidores Técnicos Administrativos em Educação

QVT - Qualidade de vida no trabalho

PCC - Plano de Classificação de Cargos

PDI- Plano de Desenvolvimento Institucional

PDIPCCTAE - Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação

PDGP - Plano Diretor de Gestão de Pessoas

PDP- Plano de Desenvolvimento de Pessoal

PFT- Planejamento da Força de Trabalho

PNP- Plataforma Nilo Peçanha

PROEJA - Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (Proeja).

PROFEPT - Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica

PUCRCE - Plano Único de classificação e retribuição de cargos e empregos

RFEPCT - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

SAA - Subsecretaria de Assuntos Administrativos

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal

SIGAC - Sistema de Gestão de Acesso do Ministério do Planejamento

SISDIP - Sistema de Dimensionamento de Pessoas

SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

TAEs - Técnicos Administrativos em Educação

UFFS - Universidade Federal da Fronteira Sul

UFScar - Universidade Federal de São Carlos

UNB - Universidade de Brasília

UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO.....	11
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 - Estado da Arte	16
2.2 - O Trabalho e seu sentido.....	22
2.2.1 - Perfil institucional do IFRS.....	26
2.3 - O dimensionamento como uma ferramenta estratégica	31
2.3.1 - O dimensionamento de pessoal na Administração Pública Federal.....	35
2.4 - A trajetória e carreira dos TAEs, suas conquistas e perdas.....	47
2.4.1 - Os TAEs para além de servidores Públicos.....	52
2.4.2- IFRS- <i>Campus Alvorada</i>	55
3 - METODOLOGIA.....	60
3.1 - Levantamento de dados bibliográficos e documentais.....	61
3.2 - Diagnóstico do cenário atual de atuação dos TAEs.....	62
3.3 - Reconhecimento dos dados.....	63
3.4 - Elaboração do Produto Educacional.....	72
4 - ANÁLISE DOS DADOS.....	75
5 - PRODUTO EDUCACIONAL	80
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A- Produto Educacional.....	95
APÊNDICE B- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	129
APÊNDICE C- Questionário de pesquisa.....	132
APÊNDICE D- Resultados da pesquisa.....	136
APÊNDICE E- Questionário de Avaliação do Produto Educacional.....	152
APÊNDICE F- Artigo submetido em Evento	155
APÊNDICE G- Capítulo Livro.....	160
ANEXO I- Parecer Comitê de Ética em Pesquisa.....	173
ANEXO II- Autorização Institucional	177
ANEXO III- Certificado de Apresentação em Evento	178

1- INTRODUÇÃO

O dimensionamento de pessoal¹ vem recebendo cada vez mais a atenção por parte das organizações, tanto públicas como privadas, pois percebeu-se que os recursos humanos possuem forte influência no alcance dos objetivos destas. O dimensionamento de pessoal tornou-se uma ferramenta essencial para as gestões, que possui caráter estratégico em seus planejamentos, na busca de suprir suas necessidades para o alcance dos objetivos. Trata-se de uma ferramenta sistêmica, complexa e contínua.

A gestão de pessoas tornou-se o grande diferencial nas organizações, assumindo dimensão estratégica, inclusive na Administração Pública que passou a organizar sua estrutura com base na gestão, desenvolvimento e gerenciamento efetivo dos recursos humanos, buscando o alinhamento dos objetivos da instituição com eficiência e eficácia nos processos.

Com a Lei nº 11.091/2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs²), o dimensionamento de pessoal tornou-se essencial e obrigatório no planejamento estratégico das Instituições Federais de Ensino³(IFE). Regularizado pelo Decreto nº 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada IFE.

A Administração Pública Federal (APF), estabeleceu através de políticas, normativas e diretrizes, o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP), no entanto, não definiu a metodologia a ser seguida.

Para implementar e atender a nova regulamentação, as Instituições Federais deparam-se com a dificuldade de definir a metodologia a ser adotada. Primeiramente por questões legais, além da observância na definição dos critérios a serem considerados adequados para o setor público e suas particularidades, visto a

¹ Dimensionamento de pessoal consiste em identificar o quantitativo de pessoal necessário para realizar um conjunto de atribuições, por um determinado período, mediante uma estrutura, demanda e condições de trabalho, de modo a suprir as necessidades reais da organização.

² A sigla TAE será adotada, neste estudo, para denominar o conjunto dos servidores Técnicos Administrativos em Educação. Em razão da sigla também ser utilizada para se referir aos servidores Técnicos em Assuntos Educacionais.

³ De acordo com a Lei nº 11.091/05, art. 2º, são consideradas Instituições Federais de Ensino os órgãos e entidades públicos vinculados ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino.

complexidade e diversidade dos órgãos.

Todavia os servidores TAEs, principalmente os ocupantes dos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, devido às atribuições inerentes ao cargo, que compreendem inúmeras e distintas atividades, passam a apresentar maior probabilidade de movimentação quanto a alocação e dimensionamento de sua força de trabalho, sendo assim considerados como trabalhadores polivalentes⁴ ou cargos “coringas”. De forma concomitante, atuam em diversas comissões, conselhos e grupos de trabalho, que demandam atribuições e esforços para além dos desempenhados na função.

Como Técnica Administrativa em Educação, atuando a mais de 10 anos, em Instituições Federais de Ensino (IFE), dentre elas a Universidade Federal da Fronteira Sul - *Campus* Erechim (UFFS), Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia Sul Rio-grandense - *Campus* Passo Fundo (IFSUL) e Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), inserida no universo acadêmico e da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), pude observar e vivenciar algumas especificidades quanto ao cargo de Assistente em Administração. Algumas reflexões e questionamentos quanto ao dimensionamento adotado por estes órgãos, surgiram em decorrência de minha formação na área da Administração e experiência em atuar em diferentes setores no serviço público, tanto na área administrativa como em áreas de ensino. De modo que as movimentações ocorreram em caráter reativo frente às demandas e determinadas pelo cargo.

Nestes setores haviam funções específicas, as quais requisitavam habilidades, atitudes, conhecimentos e comportamentos para a realização das atividades técnicas e operacionais. Estas aptidões, muitas vezes, eram obtidas por meio do compartilhamento e troca de conhecimento e experiências entre servidores ou através de capacitações e treinamentos, disponibilizados pela instituição.

As instituições, ao propiciar a capacitação, treinamento e qualificação de seu quadro, efetivam as políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoal, porém as competências individuais ficam atreladas somente para fins operacionais. O servidor é preparado para executar uma atividade, mas ao atuar em uma nova função inicia-se o processo de capacitação e treinamento novamente. Desta forma o

⁴ - O termo trabalhador polivalente adotado no estudo refere-se ao servidor que devido às atribuições inerentes ao cargo, poderá atuar em vários setores da instituição.

servidor encontra-se em constante aprendizado funcional e muito dos conhecimentos e experiências adquiridos acabam, muitas vezes, por tornar-se obsoletos e irrelevantes em um processo de movimentação.

É possível apontar inúmeras variáveis de cunho gerencial, administrativo, estratégico e orçamentário, quanto às práticas adotadas no desenvolvimento de pessoal e dimensionamento, mas este estudo se atém a temática do dimensionamento e seus reflexos na atuação dos TAEs e quanto às descrições do cargo, especificadas no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC⁵, adotado como um dos principais documentos de descrição e classificação de cargos, para dimensionar os servidores TAEs.

Considerando que uma grande maioria dos Institutos Federais de Educação não possuem institucionalizado um programa de dimensionamento de pessoal, bem como das observações e experiências presenciadas por esta pesquisadora, os relatos por parte de gestores e colegas a respeito da falta de servidores, má alocação para suprir as necessidades e demandas, a sobrecarga de trabalho de alguns, desvios de funções, condições de trabalho, sentimento de desvalorização e não pertencimento, desmotivação no desempenho das atividades e adoecimento. Analisar os pontos positivos e negativos e os reflexos gerados quanto aos métodos de dimensionamento adotados pelas IFE, na atuação dos TAEs, se mostra ser de grande relevância.

O dimensionamento de pessoal, vai para além de saber quem são, quantos são, como são e onde estão, mas também é necessário saber como estão os servidores.

No transcorrer do curso de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), por efeito das leituras, materiais e reflexões realizadas sobre a realidade e contextualização da EPT, a temática tornou-se mais latente promovendo indagações e uma nova percepção ao cotidiano de trabalho do TAEs, trabalhadores da Educação.

⁵- O Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC tornou-se sem efeito em razão da publicação do Ofício Circular nº 01/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, que menciona que será publicado o regulamento dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, tendo como referência os cargos existentes no Decreto nº 94.664 de 1987- Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos - PUCRCE. Mesmo sem efeito o Ofício 15/2015 continua sendo utilizado como referência pelas instituições de ensino.

A pesquisa teve por objetivo identificar os reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores TAEs, especificamente nos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus Alvorada*, local de atuação da pesquisadora.

Os objetivos específicos foram: mapear o quadro de pessoal por setor, demandas e distribuição da força de trabalho; diagnosticar o perfil dos servidores nos cargos de Auxiliar em Administração e Assistentes em Administração e as atribuições por eles exercidas; identificar quais os aspectos positivos (avanços, oportunidades, melhorias) e negativos (necessidades e dificuldades) encontrados pelos Auxiliares e Assistentes em Administração, no desempenho de suas funções; diagnosticar quais fatores ou ações interferem para um melhor dimensionamento; identificar novos critérios, considerados relevantes ou complementares para o planejamento do dimensionamento de pessoal, além dos critérios legais; elaborar um Guia Educativo para o planejamento de um Plano de Dimensionamento e avaliação do Produto Educacional.

No âmbito do (ProfEPT) do IFRS - *Campus Porto Alegre*, a pesquisa encontra-se inserida na linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT, no bojo do macroprojeto de pesquisa - Organização de espaços pedagógicos na EPT.

Através de uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, do tipo exploratória, buscou-se identificar os reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores TAEs, destacando os cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus Alvorada*.

A pesquisa contou com o levantamento de dados bibliográficos, documentais, legislações e normativas internas e externas do IFRS. Como instrumento de coleta, foi utilizado questionário semi aberto, direcionado aos servidores TAEs, contendo perguntas relacionadas a alocação do servidor, estrutura institucional, clima organizacional e demais variáveis que possam interferir na atuação do mesmo.

A elaboração do produto educacional (PE) teve como embasamento os dados levantados no decorrer da pesquisa, resultando no Guia Educativo, intitulado: **Guia de Dimensionamento TAEs no IFRS - Uma ferramenta de possibilidades**, com o

intuito de intervir e auxiliar os gestores na adoção de uma metodologia no processo de elaboração e implantação de um plano de dimensionamento de pessoal, através da identificação dos principais reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores TAEs. (Apêndice A)

A pesquisa foi estruturada em seis partes. Na segunda parte, apresenta-se os referenciais teóricos que embasaram a pesquisa, vinculando a concepção de trabalho, seu sentido, o dimensionamento como uma ferramenta estratégica e a trajetória e carreira dos TAEs. Na terceira parte, especifica-se a metodologia, com ênfase nos questionários e análise dos dados. Na quarta parte, a análise dos dados e discussão dos resultados. A quinta parte, trata-se do produto educacional, resultado desta pesquisa. Na sexta parte as considerações finais, na qual apresenta-se os avanços, limitações e possibilidades de pesquisa.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1- Estado da Arte

Nas pesquisas realizadas embasando-se em dados de publicações científicas como, Observatório do ProfEPT, Periódicos da Capes, LUME, dentre outros buscou-se estudos realizados com a temática do dimensionamento de pessoal e força de trabalho, foram encontrados um crescente número de trabalhos, que apresentaram abordagens relacionadas a elaboração e aplicação de fórmulas matemáticas com a mensuração de variáveis específicas, assim como técnicas, teorias e metodologias para o dimensionamento, na maioria direcionados para a área de saúde.

Na área da Administração Pública, os resultados demonstraram que o campo de estudos sobre dimensionamento nas Instituições Federais de Ensino é escasso, grande parte se apresenta por normativas e regulamentações legais, podendo ser melhor explorado pelos estudiosos. Entretanto é possível encontrar trabalhos que contemplem grande número de variáveis relacionadas à temática. Tais como:

- Gestão Institucional;
- Gestão de competências;
- Clima organizacional;
- Especificidades do Cargo;
- Identidade profissional;
- Capacitação;
- Avaliação de desempenho;
- Métodos e técnicas para dimensionar a força de trabalho;
- Saúde mental e adoecimento;
- Relações de trabalho;
- Qualidade de vida no trabalho (QVT) e;
- Absenteísmo.⁶

⁶ - O absenteísmo é conceituado como a ausência do trabalhador ao trabalho, mesmo sem justificativa quanto amparado legalmente. Já o presenteísmo, consiste na presença física do trabalhador ao trabalho, mas sem condições para exercer suas atividades. Ambos os fenômenos impactam no dimensionamento da força de trabalho. Tratando-se dos servidores Federais, a Lei nº 8.112/1990, prevê os tipos de licenças e afastamentos, que permitem a ausência do servidor ao trabalho. Conforme pesquisa realizada, por Nara Cristina Ferreira Mendes (2019), na referida lei e no

Nas produções encontradas, observou-se que o tema dimensionamento é apresentado especificamente como uma ferramenta de gestão e planejamento da força de trabalho, através da elaboração de metodologias e implantação, para fins de cumprimento da legislação, gestão de competências, avaliação de desempenho e levantamento de custo e despesas. Reconhecido principalmente por um viés mais administrativo e gerencial.

Quanto às produções com abordagens do tema, por um ângulo mais qualitativo, subjetiva e humanizada, contextualizadas sob a perspectiva da EPT, nenhum trabalho foi encontrado. Apenas publicações que pautam algumas variáveis ligadas ao tema, o que possibilita realizar estudos mais aprofundados, análises e relações das possíveis interferências que o dimensionamento de pessoal pode vir a causar nestas variáveis e na vida do trabalhador.

Quanto às produções referente aos Técnicos Administrativos em Educação percebe-se um aumento significativo nos últimos anos, sendo na grande maioria produzidos pelos próprios servidores TAEs. O que permite evidenciar que os servidores técnicos estão direcionando sua atenção para a própria realidade de trabalho e vida.

Nas buscas de estudos e publicações científicas, artigos, teses e dissertações, foi priorizada as que contemplassem as palavras chaves e que apresentavam relação com a temática, constatando trabalhos semelhantes ao proposto, mas com objetivos e abordagens diferenciadas, obtendo como principais resultados:

Quadro 1 – Referências das Publicações Científicas

Título	Autor(a)	Nível	Ano	Instituição/ Plataforma
Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior	Cisne Zélia Teixeira Reis; Áurea Maria Resende de Freitas; Simone Martins e Adriel Rodrigues de	Artigo de periódico	2015	Universidade Federal de Santa Catarina

Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), identificam-se 67 (sessenta e sete) tipos de absenteísmo.

	Oliveira			
Teoria de filas e o dimensionamento de servidores: um estudo de caso	Rafaela Zanardi e Lori Viali	Artigo de periódico	2020	CAPES
Gastos com pessoal: mecanismo de eficiência na alocação da força de trabalho na administração direta	André Luiz Marques Serrano	Livro digital	2020	Universidade de Brasília
Alocação da Força de Trabalho em uma Amostra do Poder Executivo Brasileiro: Levantamento dos Custos e Avaliação	Heitor Silveira Freitas; André Luiz Marques Serrano e Lucas Oliveira Gomes Ferreira	Artigo	2021	Anpad
Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas Universidades Públicas Federais	Cristina dos Santos Dias Daúd	Dissertação	2015	Universidade Federal de Lavras
Movimentação e alocação na UFRJ: novas práticas	Madelon Moura Vasconcelos e Marcio Neves Paiva	Artigo de periódico	2016	CAPES
Movimentação de servidores técnico-administrativos e gestão por competências em uma instituição federal de ensino superior: uma proposta de suporte à decisão	Maiara Raiser Sühnel Bess	Dissertação	2016	Universidade Federal de Santa Catarina

Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre técnicos administrativos em uma Universidade Federal	Renato César de Souza Junior e José Eduardo Ferreira Lopes	Artigo	2019	CAPES
Gestão por competências como base para o planejamento da força de trabalho em uma instituição pública de ensino superior.	Jorgehanny Barroso Tocantins	Dissertação	2018	Universidade Estadual de São Paulo (UNESP)
Dimensionamento da Força de Trabalho Aplicado a uma Organização do Poder Executivo Federal	André Luiz Marques Serrano; Raissa Damasceno Cunha; Víthor Rosa; Maitê Assis Rodrigues; Fábio Jacinto Barreto de Souza	Artigo	2017	Universidade de Brasília
Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil. Estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Marcos César Eugênio Botta	Dissertação	2017	Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP)
Dimensionamento da Força de Trabalho: um olhar para as Características dos Gastos com Folha de Pagamento nas Universidades Federais.	Ana Carolina Prado, Luiz Alberton	Artigo	2019	Universidade Federal de Santa Catarina
Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores Técnico-Administrativos	Walquíria Corrêa de Almeida	Dissertação	2016	UFPA

da UFPA com ênfase na gestão por competências				
Dimensionamento da Força de Trabalho de servidores Técnicos Administrativos em Universidades Federais de Ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar	Maria Inez Carpi Migliati	Dissertação	2017	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
Guia de Planejamento da Capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores	Angela Marin	Dissertação	2020	IFRS- Observatorio ProfEPT

Fonte: Elaborado pela autora.(2022)

Como referências, buscou-se primeiramente as legislações e regulamentações vinculadas ao tema, bibliografias que abrangem conceitos e fundamentos tanto na área administrativa, quanto nas perspectivas da Educação Profissional e Tecnológica (EPT), visto que o tema se refere ao dimensionamento de servidores públicos, ou seja, trabalhadores, que atuam em instituições de Ensino, que de forma inclusiva, promovem a sociedade uma Educação Profissional, Científica e Tecnológica, gratuita e de qualidade.

Dentre os principais referenciais teóricos que fundamentaram esta pesquisa estão autores como: Frigotto (2005, 2009), Ciavatta (2005, 2008), Antunes (2009), Kuenzer (2004), Saviani (1994, 2007), Serrano (2018, 2019), Komatsu (2013), entre outros. A elaboração do Produto Educacional foi fundamentado nos eixos: conceitual, pedagógico e comunicacional, apresentados por Kaplún (2003) e nas tipologias de aprendizagem de Zabala (1998).

A maioria dos trabalhos acadêmicos pesquisados, apresentou alguma relação direta ou indireta com a temática, contribuindo com referenciais importantes para a pesquisa.

Dentre eles, destaco o estudo intitulado: Dimensionamento da alocação de vagas de Técnicos Administrativos nas Universidades Públicas Federais, de autoria

de Cristina dos Santos Dias Daúd, que se propôs a analisar a alocação dos servidores técnicos administrativos em 63 Universidades Públicas Federais, bem como apresentar o perfil desses servidores na Universidade Federal de Lavras. A análise foi realizada com base em dois indicadores: a dimensão acadêmica, que se fundamentou nos índices comparativos de servidores técnicos administrativos em relação aos quantitativos de docentes, estudantes e cursos ofertados, e a dimensão gerencial que engloba os níveis de qualificação e classificação dos servidores técnicos administrativos. A metodologia adotada foi a estatística descritiva, através da elaboração de tabelas e gráficos. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. A proposta foi analisar as alocações sob o ponto de vista administrativo, possibilitando futuros estudos quanto às variáveis de interferência nas alocações, se técnicas ou políticas.

O referido estudo possibilitou ter uma noção das inúmeras variáveis existentes na alocação dos servidores. Indagações quanto às variáveis, no âmbito dos Institutos Federais, visto que o plano de carreira dos servidores TAEs está regulamentada pelas mesmas legislações, que regem os das Universidades. Em consulta à base de dados de publicações científicas, não foram encontrados estudos que apresentassem essa abordagem a nível de IFs.

Outro trabalho que merece destaque, é o estudo intitulado: Dimensionamento da Força de trabalho de servidores Técnico-Administrativos em Universidades Federais de Ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar (Universidade Federal de São Carlos), de autoria de Maria Inez Carpi Migliatti, com a proposta de apresentar e descrever um modelo de dimensionamento de uma universidade pública de educação superior, aplicando-o como piloto, em uma unidade administrativa da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), identificando possíveis fragilidades e possibilidades quanto à sua aplicação. A metodologia utilizada refere-se a abordagem qualitativa. O modelo analisado e aplicado, apresentou apontamentos de grande importância para a instituição, permitindo um melhor conhecimento da força de trabalho dos seus servidores TAEs; levantando o perfil e competências dos servidores e das unidades, identificando as necessidades de capacitação alinhadas às reais necessidades, verificando as necessidades de redefinição das estruturas das unidades, e a revisão do mapeamento dos processos.

Este estudo chamou a atenção quanto à abordagem qualitativa adotada, diante da temática do dimensionamento, o que a grande maioria das produções seguem uma abordagem quantitativa.

Menciono também o trabalho de autoria de Ângela Marin, denominado: Guia de Planejamento da Capacitação do IFRS: uma proposta de formação integral de servidores. Pesquisa que teve como objetivo investigar a ocorrência e modos de aprimorar o planejamento das ações de capacitação no IFRS, em uma perspectiva de formação integral, à luz da legislação e normativas internas vigentes e dos preceitos da Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Da pesquisa resultou um produto educacional, como a elaboração de um guia com possível aplicabilidade, visto a avaliação positiva pelo público ao qual se destina.

A conexão deste trabalho a esta pesquisa é muito próxima, tendo em vista as temáticas estarem regulamentadas, por legislações e normativas comuns. Ambas têm como ambiente de estudo o IFRS, apresentando desta forma um pouco mais a realidade institucional. O produto educacional desenvolvido e o proposto nesta pesquisa são similares, podendo futuramente se complementarem em ações que tratam do desenvolvimento de pessoas.

O presente referencial teórico está composto por três subcapítulos, para maior reflexão quanto a temática, sendo:

2.2 O trabalho e seus sentidos

Considera-se necessária a realização de uma abordagem sobre o trabalho e seus sentidos, limitando o trabalho no contexto dos trabalhadores da educação, executores das atividades meio, pertencentes às Instituições de Ensino, voltada à Educação Profissional e Tecnológica - EPT, em razão das diferentes e complexas concepções diante desta temática.

Para Frigotto (2009, p.172) “[...] a polissemia da categoria trabalho não é apenas e, sobretudo, semântica, teórica e epistemológica, ainda que mediada por essas dimensões, mas de natureza histórico-social, ontológica e ético-política”. Diante da polissemia quanto a categoria trabalho, pode-se dizer que o trabalho se tornou o elemento central na vida humana. Os homens, diferente dos animais, adaptam a natureza a si, agindo e transformando-a às suas necessidades humanas,

através do trabalho. Nesse sentido Saviani (2007) coloca:

Podemos, pois, dizer que a essência do homem é o trabalho. A essência humana não é, então, dada ao homem; não é uma dádiva divina ou natural; não é algo que precede a existência do homem. Ao contrário, a essência humana é produzida pelos próprios homens. O que o homem é, é-o pelo trabalho. A essência do homem é um feito humano [...] (SAVIANI, 2007, p.154).

A essência do homem é o que garante a existência humana, pois trata-se do produto de seu trabalho. Para Saviani (2007) isso significa que o homem não nasce sabendo, precisa aprender a produzir sua própria existência. Ele não nasce homem. Ele forma-se homem. Para Antunes (2009) o “trabalho é, em si e por si, uma atividade vital”.

Segundo Chiavenato (2000) “a vida das pessoas depende das organizações e estas dependem do trabalho daquelas. As pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações”. Embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, mas não existem organizações sem a presença delas.

[...] o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para a subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas.(CHIAVENATO, 2014, p.6)

Assim como há um vínculo entre o homem e o trabalho, há também o estreito vínculo ontológico-histórico da relação entre trabalho e educação, por serem atividades especificamente humanas. Visto que apenas o homem é capaz de trabalhar e educar. Uma vez que o homem não nasce sabendo produzir-se como homem, necessitando aprender a ser um. Tornando-se uma relação de identidade. Saviani (2007) aponta:

[...] o homem não nasce homem. Ele forma-se homem. Ele não nasce sabendo produzir-se como homem. Ele necessita aprender a ser homem, precisa aprender a produzir sua própria existência. Portanto, a produção do homem é, ao mesmo tempo, a formação do homem, isto é, um processo. A origem da educação coincide, então, com a origem do homem mesmo.(SAVIANI, 2007, p.154)

A produção da existência é resultado de um processo educativo, vinculado à

própria forma de ser do ser humano, ou seja, o trabalho como princípio educativo, pois existe a relação entre o trabalho, com seu caráter formativo, e a educação como ação humanizadora.

[...] a relação entre trabalho e educação, na qual se afirma o caráter formativo e da educação como ação humanizadora por meio do desenvolvimento de todas as potencialidades do ser humano. (CIAVATTA, 2008, p.408)

Ramos (2008) menciona que “o trabalho como princípio educativo equivale dizer que o ser humano é produtor de sua realidade e, por isto, se apropria dela e pode transformá-la”, ou seja, o trabalho como princípio educativo transforma realidades.

A reflexão sobre o cotidiano e os trabalhos realizados na vida familiar ou profissional, leva a ponderações sobre as diferentes ações praticadas, associando com os pensamentos e sentimentos. Até mesmo porque o ser humano demanda de diversas necessidades, culturais, sociais, intelectuais, lúdicas, dentre outras, que também demandam trabalho.

Ao assumir diferentes papéis as pessoas continuam sendo as mesmas, mas à medida que essas diferentes ações são executadas, deixam de ser. Pois o trabalho vai para além de transformar a natureza, transforma o ser, tornando-o advento do conhecimento, da cultura e da conscientização. Desta maneira o trabalho como princípio educativo, dependerá das condições a ser realizado, dos fins a que se destina, de quem se apropria do produto do trabalho e do conhecimento que se gera. Portanto é um processo individual e ao mesmo tempo coletivo.

[...] onde o “fazer” não está descolado do “aprender”, é preciso compreender que tudo o que ocorre em uma instituição de ensino é educativo e que a aprendizagem é um processo permanente de construção social através de símbolos, valores, crenças, comportamentos e significados. Essa perspectiva torna possível a compreensão entre as diferenças e a completude existente nos três segmentos (docente, discente e técnico administrativo) que compõem o IFRS. Logo, tudo ensina e todos ensinam a todos, independentemente do sentido e dos julgamentos de valor, em um processo que é individual e coletivo ao mesmo tempo, observando-se que há, sobretudo, um coletivo em cada indivíduo. (PDI, 2018, p.123)

Diante da grande relevância do trabalho, que conduz o próprio homem a sua existência, tornando-o sujeito da sua história. Por meio do trabalho o ser social se

cria e recria o mundo. Frente a este relevante elemento (o trabalho), surge a categoria do trabalhador. No caso desta pesquisa, um grupo específico, os TAEs, também reconhecidos como trabalhadores da educação, pois para o IFRS, “todos os trabalhadores envolvidos nos processos e atos educativos são considerados trabalhadores da educação”. (PDI,2018)

Todas as pessoas que atuam de forma direta ou indireta, em uma instituição de ensino, realizam ações educativas e contribuem com o ensino e aprendizagem.

[...] todos aqueles que interagem com educandos são educadores, cada um dentro da especificidade de sua tarefa. Professores, técnicos, funcionários, etc. são todos trabalhadores em educação e suas atuações na escola devem ser integradas pedagogicamente, tendo o reconhecimento da escola enquanto ação educativa. (PACHECO, 2011, p.8)

Para Antunes (2009), a classe trabalhadora incorpora a totalidade dos trabalhadores assalariados, a totalidade do trabalho social, tanto o trabalhador produtivo como improdutivo, haja visto que nem todo “trabalhador produtivo é assalariado e nem todo trabalhador assalariado é produtivo”. O que num conceito mais contemporâneo de classe trabalhadora, refere-se a inclusão da totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho, denominando-se a classe-que-vive-do-trabalho, incluindo nesta, os servidores públicos.

[...] a classe-que-vive-do-trabalho engloba também os trabalhadores improdutivos, aqueles cujas formas de trabalho são utilizadas como serviço, seja para uso público ou para o capitalista, e que não se constituem como elemento diretamente produtivo, como elemento vivo do processo de valorização do capital e de criação de mais-valia. São aqueles em que, segundo Marx, o trabalho é consumido como valor de uso e não como trabalho que cria valor de troca. (ANTUNES, 2009, p.102)

Para a construção dos sentidos de trabalho é de extrema pertinência a concepção de mundo. Para Frigotto:

[...] captar os sentidos e significados do trabalho na experiência social e cultural das massas de trabalhadores é tarefa complexa e implica analisar como se produz a sociedade nos âmbitos da economia, da cultura, da política, da arte e da educação. (FRIGOTTO, 2009, p.173)

Os inúmeros fatores advindos do capitalismo manipulatório e explorador, tais como o fetichismo, alienação, precarização salarial e suas subjetividades, onde o trabalho é diminuído em sua qualidade e eficiência, não somente na dimensão

enquanto força de trabalho, mas na dimensão do homem que trabalha, perdendo desta maneira muito de suas características humanizadoras, que levam a perda de sentido.

Esta perda de sentido implica no surgimento de problemas para o trabalhador, tanto de cunho pessoal, de sociabilidade e de auto-referência pessoal, que se apresentam dentro do espaço de trabalho como fora dele. Para Antunes (2009), “uma vida sem sentido no trabalho é incompatível com uma vida com sentido fora do trabalho”.

Compreender o trabalho como a essência do homem e como princípio educativo, permite ao servidor TAE uma reflexão e conhecimento de si próprio. Entender-se como trabalhador da educação, pertencente a um grupo, em um contexto para além de seu cargo, permitindo a se desafiar, criando uma nova identidade, um novo sentido, pensando e agindo de forma consciente em sua atuação.

2.2.1 Perfil institucional do IFRS

O Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) foi criado através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual instituiu, no âmbito do Sistema Federal de Ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), dando origem a um novo modelo de instituição, ou seja, os Institutos Federais (IFs). Conforme a referida lei em seu art.2º:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas [...] (BRASIL, 2008, p.1)

Com a expansão e interiorização das Instituições Federais, que contava em 2016 com um total de 144 unidades/campi. Em 2018 chegou a 659 unidades em todo o país, sendo que 643 destas encontram-se em funcionamento e em construção mais de 500 novas unidades. Em 2019, já são mais de 661 unidades vinculadas a 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), a 22 escolas

técnicas vinculadas às Universidades Federais e ao Colégio Pedro II. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020)

Os IFs assumiram um papel fundamental para a integração da educação básica, profissional e tecnológica, com a intenção de superar a dualidade estrutural, existente entre o capital e trabalho, reforçada através da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9.394 de 1996, ao tratar o ensino médio e a educação profissional em capítulos distintos.

Segundo Pacheco (2011), os IFs são modelos institucionais absolutamente inovadores em termos de proposta político-pedagógica.

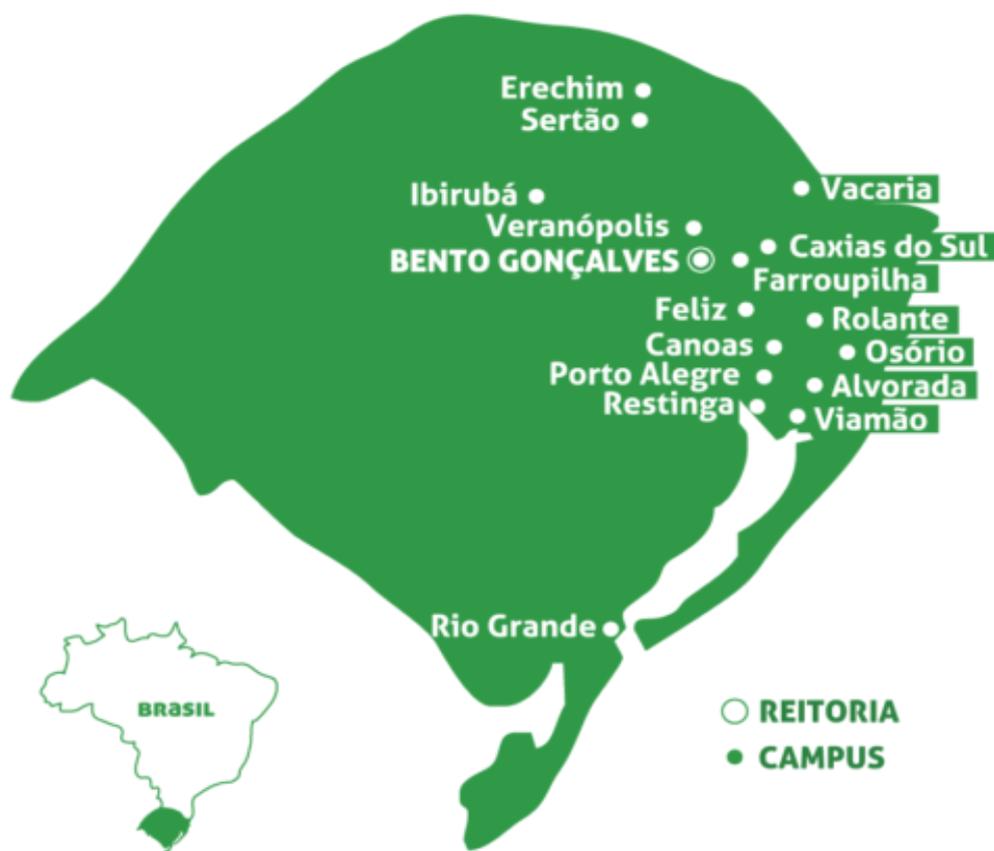
[...] são caracterizados pela ousadia e inovação necessárias a uma política e a um conceito que pretendem antecipar aqui e agora as bases de uma escola contemporânea do futuro e comprometida com uma sociedade radicalmente democrática e socialmente justa. (PACHECO, 2011, p.12)

O IFRS, com sua Reitoria, sediada na cidade de Bento Gonçalves/RS, é uma autarquia Federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), detentora de prerrogativas como autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática, científica e disciplinar.

Constituído inicialmente a partir da integração de cinco escolas de educação profissional, as quais contribuíram através de suas experiências e trajetória na constituição da nova instituição. Sendo elas: o Centro Federal de Educação Tecnológica CEFET/Bento Gonçalves, a Escola Agrotécnica Federal -EAF/Sertão e Escola Técnica Federal de Canoas, sendo estas autarquias Federais, a Escola Técnica da UFRGS em Porto Alegre e o Colégio Técnico Industrial Mário Alquati da FURG- CTI/ na cidade de Rio Grande. (PDI, 2018).

Atualmente o IFRS encontra-se em 17 municípios do Rio Grande do Sul, sendo: Alvorada, Bento Gonçalves, Canoas, Caxias do Sul, Erechim, Farroupilha, Feliz, Ibirubá, Osório, Porto Alegre, Restinga (Porto Alegre), Rio Grande, Rolante, Sertão, Vacaria, Veranópolis e Viamão. Expandindo sua atuação, em diversas regiões do estado, prestando atendimento às diferentes realidades, alinhados aos arranjos sociais, culturais e produtivos. Atuando em áreas distintas, a fim de atender as necessidades e demandas regionais.

Figura 1 - Distribuição geográfica dos *campi*



Fonte: Núcleo de Memória do IFRS: <https://memoria.ifrs.edu.br/> (2022)

A atuação do IFRS é balizada por seus princípios e objetivos, tendo como missão, visão e valores:

MISSÃO: Ofertar educação profissional, científica e tecnológica, inclusiva, pública, gratuita e de qualidade, promovendo a formação integral de cidadãos para enfrentar Sustentabilidade Ética Desenvolvimento Humano Inovação Qualidade e Excelência Autonomia Respeito à diversidade Compromisso social e superar desigualdades sociais, econômicas, culturais e ambientais, garantindo a Indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e em consonância com potencialidades e vocações territoriais.

VISÃO: Ser referência em educação, ciência e tecnologia como uma instituição pública, gratuita, de qualidade e com compromisso social.

VALORES: Equidade e justiça social, Democracia, Cooperação, Solidariedade, Sustentabilidade, Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Autonomia, Respeito à diversidade e Compromisso social (PDI, 2018, p.44)

Uma das principais características do IFRS está na sua gestão democrática, através da atuação paritária entre os três segmentos que compõem a comunidade acadêmica (discentes, docentes e técnicos administrativos) nos espaços consultivos e deliberativos da instituição.

O IFRS possui um quadro⁷ de 2.339 servidores, altamente qualificados, atualmente constituído por 1.356 docentes e 983 Técnicos Administrativos, que através da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão buscam a excelência acadêmica. Associados aos princípios da democratização do ensino, da pluralidade de idéias, respeito à diversidade e transformação social, oferecendo uma educação pública, gratuita e de qualidade.

A Instituição atua na educação em todos os seus níveis e modalidades, ofertadas no ensino básico cursos integrados e PROEJA; na formação técnica cursos na modalidade concomitante e subsequente ao ensino médio; cursos superiores de tecnologia, bacharelados, licenciaturas e cursos de formação pedagógica de docente e na pós-graduação cursos *Lato Sensu e Stricto Sensu*. Concebendo desta forma a verticalização da instituição, de acordo com a lei de criação dos IFs em seu art. 6º:

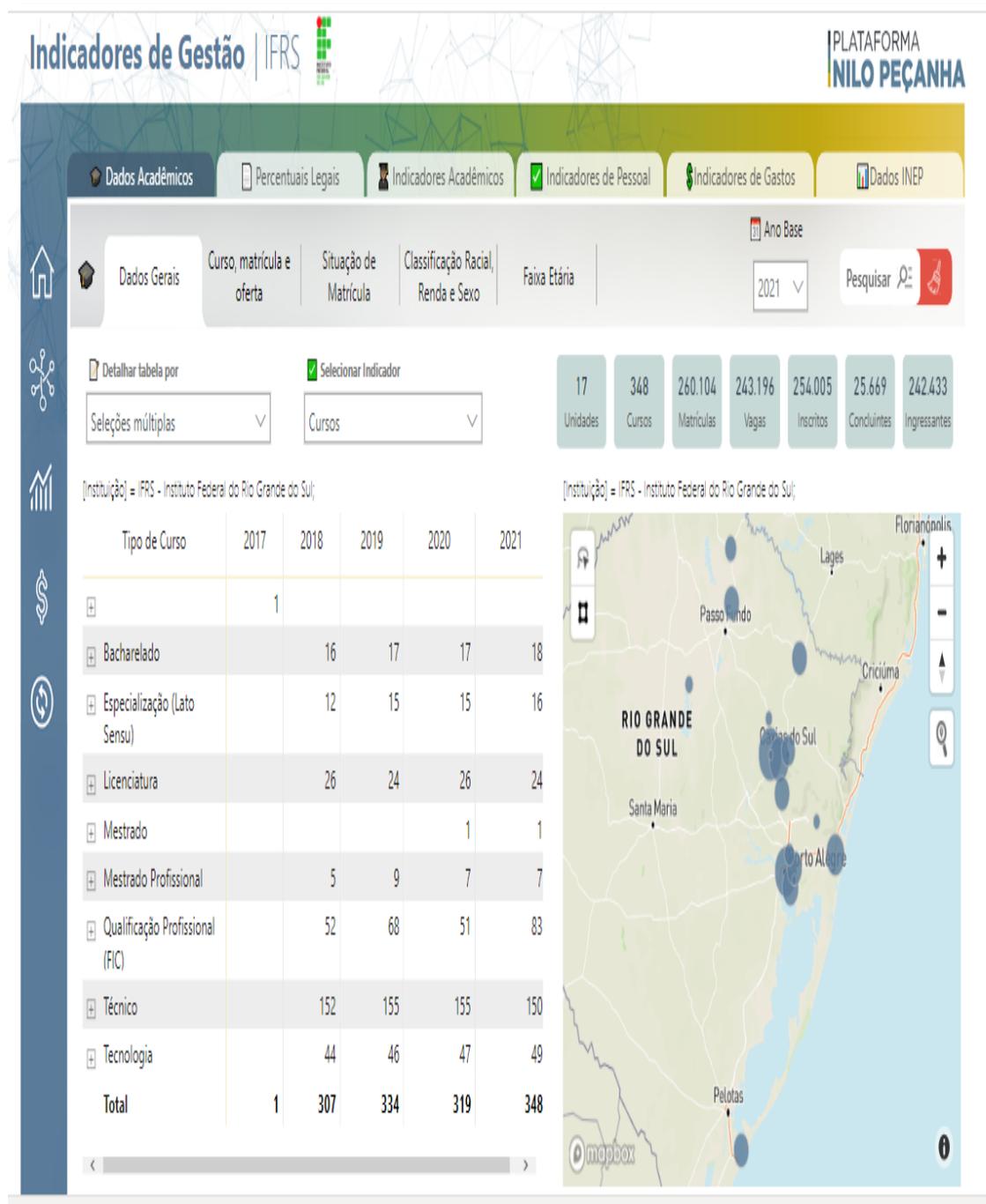
Os Institutos Federais têm por finalidade e características: III – promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a infraestrutura física, os quadros de pessoal e os recursos de gestão. (BRASIL, 2008)

Esta verticalização pode ser observada, através de relatórios disponíveis junto a Plataforma Nilo Peçanha⁸, conforme quadro:

⁷ Dados obtidos por meio do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) através da página: <http://pep.planejamento.gov.br/>. Disponibilizado pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério da Economia, concentra as informações de pessoal do Poder Executivo Federal.

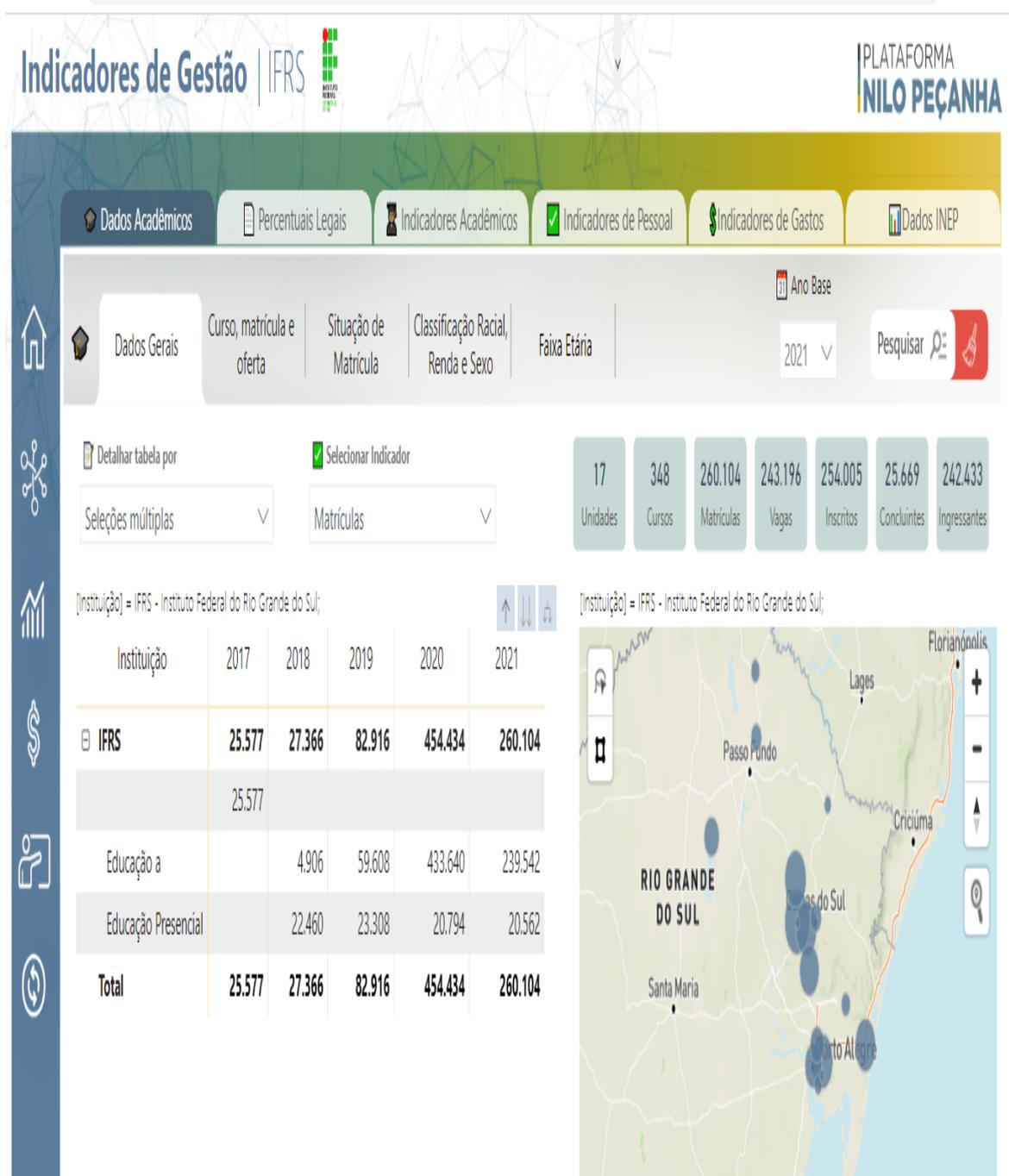
⁸ É um ambiente virtual de coleta, validação e disseminação das estatísticas da Rede Federal, reúne informações sobre as unidades, cursos, corpo docente, discente e técnico-administrativo, dados financeiros, a fim de embasar os cálculos dos indicadores de gestão monitorados pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) do MEC.

Quadro 2 - Cursos Ofertados IFRS - Ano base 2021



Fonte- Plataforma Nilo Peçanha: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>

É possível observar no quadro abaixo o quantitativo de matrículas por modalidades de ensino, que integram o contexto do IFRS. Bem como sua expansão desde sua criação.

Quadro 3- Matrículas por modalidade de ensino - Ano base 2021

Fonte- Plataforma Nilo Peçanha: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pnp>

2.3 O dimensionamento como uma ferramenta estratégica

O dimensionamento de pessoal é uma ferramenta estratégica para as Instituições de Ensino. Trata-se de uma ferramenta sistêmica, complexa e contínua, utilizada no processo de planejamento dos órgãos, adequando suas perspectivas

gerenciais às suas diversidades, visto se tratar do setor público. O dimensionamento propicia subsídios para a tomada de decisões no sentido de ajustar e modelar estruturas organizacionais, processos e equipes de trabalho.

O dimensionamento é parte integrante do planejamento da força de trabalho.

O planejamento de força de trabalho é uma função importante em organizações do governo, particularmente para readequar processos internos de trabalho e estruturas organizacionais; levar à revisão de regulamentos e políticas internas de pessoal – além do próprio planejamento das forças de trabalho e a revisão da relação entre tarefa e resultado gerado. (KOMATSU, 2013, p. 58)

Quando se pensa em Planejamento da força de trabalho (PFT) e Dimensionamento da força de trabalho (DFT), os termos aparentam serem similares, mas no entanto se distinguem. Segundo Komatsu (2013):

O PFT se distingue do dimensionamento da força de trabalho por ter significado e finalidade específica: trata-se de um processo sistemático para avaliação e projeção das necessidades futuras de pessoal, seja para seu provimento com o perfil e no momento adequado, seja na definição de medidas voltadas à adequação do quadro existente às novas competências ou competências futuras identificadas. (KOMATSU, 2013, p. 164)

Enquanto que o PFT trata de um processo de projeção das necessidades futuras de pessoal e construção de cenários de planejamento e atuação, o dimensionamento está voltado para o presente, com base no processo operacional, ou seja, trata basicamente da análise de funções, processos e atividades realizadas, para que se estime o esforço demandado para sua execução.

O planejamento da força de trabalho é parte integrante e essencial para a gestão de pessoal, pois fornece informações determinantes na atuação estratégica diante das demandas governamentais, cada vez mais complexas na oferta de serviços.

O PFT é parte integrante da gestão de pessoas e fornece informações para garantir que a organização esteja preparada para suas necessidades atuais e futuras, selecionando as pessoas certas, na quantidade certa, nos lugares e momentos certos ao longo do tempo. (SERRANO, et al, 2018, p. 7)

Quanto ao dimensionamento para Serrano (2018) “...tem o propósito de determinar qual é o quantitativo de pessoas necessárias para realizar determinadas entregas ou tarefas”.

O dimensionamento e o planejamento das necessidades de pessoal exigem a busca de técnicas aprimoradas para a realidade de cada organização. Segundo Chiavenato (2015) “uma política de aplicação de recursos humanos deve contemplar critérios de planejamento, alocação e movimentação interna, bem como determinar a quantidade de recursos humanos necessária em termos de posicionamento dentro da organização”.

A necessidade em mensurar o quantitativo de pessoas necessárias para a execução de determinados trabalhos esteve presente desde a organização e estruturação do sistema de produção em série, pois tornou-se imprescindível incluir o envolvimento humano na composição dos custos de produção.

Diante desta necessidade, o engenheiro mecânico Frederick Winslow Taylor elaborou o primeiro método com a finalidade de dimensionar a força de trabalho, a fim de aumentar a eficiência no nível operacional. Percebeu que os operários aprendiam a executar as tarefas observando os colegas de trabalho. No entanto, isso gerava diferentes maneiras de execução e utilização de diferentes instrumentos. Para encontrar uma melhor forma de operacionalizar tarefas, partiu para uma análise científica e um estudo detalhado, a fim de eliminar o critério de cada operário. A atenção era direcionada para o método de trabalho, com ênfase na tarefa, para os movimentos realizados e para o tempo padrão determinado para sua execução.

O método passou a ser conhecido como “estudo de tempos e movimentos”, o qual era calculado o número ideal de funcionário considerando o tempo que um funcionário padrão levava para desenvolver determinada tarefa. Desta forma era possível calcular com precisão o número ideal de funcionários para a quantidade de tarefas necessárias de produção. Permitia uma análise metódica e detalhada da especialização do operário e o reagrupamento de operações, tarefas, cargos etc....

O estudo tinha por objetivo principal aumentar a eficiência do nível operacional, eliminando o desperdício e acelerando o processo de produção, ou seja, produzir mais em menos tempo, com maior qualidade, utilizando ao máximo o capital humano⁹. Concentrando-se na eficiência do trabalho na realização da tarefa de forma eficiente, através da seleção correta do trabalhador e treinando-o

⁹ A principal diferença entre capital humano e recursos humanos é que o capital humano se refere às habilidades, treinamento, conhecimento e competências investidos e que contribuem para com a organização. Recursos humanos é o conjunto de habilidades humanas disponíveis, conhecimento e especialização que podem ser aproveitados quando necessário.

especificamente para a função, o que resultaria em uma economia e esforço com maior produtividade e lucratividade. Visto que para Taylor, o operário não tinha capacidade, nem formação, nem meios para analisar cientificamente o seu trabalho e estabelecer métodos ou processos mais eficientes.

Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Havendo de certa forma um dimensionamento de pessoal, pois ao dividir o trabalho é preciso uma análise do que é preciso fazer e por quem será feito, necessitando um planejamento quanto à força de trabalho, tratada na época como mão-de-obra.

Segundo Maximiano (2000):

Quanto mais dividido o trabalho, mais especializado se torna o trabalhador. Quanto mais especializado, menos qualificado e mais alienado. Numa situação de extrema especialização, a pessoa desempenha uma ou poucas tarefas, que restringem sua capacidade de tomar decisões e limitam o uso do intelecto. Conseqüentemente, essas tarefas minimalistas desqualificam-na para uso de outras aptidões. (MAXIMIANO, 2000, p.369)

A divisão do trabalho não só dinamizou a capacidade produtiva, como também limitou o trabalhador a tarefas simples, repetitivas e parciais, tornando-os especialistas, entretanto restringindo o uso de suas aptidões, sem conhecimento de todo o processo de produção, alienando-o.

Segundo Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005, p.26) “Há relações de trabalho concreto que atrofiam o corpo e a mente, trabalhos que embrutece, que aniquilam, fragmentam, parcializam o trabalhador”.

Neste processo Taylor acabou desapropriando os trabalhadores dos saberes que detinham, proporcionando-lhes conhecimentos fragmentados, relacionados diretamente com sua tarefa na produção. De acordo com Saviani (1994):

Neste processo da análise dos conhecimentos que os trabalhadores detinham e na sua elaboração, os trabalhadores foram desapropriados e o saber sistemático relativo ao conjunto do processo produtivo passa a ser domínio apenas das classes dominantes, do empresariado. (SAVIANI, 1994,p.10)

Contrário ao Taylorismo surge o Toyotismo, que se apropria dos saberes dos trabalhadores, como um recurso potencial para o capital. Com o objetivo de maximizar os lucros, focou-se na redução dos custos e na crescente utilização da

tecnologia, adotando o regime de acumulação flexível, onde o trabalhador precisa conhecer todo o processo produtivo, tornando-se multitarefa. Antunes (2009) menciona:

O Toyotismo percebeu, entretanto, que o saber intelectual do trabalho é muito maior do que o fordismo e o taylorismo imaginavam, e que era preciso deixar que o saber intelectual do trabalho florescesse e fosse também ele apropriado pelo capital. (ANTUNES,2009, p.204)

Com as constantes mudanças nas organizações, a fim de atender ao sistema capitalista, que coloca os indivíduos em lados distintos na divisão social do trabalho, ocorreram simultaneamente inúmeros desafios motivados pelas transformações nas relações de trabalho, avanços tecnológicos, intensificação do uso das mídias e processos de terceirização, inclusive nas organizações públicas, que passaram a olhar, nos últimos tempos, para seus trabalhadores. Percebendo a importância de sua atuação nas tomadas de decisões e desempenhando funções para além do “apertar parafuso” ou do “fazer por fazer”.

2.3.1 O dimensionamento de pessoal na Administração Pública Federal

A administração pública brasileira, ao longo de sua história, incorporou diferentes propostas de planejamento, estruturação e reformas administrativas, adotando diversos modelos baseados no contexto histórico, econômico e social o qual estava inserido.

O patrimonialismo está dentre os modelos adotados. Este modelo possui como principal característica a apropriação do que é público pelo interesse privado, manifestado através do clientelismo, paternalismo, nepotismo, corporativismo e pela corrupção existente. Não havendo distinção entre o público e o privado, e relações respaldadas pela lealdade pessoal.

Na década de 30 manifesta-se no Brasil a Administração Burocrática, a fim de minimizar as práticas do patrimonialismo, tendo como principal teórico o sociólogo Max Weber. O modelo burocrático se particulariza através de regras, normas escritas, documentos, formalizações, protocolos e controles, caracterizado pela formalidade, racionalidade, impessoalidade, centralização, hierarquia de comando e profissionalismo.

O modelo burocrático apresenta à administração pública novos valores, como

a eficiência e obediência às normas. Visando a padronização nos procedimentos e processos, na intenção de coibir qualquer tipo de ato arbitrário, o qual as atribuições dos servidores são previamente estabelecidas e formalizadas.

No entanto, o modelo burocrático revelou-se uma prática engessada, trabalhosa, lenta, com custo elevado e despreparado para as reais necessidades e demandas do serviço público. Sendo incapaz de reter a racionalidade perante o inchaço da máquina pública, que trouxe o excesso de funcionários como a formação de redes de favoritismo e fragilidades institucionais, marcadas pelo patrimonialismo e clientelismo.

Com a pretensão de atender aos desejos de mudanças mais ágeis, surge o modelo gerencialista, fundamentado nos conceitos econômicos e de mercado, na busca pela profissionalização da máquina pública, orientada para a obtenção de resultados, eficiência na prestação de serviços, com uma administração descentralizada. Modelo que consiste em adotar práticas da administração privada no serviço público, priorizando os resultados.

Entretanto, mesmo com as alterações dos modelos administrativos, o patrimonialismo permanece sendo praticado na administração pública. Isto ocorre em razão de que os modelos coexistem, ou seja, o surgimento de um novo modelo, não significa necessariamente, a extinção do anterior.

A administração pública, mesmo com a prática gerencialista, percebeu não ser possível buscar a eficiência nos resultados dando ênfase somente às tarefas e resultados sem conciliar as pessoas que compõem a organização. Para Maximiano (2000):

As pessoas nas organizações continuam a comportar-se como pessoas, e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais. Elas apresentam sentimento de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência. (MAXIMIANO, 2000, p. 105)

A ideia de que as pessoas são apenas mais um recurso, da mesma forma que o financeiro, materiais e tecnológicos, dentro de uma organização, significa simplesmente padronizar, "coisificar" as pessoas e unificar seu papel. Segundo Chiavenato (2015, p.2) "...pessoas são gente e não recursos. Gente é gente" .

As pessoas são elementos vivos: impulsionadores da organização é capaz de dotá-la da inteligência, talento e aprendizagem [...]. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento pessoal. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos que precisam ser controlados. (CHIAVENATO, 2015, p.3)

Observa-se que na administração pública, a área de gestão de pessoas, atua em um ambiente complexo e conflituoso, devido o volume de stakeholders¹⁰ que influenciam a área, o excesso de regulações e controles burocráticos e a obediência às diretrizes governamentais referente a prioridade de gastos. Desta forma a gestão de pessoas depara-se constantemente com a contrariedades nos métodos de gestão adotados, pois em determinados momentos o desenvolvimento de pessoal está direcionado ao capital humano, muitas vezes materializado através de normativas e legislações, e do outro lado o desenvolvimento com base nos recursos humanos. Realidade de muitas das Instituições Federais de Ensino.

[...] pode se dizer que, por mais que a instituição objetive sua atuação na transformação social e superação da desigualdade, a mesma encontra-se inserida num contexto ordenado pelo sistema capitalista, havendo desta maneira contrariedade nas intervenções, exemplo está nas relações de trabalho. (TUSSET, 2022, p.170)

Para Komatsu (2013):

A medida que as organizações se tornam instituições complexas, cresce a necessidade para a utilização de instrumentos de gestão mais complexos e especializados para balizar os processos de tomada de decisão, para a produção de informações e indicadores; e, no caso de organizações públicas, instrumentos que apoiem melhorias na prestação de contas à sociedade [...] (KOMATSU, 2013, p.165)

Em razão desta nova realidade, o planejamento de pessoal tornou-se estratégico e o dimensionamento uma importante ferramenta para as organizações, notou-se que possuir uma equipe que apresente as competências certas, no local certo e realizando as atividades com eficiência, se torna o grande diferencial no alcance dos objetivos. Na Administração Pública Federal (APF) através do método formal-legalista, o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) também é adotado, mesmo tendo basicamente seus princípios originários da iniciativa privada.

¹⁰ Os stakeholders no serviço público, são os públicos que possuem algum interesse na organização, ou seja, pessoas ou organizações que participam direta ou indiretamente da gestão.

Na Administração Pública o dimensionamento de pessoal, encontra-se moldado na formalidade e legalidade, com base em princípios originários da iniciativa privada. Desta forma o servidor é dimensionado basicamente pelas atribuições legais inerentes ao cargo que exerce, sob uma visão técnica com sentido estratégico e de gerência.(TUSSET, 2022, p.168)

Entretanto Serrano (2021) destaca que a legalidade é essencial no setor público.

No entanto, o processo administrativo legalmente balizado no setor público permanece essencial, devendo ser cumprido eficientemente para que um outro tipo de atuação, denominada estratégica, se torne possível. (SERRANO et al.,2021, p.27)

A administração pública, ao longo dos tempos, adotou diferentes instrumentos legais para o planejamento de pessoal e organização do serviço público. Dentre eles está a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), através do Decreto Lei nº 579/1938, que entre suas funções incluía-se a de realizar estudo, formulação de diretrizes, orientação, coordenação, supervisão e controle dos assuntos relevantes à administração do Pessoal Civil da União.

Pretendia-se, através da adoção de uma gestão burocrática clássica, a profissionalização da administração, objetivando um possível rompimento ao paternalismo. Mas no entanto, permaneceu sendo manipulada de forma a atender aos mais diversos interesses.

Com base nos conceitos gerencialistas, foi publicado o Decreto-lei nº 200 de 1967, que deliberou sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para a Reforma Administrativa. Instituiu os princípios fundamentais a serem obedecidos nas atividades da Administração Federal, como: Planejamento, Coordenação, Descentralização, Delegação de Competência e Controle.

Este Decreto-lei foi um dos primeiros movimentos da administração pública referente ao planejamento e dimensionamento de pessoal, podendo ser constatado no art. 94, nos itens:

VII - Organização dos quadros funcionais, levando-se em conta os interesses de recrutamento nacional para certas funções e a necessidade de relacionar ao mercado de trabalho local ou regional o recrutamento, a seleção e a remuneração das demais funções.

IX - Fixação da quantidade de servidores, de acordo com as reais necessidades de funcionamento de cada órgão, efetivamente comprovadas e

avaliadas na oportunidade da elaboração do orçamento-programa, e estreita observância dos quantitativos que forem considerados adequados pelo Poder Executivo no que se refere aos dispêndios de pessoal. Aprovação das lotações segundo critérios objetivos que relacionam a quantidade de servidores às atribuições e ao volume de trabalho do órgão.

X - Eliminação ou reabsorção do pessoal ocioso, mediante aproveitamento dos servidores excedentes, ou reaproveitamento aos desajustados em funções compatíveis com as suas comprovadas qualificações e aptidões vocacionais, impedindo-se novas admissões, enquanto houver servidores disponíveis para a função.

O Decreto-lei também estabeleceu a adoção de medidas em casos da existência de pessoal ocioso, previstos em seu art. 99:

Art. 99. O Poder Executivo adotará providências para a permanente verificação da existência de pessoal ocioso na Administração Federal, diligenciando para sua eliminação ou redistribuição imediata.

§ 1º Sem prejuízo da iniciativa do órgão de pessoal da repartição, todo responsável por setor de trabalho em que houver pessoal ocioso deverá apresentá-lo aos centros de redistribuição e aproveitamento de pessoal que deverão ser criados, em caráter temporário, sendo obrigatório o aproveitamento dos concursados.

§ 2º A redistribuição de pessoal ocorrerá sempre no interesse do Serviço Público, tanto na Administração Direta como em autarquia, assim como de uma para outra, respeitado o regime jurídico pessoal do servidor.

§ 3º O pessoal ocioso deverá ser aproveitado em outro setor, continuando o servidor a receber pela verba da repartição ou entidade de onde tiver sido deslocado, até que se tomem as providências necessárias à regularização da movimentação.

§ 4º Com relação ao pessoal ocioso que não puder ser utilizado na forma deste artigo, será observado o seguinte procedimento:

- a) extinção dos cargos considerados desnecessários, ficando os seus ocupantes exonerados ou em disponibilidade, conforme gozem ou não de estabilidade, quando se tratar de pessoal regido pela legislação dos funcionários públicos;
- b) dispensa, com a conseqüente indenização legal, dos empregados sujeitos ao regime da legislação trabalhista.

§ 5º Não se preencherá vaga nem se abrirá concurso na Administração Direta ou em autarquia, sem que se verifique, previamente, no competente centro de redistribuição de pessoal, a inexistência de servidor a aproveitar, possuidor da necessária qualificação.

§ 6º Não se exonerará, por força do disposto neste artigo, funcionário nomeado em virtude de concurso.

Tratando-se dos servidores TAEs, o dimensionamento¹¹ encontra-se instituído obrigatoriamente através da Lei nº 11.091/2005, que estabeleceu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico - Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino e regulamentada pelo Decreto nº 5.825/2006 que fixou as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

De acordo Lei nº 11.091/2005 em seu art. 4º, para organizar o quadro de pessoal, caberá às Instituições Federais de Ensino:

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

- I - demandas institucionais;
- II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários;
- III - inovações tecnológicas; e
- IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

Pelo Decreto nº 5.825/2006 o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PDIPCCTAE) deve estar vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino (IFE), e deve conter: Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, Programa de Avaliação de Desempenho e Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal.

No mencionado decreto, em seu art. 6º estabelece algumas diretrizes para o estudo de dimensionamento nas instituições:

Art. 6º O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

- 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.

¹¹ O conceito de dimensionamento que trata o Decreto nº 5.825/06, art. 3º inciso VIII, consiste no: 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. Quanto à força de trabalho, inciso XI, consiste no conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão.

Parágrafo único. Para o cumprimento do estabelecido no caput, deverão ser adotadas as seguintes ações:

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

Relativo ao quadro de pessoal do IFRS, no segmento dos TAEs, o mesmo teve um aumento significativo em função de sua fase de expansão, ocorrendo o provimento de novos servidores para suprir as demandas das novas unidades. No entanto, posteriormente, não foram realizadas avaliações, em decorrência dessa expansão sobre as atividades meio, o que pode ter comprometido a análise da distribuição e ampliação do quadro de servidores técnico-administrativos, para atender o aumento do volume de trabalho, propiciando o surgimento de dificuldades em diferentes processos, principalmente nos setores administrativos. O dimensionamento da força de trabalho consistiu em decisões objetivadas a atender às demandas consideradas prioritárias, ou seja, necessidades emergenciais.

Salienta-se a importância de que o IFRS conheça seu quadro de servidores, caso seja preciso, proceder ajustes, otimizar seus processos, bem como, embasados em estudos técnicos que argumentam a necessidade de novas vagas, em negociações junto aos órgãos superiores.

De acordo com o PDI do IFRS, desde o início de suas atividades a instituição não possui implantado institucionalmente um programa de dimensionamento.

[...] verificou-se que o IFRS, desde sua fundação, nunca elaborou formalmente uma proposta de implementação do dimensionamento de pessoal. São reconhecidas ações isoladas em alguns campi, mas não há um projeto institucionalizado. (PDI,2018, p.378)

A implantação de um programa de dimensionamento, por mais que esteja definida por lei sua obrigatoriedade, não é uma tarefa tão simples para as instituições, trata-se de um trabalho complexo com variáveis diversas e aspectos tanto tangíveis como intangíveis. Tendo como principal dificuldade a definição da metodologia a ser adotada, visando observar os critérios a serem considerados adequados para o setor público e suas particularidades, visto a complexidade e diversidade dos órgãos, além das vertentes reguladoras e legais.

Existem vários métodos para proceder o dimensionamento, cada qual com suas características, aspectos e limitações. Sendo de vital importância a qualidade dos dados e informações analisadas no processo de dimensionamento, para que os resultados reflitam o mais próximo da realidade organizacional. Entretanto, nenhum modelo é capaz de assumir a responsabilidade da tomada de decisão de uma gestão.

Dentre os dispositivos legais encontra-se a Portaria nº 477/2017, emitida pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), que dispõe sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Com destaque para os artigos 2º e 5º:

Art. 2º O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão disponibilizará aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, mediante solicitação, modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho.

Parágrafo único. A utilização do modelo referencial de gestão do dimensionamento da força de trabalho ocorrerá mediante:

I - customização, quando se tratar de projeto de caracterização a ser desenvolvido em unidades organizacionais cuja natureza física e intelectual do trabalho não tenha sido tipificada no modelo referencial; ou

II - institucionalização, quando se tratar de aplicação de modelos já customizados.

Art. 5º Fica vedada a realização de despesa para contratação, prorrogação ou substituição contratual relativas a dimensionamento da força de trabalho que não seja decorrente da aplicação da metodologia disponibilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. (Portaria 477/2017, p.1)

Através do Ofício Circular nº 175/2018, o Ministério do Planejamento,

Desenvolvimento e Gestão, reiterou os dispositivos da Portaria nº 477/2017, mencionando a parceria estabelecida com a Universidade de Brasília (UnB) com a finalidade de desenvolver uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho, em formato de um “modelo referencial”, adaptável aos distintos contextos organizacionais, o qual será disponibilizado em momento oportuno e gratuitamente. Conforme itens 4, 5 e 6 do Ofício:

4. Reitera-se o disposto no art. 5º da Portaria MP nº 477/2017, quanto à vedação de realização de despesa para contratação, prorrogação ou substituição contratual relativas a dimensionamento da força de trabalho que não seja decorrente da aplicação de metodologia disponibilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

5. Considera-se que a contratação de serviços de Tecnologia de Informação - TI para a criação de sistemas de dimensionamento da força de trabalho integra as vedações tratadas no art. 5º da Portaria MP nº 477/2017, tendo em vista que o desenvolvimento de protótipo de software que contemple a metodologia a ser disponibilizada pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão faz parte do Termo de Execução Descentralizada assinado com a Universidade de Brasília – UnB.

6. Ressalta-se, por fim, que o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão disponibilizará aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC, em momento oportuno e gratuitamente, o modelo referencial a ser implementado. (Ofício Circular.175/2018)

No mesmo ano, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão em parceria com a Universidade de Brasília (UnB) publicou e divulgou o projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho na Administração Pública (2018), que tem por objetivo geral “...fazer com que os órgãos da Administração Pública Federal, passem a utilizar como prática contínua o dimensionamento da força de trabalho, como base para suas estratégias de gestão de pessoas, inclusive o Plano Diretor de Gestão de Pessoas- PDGP” (2018, p.25). Tendo como objetivos específicos os seguintes tópicos:

- I. Elaborar métodos robustos, generalizáveis e automatizados de dimensionamento da força de trabalho; e
- II. Auxiliar e criar incentivos para que os órgãos da Administração Pública possam utilizar o dimensionamento como base para suas estratégias em gestão de pessoas. (PROJETO, 2018, p.25).

Segundo o cronograma do projeto, a execução está prevista em quatro fases

que foram realizadas simultaneamente, no período de 31/03/2018 a 31/10/2022.

Para tanto, o Ministério da Economia reiterou aos órgãos a vedação quanto ao art. 5º da Portaria nº 477/2017, através do Ofício Circular SEI nº 641/2021, de 23 de fevereiro de 2021. Informando no ofício os motivos pelas quais da vedação, com destaque para o item 2:

2. Nesse contexto, em 21/11/2017 foi firmado o Termo de Execução Descentralizada – TED nº 17/2017, com vigência de 5 (cinco) anos e valor de R\$ 6.469.986,15, cuja finalidade é desenvolver e implementar um modelo referencial de gestão de dimensionamento da força de trabalho, com o objetivo de permitir que os órgãos da Administração Pública Federal possam utilizar como prática contínua o dimensionamento da força de trabalho disponibilizado pelo Ministério da Economia, Órgão Central de Gestão de Pessoas do Executivo Federal. (Ofício Circ. 641/2021).

Em setembro de 2022, o Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, publicou a Portaria nº 7.888/2022, estabelecendo orientações aos órgãos e entidades da APF, quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec).

De acordo com a referida portaria, considera-se como modelo referencial, o modelo definido pelo órgão central do Sipec para o dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas¹² (SISDIP).

O SISDIP está integrado ao Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) e Sistema de Gestão de Acesso do Ministério do Planejamento (Sigac), o que possibilita a migração de vários dados e informações cadastrais (nome, sexo e idade,...), dados funcionais (cargo, matrícula, carga horária e lotação...), licenças e afastamentos dos servidores, bem como gestão e à segurança de acesso.

A Institucionalização do dimensionamento da força de trabalho (DFT) será

¹² Sisdip é um sistema informatizado do órgão central do Sipec para apoiar na gestão, registrar, armazenar e executar o cálculo do dimensionamento de pessoas por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos ou entidades da administração pública federal. O sistema foi desenvolvido pelo Ministério da Economia (ME) em parceria com a Universidade de Brasília (UNB). Maiores informações encontra-se disponível no site: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho>

realizada através do modelo referencial, ou seja, no momento o SISDIP. Conforme art. 5º da Portaria, a institucionalização do DFT tendo como objetivos:

I - aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços;

II - contribuir para o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sipec;

III - contribuir para o desenvolvimento do programa de gestão e desempenho;

IV - fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal;

V - replicar o modelo referencial, de acordo com o inciso VI do art. 2º;

VI - aprimorar os pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e movimentação de pessoal;

VII - contribuir para o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos; e

VIII - contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Outro ponto relevante, na mencionada portaria, refere-se à responsabilidade por estabelecer os procedimentos do DFT, indicado no art.10:

Art.10 - Os critérios, o sistema, o modelo referencial e os demais procedimentos do DFT, bem como o estabelecimento de suas diretrizes gerais são de responsabilidade do órgão central do Sipec.

No entanto, enquanto a institucionalização do modelo referencial não encontra-se totalmente efetivado, o MEC permanece adotando como base o Quadro de Referência de Servidores Técnicos Administrativos em Educação (QRSTAE) como forma de dimensionar e distribuir, para as instituições da Rede Federal, o quantitativo de cargos e vagas para os Técnicos Administrativos, nos níveis de classificação C, D e E, instituído pelo Decreto nº 7.311/2010.

Diante do exposto é possível ter a ideia das inúmeras dificuldades encontradas pelas instituições, na elaboração e implantação de um programa de dimensionamento, tanto que são poucas que conseguem desenvolver, aplicar e manter.

A maioria dos modelos de dimensionamento demonstram haver pouca compreensão da natureza da organização, o qual para sua implantação no setor público é necessário considerar como princípio básico a natureza do trabalho e o tipo de organização. No decorrer do processo podem surgir algumas dificuldades e

problemas que poderão interferir nos resultados, Serrano (2018) menciona:

A tentativa de generalização dentro de um modelo padrão que ignora uma série de variáveis contextuais também retrata outra dificuldade. Outros problemas recorrentes estão relacionados aos erros matemáticos das fórmulas utilizadas, às premissas equivocadas consideradas e ao pouco conhecimento teórico-científico sobre o tema. (SERRANO et al.,2018, p.26)

Atualmente, o IFRS não possui um Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal, delineado no Decreto nº 5.825/2006, no entanto, estabeleceu em seu PDI dentre os objetivos/metapas, a elaboração do Dimensionamento dos TAEs do IFRS e a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE).

Segundo o PDI o PDIPCCTAE deverá ter a metodologia definida por uma equipe multidisciplinar, contando com representação da comunidade acadêmica do IFRS. A metodologia deve definir todos os passos de implementação, incluindo:

- o delineamento metodológico do dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal com vistas à definição de modelo de alocação de vagas, com a realização de projetos piloto e de validação de instrumentos de coleta de dados que contemplem os seguintes objetivos: levantamento do perfil pessoal e profissional dos TAEs de cada equipe de trabalho e das chefias, incluindo formação, tempo de serviço, tempo para aposentadoria, capacitação, histórico de experiências e setores nos quais já trabalharam, etc...;
- levantamento dos processos e fluxos de tarefas.

Constatou-se, contudo, que a instituição iniciou a realização de algumas ações como a tomada de medidas internas quanto aos provimentos do quadro permanente ativo e a mobilidade de servidores, através da publicação da Instrução Normativa (IN) nº 02, de 19 de março de 2021, para fim de regulamentação. Com destaque para a atuação da Comissão de Dimensionamento e Recrutamento de Pessoal, estruturada em cada campus. Conforme a IN, compete à Comissão de Dimensionamento e Recrutamento:

- I – Realizar solicitação de provimento do quadro permanente ativo;
- II – Analisar os cargos e áreas de atuação dos classificados no cadastro

permanente de remoção para fins de ocupação de vaga, quando necessário;

III – Assessorar as remoções por permuta através do cadastro permanente de remoção;

IV – Avaliar os candidatos a redistribuição via chamada pública de redistribuição por código de contrapartida vago.

No entanto a IN nº 02/2021 não atende os casos de alteração somente de setor, ou seja, trata da lotação¹³ e não da localização¹⁴ do servidor.

Quanto ao IFRS - *Campus Alvorada*, além da Comissão de Dimensionamento e Recrutamento de pessoal instituída pela IN mencionada anteriormente, conta, conjuntamente, com a atuação do Grupo de Trabalho de Dimensionamento (GTD), constituído por meio de portaria.

A criação do GTD surgiu por demanda da Direção Geral, iniciando suas atividades em 23 de fevereiro de 2022, com a finalidade de realizar estudos que auxiliem na definição de procedimentos, avaliações e critérios orientadores para a indicação de áreas e setores com necessidades de contratação de pessoal e/ou reorganização do quantitativo atual de servidores.

2.4 A trajetória e carreira dos TAEs, suas conquistas e perdas

Ao analisar a história da atuação do servidor público na APF, é possível perceber as inúmeras fases e mudanças ocorridas, embasadas ao contexto político, econômico e social o qual estava inserida, bem como dos modelos e concepções adotadas nos planejamentos, estruturação e reformas administrativas. Partindo de métodos patrimonialistas, burocráticos e gerencialistas.

Inicia-se a trajetória e carreira dos TAEs com o Decreto-Lei nº 579/1938 que determina a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha entre suas funções selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, exceto os cargos de magistratura, magistério e das casas parlamentares, visando a organização da força de trabalho, além de promover a readaptação e o aperfeiçoamento dos funcionários. O intuito era definir critérios para a entrada e distribuição de pessoal a fim de inibir a manipulação da máquina pública para

¹³ Lotação do servidor diz respeito a designação do órgão público em que o profissional será vinculado administrativamente.

¹⁴ Localização: refere-se ao local/setor que o servidor desempenha suas atividades.

atender aos mais diversos interesses privados. Mesmo com um conjunto de normas e regras permaneceu sofrendo a influência do clientelismo e patronagem.

Pela obra ociosa veio à tona a falta de planejamento da força de trabalho associado a um modelo burocrático ineficiente, a discussão sobre a quantidade de servidores empregados e a existência de mão de obra ociosa. Para tanto foi utilizado o método gerencialista da administração pública, adotando práticas da iniciativa privada no serviço público.

Diante destas mudanças publicou-se o Decreto-Lei nº 200/1967, que dispunha sobre a organização da Administração Federal, estabelecendo diretrizes para a Reforma Administrativa, tornando-se um dos primeiros movimentos da APF referente ao planejamento e dimensionamento de pessoal.

Três anos após, entra em vigor o Decreto nº 5.645/1970 que estabelecia diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, denominado de Plano de Classificação de Cargos (PCC).

Em 1986, com o intuito de capacitar e profissionalizar os servidores, foi criada a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), por meio do Decreto nº 93.277/86. Assumindo o papel de transformar a administração pública em competência, conhecimento, inovação, atitude, resultado e valor, com a missão de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade. A ENAP permanece atuando até os dias de hoje, oferecendo capacitação, qualificação e aperfeiçoamento em diversas áreas e modalidades.

No ano de 1987, foi instituído o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), por meio do Decreto nº 94.664/87. Tratava-se de um plano unificado, tanto para a carreira docente como para os técnicos administrativos, estabelecendo critérios e classificações.

Os olhares também voltaram-se para os servidores públicos, na Constituição da República Federativa do Brasil (CF) de 1988, detalhando alguns direitos e vedações, expressos nos arts. 37 ao 41, tratando de temas como: adoção do conceito servidor público ao invés de funcionário público, teto salarial, o direito a greve que será exercido nos termos e nos limites definidos em lei, estabilidade, investidura, etc...

Para detalhar ainda mais os direitos e deveres do servidor público, em 1990, foi publicado o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias

e das fundações públicas federais, por meio da Lei nº 8112/90.

Esta lei estabelece os direitos, dentre eles os afastamentos e licenças, que contribuem com a redução no quantitativo de pessoal e força de trabalho, sem a correspondente recomposição do quadro, no caso dos TAEs.

Em 2005 foram publicados dois documentos de grande relevância para a carreira dos TAEs, primeiramente a Lei nº 11.091/2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Representando uma grande conquista para a categoria, que até então seguia o Plano Único (PUCRCE) que encontrava-se defasado.

O segundo foi o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC - o qual apresenta a descrição dos cargos Técnicos Administrativos em Educação, que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso. Indicando o cargo, nível de classificação, requisitos para o ingresso e atribuições. Porém acabou tornou-se sem efeito em razão da publicação do Ofício Circular nº 01/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, que menciona a publicação de um novo regulamento dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, tendo como referência os cargos existentes no Plano Único (PUCRCE) de 1987. O que para a categoria representa um retrocesso, uma vez que há cargos ultrapassados para estrutura da administração pública, como para atender às atuais necessidades das instituições. Nesse sentido muitas instituições ainda adotam o Ofício nº 015/2005 do MEC como referência para os concursos.

Em 2006 entra em vigor o Decreto nº 5.825/06, que estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), visando garantir, de acordo com seu art. 4º:

- I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;
- II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;
- III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;
- IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;

V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;

VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;

VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;

VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e

X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

Observa-se que, ao mesmo tempo em que a Administração Pública visa capacitar e aperfeiçoar seu quadro, reestruturando-o, vem adotando ações que extingue cargos e veda abertura de concurso para reposição dos cargos vagos. Essas novas reformulações do quadro estão previstas por meio dos Decretos nº 9.262/2018 e Decretos nº 10.185/2019. O que para os TAEs caracteriza-se uma grande perda, pois o posicionamento da APF é um tanto controverso, pois em determinado momento coloca-se a regularizar cargos obsoletos e desatualizados para as atuais necessidades e em outro, extingue cargos que estão atendendo às demandas. Estas divergências acontecem em decorrência das interferências dos stakeholders e reflexos dos cenários políticos, econômicos e sociais.

No caso do quadro dos servidores TAEs do IFRS, os cargos extintos foram:

Quadro- 4 - Relação dos Cargos extintos no IFRS

<p style="text-align: center;">TAE - CARGOS EM EXTINÇÃO NO IFRS - LEI 9.632/1998 e DECRETO 9.262/2018</p>
--

Nível A	Auxiliar de Encanador; Servente de Limpeza; Servente de Obras; Operador de Máquina de Lavanderia
Nível B	Auxiliar de Agropecuária; Auxiliar de Cozinha; Auxiliar de Eletricista; Auxiliar de Mecânica; Carpinteiro; Marceneiro
Nível C	Auxiliar de Enfermagem; Almoxarife; Cozinheiro; Eletricista; Mecânico; Motorista; Porteiro; Telefonista
Nível D	Vigilante
Nível E	Não há

Fonte- PDI- IFRS 2019-2023 (2018)

Quadro- 5- Relação dos Cargos com provimento vedado no IFRS

TAE - CARGOS DE PROVIMENTO VEDADO NO IFRS - DECRETO 9.262/2018	
Nível A	Não há
Nível B	Não há
Nível C	Auxiliar em Administração; Assistente de Laboratório; Auxiliar de Biblioteca; Operador de Máquinas Agrícolas
Nível D	Técnico em Arquivo; Técnico em Secretariado
Nível E	Secretário Executivo

Fonte- PDI- IFRS 2019-2023 (2018)

Como mencionado anteriormente, nos últimos tempos a administração pública está direcionando suas ações com enfoque nos resultados e produtividade. Dentre estas ações citaremos o Programa de Gestão e Desempenho, regularizado por meio do Decreto nº 11.072/2022, um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à

sociedade. Decreto este, também conhecido como o regulamento para a modalidade do Teletrabalho.

Em 2022 ocorreu a publicação da Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022 que estabelece orientação quanto ao dimensionamento da força de trabalho, através da implantação do sistema SISDIP. Sistema que permitirá mensurar e apontar indicadores em inúmeras variáveis, estabelecendo um padrão e fornecendo dados e um diagnóstico das organizações. Com o uso de critérios e variáveis tangíveis quanto à atuação dos servidores, não ponderando questões individuais e subjetivas destes trabalhadores.

2.4.1 Os TAEs para além de servidores Públicos

Os Técnicos Administrativos em Educação são servidores públicos¹⁵, que integram o quadro de pessoal das Instituições Federais de Ensino, inseridos no Regime Jurídico dos cargos do Plano de Carreira instituído através da Lei nº 8.112/1990 e no Plano de carreira, específico, estabelecido pela Lei nº 11.091/2005. A carreira dos TAEs abrange distintos e variados cargos, estruturada em 5 (cinco) classes: A, B, C, D e E, cada classe em 4 (quatro) níveis: I, II, III e IV, de acordo com a escolaridade e capacitação.

Cada TAE possui atribuições específicas inerentes ao cargo que ocupa, sendo regulamentadas por decretos ou ofícios emitidos pelos órgãos superiores, os quais descrevem de forma geral e específicas as atividades do cargo, com base no grau mínimo de exigência para desempenho.

Embasando-se no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, é possível encontrar a descrição sumária dos cargos, visto que há cargos que apresentam nomenclaturas semelhantes, mas possuem atribuições que se diferem. Exemplo disso está no cargo de Auxiliar em Administração, pertencente a classe C, como exigência de escolaridade o ensino fundamental completo, que possui como descrição sumária do cargo: “Executar sob avaliação e supervisão, serviços de apoio à administração”. Quanto que o cargo de Assistente em Administração, de

¹⁵ Servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo ou em emprego público na administração direta, nas autarquias ou nas fundações públicas, conforme Lei nº 8027/90 que dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências.

classe D e escolaridade mínima o ensino médio profissionalizante ou médio completo, tem como descrição sumário do cargo: “Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão”. Desta forma, por meio das atribuições dos cargos se define o dimensionando do servidor ocupante e sua atuação na Instituição.

A expansão da Rede Federal de Educação, gerou a necessidade do provimento de novos servidores, para suprir o quantitativo necessário a fim de atender as demandas de cada unidade. Os novos servidores ao ingressarem no serviço público, trazem consigo seus anseios, expectativas e trajetórias, deparando-se em um contexto diferente da iniciativa privada. Havendo, portanto, a necessidade de integrar os interesses pessoais com os institucionais. De acordo com PAESE (2019):

Os novos colaboradores, ao ingressarem na instituição, trazem sua bagagem de vida, a qual contribuirá para agregar novas visões na cultura organizacional. Porém, também trazem expectativas que precisam ser atendidas de maneira mais abrangente possível, minimizando ou mitigando o conflito entre os interesses pessoais e os da instituição. Desse modo, tais interesses devem convergir para uma percepção de autorrealização e crescimento profissional. (PAESE, 2019, p.13)

Além dos novos servidores é preciso ampliar a ótica para todos, destacando os que já passaram por algum processo de realocação, no sentido de verificar como estão. Que necessidades e desafios estão encontrando. E principalmente que ações são possíveis de serem efetuadas, pela instituição, para melhor adaptabilidade.

A gestão de pessoas está em uma posição estratégica nas organizações. Sendo que no IFRS não poderia ser diferente, o qual os resultados e objetivos só poderão ser atingidos pela atuação humana.

As pessoas são agentes do desenvolvimento dessa forma, é fundamental melhorar as condições de trabalho, investir na capacitação e qualificação dos servidores, bem como na melhoria da saúde e da qualidade de vida. (PDI, 2018, p.335)

As instituições são estruturadas por pessoas e os servidores não devem ser vistos apenas como recursos, mas como seres humanos. Chiavenato(1999) coloca:

Pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização.(CHIAVENATO, 1999, p.10)

O dimensionamento de um servidor requer uma observação para além de colocar a pessoa certa, no local certo, no momento certo para executar uma tarefa e suprir uma demanda. Trata-se de dimensionar a trajetória de uma pessoa.

Dimensionar um servidor implica não somente em definir o cargo (perfil, competências...) que melhor supre a demanda, o novo local de trabalho, do espaço de atuação, mas especificamente trata-se da definição de um ser humano, repleto de necessidades, expectativas, anseios e essência. (TUSSET, 2022, p.171)

Assim como os docentes, os TAEs também atuam no processo de formação dos educandos de forma mais ou menos direta, conforme sua atividade e setor. Contribuem e pertencem ao universo da educação, principalmente naquele com base na Educação Profissional e Tecnológica (EPT). Entretanto, os TAEs desempenham dois papéis dentro dos IFs, primeiramente como servidor público, regido por regulamentações e atribuições, um recurso para APF, de outro como trabalhador repleto de necessidades, anseios e expectativas, ou seja, um ser humano.

No entanto, os IFs apresentam em seu ambiente um cenário um tanto paradoxal, pois de um lado buscam proporcionar uma formação omnilateral, o qual os cidadãos tornam-se agentes de transformação de realidades, e de outro encontram-se inseridos em um contexto político, burocrático, gerencialista, econômico, social, com práticas da iniciativa privada orquestrado pelo sistema capitalista. Neste ambiente dualista, está o servidor que além de trabalhador também é um cidadão.

Assim sendo, da mesma forma que se pensa na formação de professores, se faz necessária a formação para os trabalhadores da educação de forma geral, principalmente no que se refere à EPT, para que todos possam conhecer e contribuir

de forma plena na realidade dos IFs.

Os servidores TAEs, juntamente com docentes e discentes, são os pilares que desenvolvem e transformam uma instituição. Unindo trabalho e educação, é possível mudar qualquer realidade.

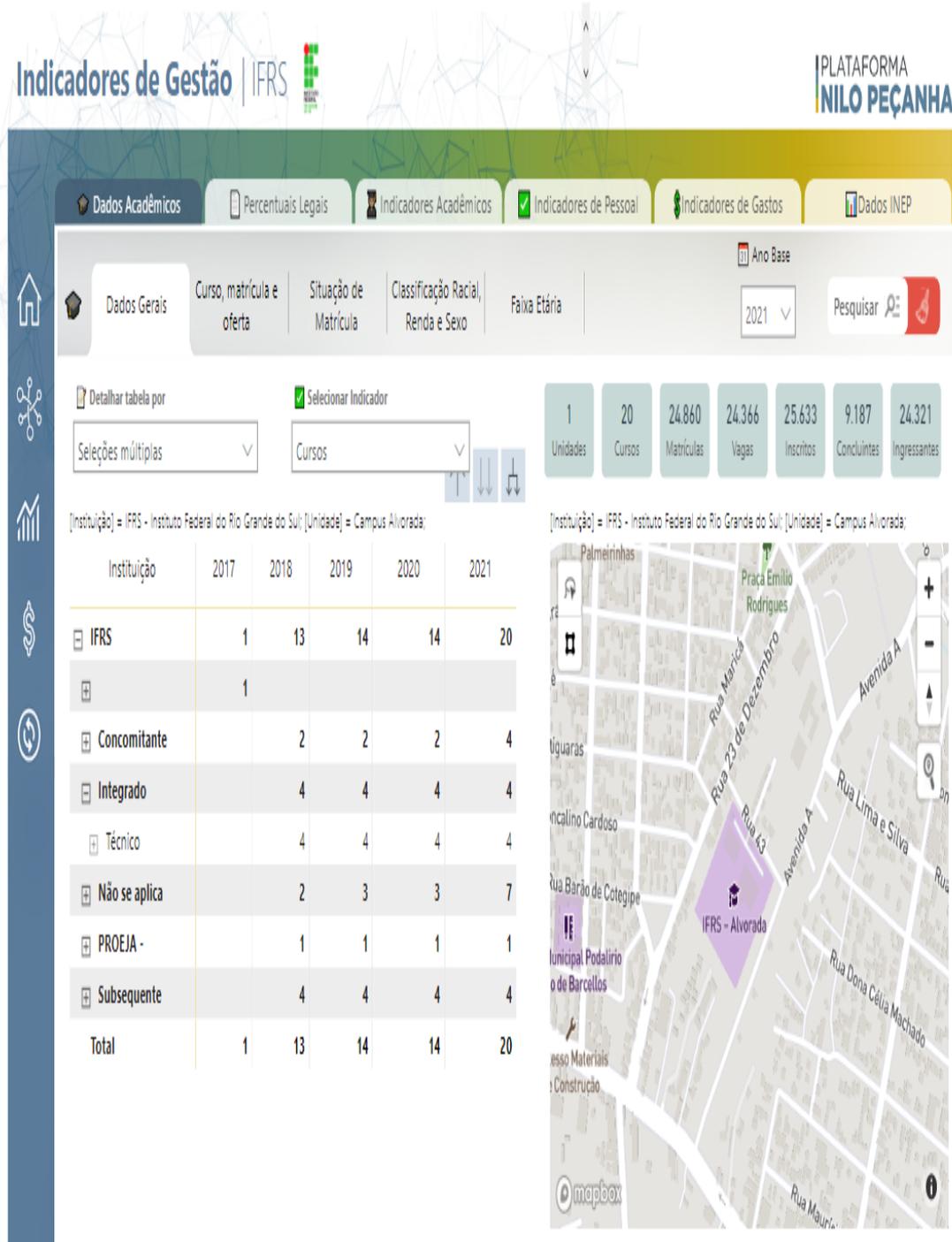
2.4.2 IFRS- *Campus Alvorada*

O IFRS- *Campus Alvorada* está localizado na cidade de Alvorada no estado do Rio Grande do Sul. Sua origem partiu de diálogos realizados junto à comunidade, por meio de audiências públicas, com a finalidade de ouvir e identificar as principais demandas e necessidades locais. Em 2012, foi criado um Grupo de Trabalho (GT), composto por representantes da comunidade como: empresários, trabalhadores, estudantes, dos poderes executivo, legislativo municipal, membros do governo do Estado do Rio Grande do Sul e servidores do IFRS.

Nas audiências foram apresentadas as políticas dos IFs, bem como as do IFRS. Efetuando a análise de estudo do perfil social, econômico e cultural da cidade, bem como uma síntese dos eixos e cursos técnicos e tecnológicos da educação profissional. Com base nas demandas e interesses manifestados pela comunidade, o *Campus Alvorada* vem construindo sua atuação, na busca do desenvolvimento local e humano.

Atualmente o *Campus Alvorada* oferta cursos nos seguintes níveis e modalidades: Técnico em Meio Ambiente, Técnico em Áudio e Vídeo Integrados ao Ensino Médio, Técnico em Cuidados Idosos Integrado ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), Técnico Concomitante e Subsequente em Processos Fotográficos, Técnico Subsequente em Tradução e Interpretação de Libras, Curso Superior de Tecnologia em Produção Multimídia e Licenciatura em Pedagogia.

Quadro 6- Cursos Ofertados, Matrículas, Vagas do IFRS - Campus Alvorada- Ano base 2021



Fonte- Plataforma Nilo Peçanha: <https://www.gov.br/mec/pt-br/npn>

O *Campus Alvorada* conta atualmente em seu quadro de pessoal com 33 TAEs, nos mais diversos cargos, atuando em diferentes setores.

Quadro 7- Relação do quantitativo de TAEs por cargos - *Campus Alvorada*

	Quantitativo
Subtotal _ Nível C	9
Assistente de Alunos	4
Assistente de Laboratório	1
Auxiliar de Biblioteca	2
Auxiliar em Administração	2
Subtotal _ Nível D	15
Assistente em Administração	7
Técnico de Tecnologia da Informação	2
Técnico em Contabilidade	1
Técnico em Laboratório/Audiovisual	1
Técnico em Laboratório/Informática	2
Técnico em Segurança do Trabalho	1
Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais	1
Subtotal _ Nível E	09
Administrador	2
Assistente Social	1
Bibliotecário/Documentalista	1
Jornalista	1
Pedagogo	2
Técnico em Assuntos Educacionais	2
Total Geral	33

Fonte- Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) - *Campus Alvorada* (2023)

Quadro 8 - Distribuição do quantitativo de TAEs por setor - *Campus Alvorada*

Coordenações	Cargo	Nível	Qtde
Assessoria de Comunicação	Jornalista	E	1
Gabinete	Assistente em administração	D	1
	Técnico em Laboratório/Audiovisual	D	1
CGP	Administrador	E	1
Estágios	Assistente de Laboratório	C	1
Extensão	Assistente em administração	D	1
	Assistente de Alunos	C	1
	Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais	D	1
Pesquisa	Técnico em Assuntos Educacionais	E	1
	Assistente em administração	D	1

Financeiro	Administrador	E	1
	Técnico em Contabilidade	D	1
Coordenadoria de Tecnologia	Técnico de Tecnologia da Informação	D	2
	Técnico em Laboratório/Informática	D	2
Infraestrutura	Técnico em Segurança do Trabalho	D	1
	Auxiliar em Administração	C	1
Desenvolvimento Institucional	Assistente em Administração	D	2
Compras e Licitações	Assistente em Administração	D	1
DAP	Assistente em administração	D	1
Biblioteca	Auxiliar de Biblioteca	C	1
	Bibliotecário/Documentalista	E	1
AE	Pedagogo	E	1
	Assistente Social	E	1
	Auxiliar em Administração	C	1
Ensino	Técnico em Assuntos Educacionais	E	1
	Pedagogo/Área	E	1
	Assistente de Alunos	C	1
Registros Acadêmicos	Auxiliar de Biblioteca	C	1
	Assistente de Alunos	C	2
		TOTAL	33

Fonte- Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) - *Campus Alvorada* (2023)

Com base na Portaria MEC nº 246/2016, está previsto o quantitativo de servidores para a expansão do campus, de um quadro de 45 TAEs e 70 docentes. Indicando em seu art. 5º, que a distribuição dos cargos de TAEs, terá o quantitativo por cargo, sendo 8 do nível E, 22 do nível D e 15 do nível C.

Cabe destacar que, o quantitativo por cargo atual apresenta divergências ao proposto no documento legal, fato pelo qual o IFRS não possui autonomia sobre os cargos distribuídos e códigos de vaga disponibilizados pelo Ministério da Educação, além da vigência dos Decretos nº 9.262/2018 e 10.185/2019 que vedam provimento e extingue diversos cargos dessa carreira.

Quanto aos docentes, o campus conta com o quantitativo de 40, que atuam nas mais diversas áreas, com atividades de ensino, pesquisa e extensão. Quanto a expansão do quadro docente, com base na Portaria MEC nº 246/2016, prevê até 70

servidores.

Quadro 9- Relação do quantitativo docente por área de atuação do *Campus Alvorada*

Área Atuação / Concurso	Quantitativo
Administração	1
Agricultura/Gestão Ambiental	1
Artes	1
Biologia	2
Ciências Sociais	1
Ciências Sociais, Sociologia, Filosofia	1
Comunicação/Produção de Áudio e Vídeo	1
Cuidado Integral em Saúde	1
Educação Física	2
Filosofia	1
Física	1
Geografia	1
História	2
Informática	2
Libras	3
Libras/Tradução	2
Matemática	3
Música	1
Pedagogia	2
Português/Espanhol	1
Português/Inglês	3
Produção Cultural e Design	1
Produção Fonográfica	2
Produção Vegetal Agroecológica	1
Química	1
Saúde Coletiva/Enfermagem	2
Total Geral	40

Fonte- Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) - *Campus Alvorada* (2023)

Além do quadro de servidores, o campus conta com atuação dos colaboradores de empresas que realizam os serviços de vigilância, limpeza e manutenção predial.

3 METODOLOGIA

Ao referir-se ao dimensionamento de pessoal e seus métodos, é identificado que são adotadas especificamente técnicas quantitativas, em razão de objetivar estabelecer uma estimativa e dimensão do número de pessoal necessário para a organização. Há estudiosos que afirmam não existir dimensionamento qualitativo ou com uso de técnicas qualitativas, mesmo não havendo na literatura uma teoria específica sobre esta afirmação.

Não existe um consenso sobre o que caracteriza-se como um dimensionamento qualitativo, mesmo considerando, que a prática poderá ser fundamentada através da construção de modelos baseados em técnicas distintas. Uma vez que se tem observado evidências de que o tamanho de uma equipe pode vir a interferir no desempenho individual, relacionado ao fato de que o grau de responsabilidade ocasiona perda da força motivacional.

[...] a dimensão ideal de uma unidade é resultado do esforço conjunto e influenciado por múltiplos fatores individuais, grupais ou organizacionais, não se constituindo apenas por um aglomerado de ações individuais.(SERRANO, et al, 2019, p.16)

O processo de construção de um modelo de dimensionamento implica na análise organizacional, observada a diversidade de variáveis e procedimentos existentes, bem como, a aplicação ou testagem do modelo.

“As ferramentas de dimensionamento quantitativo não são capazes de abarcar a complexidade total de uma unidade organizacional a ponto de apontar quem deverá substituir quem ou os motivos pelos quais determinada unidade é mais efetiva do que outra”.(SERRANO, et al, 2019, p.23)

Quanto às variáveis, as mesmas poderão ser tangíveis e intangíveis. As variáveis tangíveis são conhecidas como variáveis hard, quantitativas ou objetivas, são aquelas que descrevem atributos quantificáveis, ou seja codificadas por meio de números. Quanto às variáveis intangíveis, são denominadas de variáveis soft, aquelas qualitativas ou subjetivas, relacionadas com atributos do comportamento humano ou pelo efeito que as variáveis desse comportamento produzem. Podendo ser codificadas por meio de números, no entanto, os valores podem depender da

interpretação de quem as avalia.

Esta divisão de variáveis possui um cunho didático. Alguns cientistas, que desenvolvem métodos empíricos e modelos matemáticos para transformar variáveis soft em variáveis hard, argumentam ser inadequado separar as variáveis pela natureza do fenômeno, ou seja quantitativa ou qualitativa, mas por uma representação numérica que pode variar em conteúdo. Desta forma, a limitação está nos instrumentos de medida e na limitação humana de acessar, de maneira que a informação seja utilizada de forma qualitativa e quantitativa.

Deste modo entendemos ser possível, através das informações obtidas no processo de dimensionamento, utilizá-las de forma mais qualitativa, pois tais análises podem ser usadas de forma complementar no levantamento das variáveis adequadas.

Esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada do tipo exploratório. Tendo como participantes os servidores TAEs, ocupantes dos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, lotados no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia- IFRS- *Campus Alvorada*. Foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do IFRS (Anexo I) e autorização institucional para sua realização (Anexo II).

A metodologia adotada nesta pesquisa contou com quatro etapas que serão apresentadas a seguir.

3.1 Levantamento de dados bibliográficos e documentais.

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em livros, artigos e periódicos. Além de trabalhos científicos que possuem relação diretamente com a temática, disponíveis nas plataformas de dados de publicações científicas. Pelos conceitos da EPT, contou com referências como: Frigotto (2005, 2009), Ciavatta (2005, 2008), Saviani (1994, 2007), Antunes (2009) entre outros.

A análise documental incluiu arquivos, documentos e dados disponibilizados pela instituição e Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP), juntamente com o levantamento dos dispositivos legais, tanto da Legislação Nacional (Leis, Decretos, Instruções Normativas, Ofícios, Portarias etc...) como dos regulamentos internos do IFRS (Resoluções, Portarias, Instruções Normativas, Ordens de Serviço, Manuais,

PDI, etc...) e documentos que norteiam a atuação dos participantes da pesquisa.

3.2 Diagnóstico do cenário atual de atuação dos TAEs.

O IFRS está inserido em um contexto social, político, econômico e tecnológico, o qual acaba sentindo a influência ou interferência destes fatores, que de alguma forma afetam sua organização e planejamento. Neste cenário encontram-se inseridos os servidores.

No sentido de perceber o contexto de atuação dos servidores TAEs, foi aplicado um questionário individual, para levantamento de dados (atividades desenvolvidas, experiências, dificuldades encontradas, expectativas, benefícios,...).

O questionário individual (Apêndice C) foi em formato semiaberto, via formulário eletrônico (Google Forms), encaminhado aos servidores, em caráter de convite. Sendo assegurada a confidencialidade das informações como a identificação dos participantes da pesquisa. Bem como o direito de recusa a responder qualquer pergunta que julga-se constrangedora ou inadequada. Diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida, o participante poderia contatar imediatamente um dos pesquisadores responsáveis pelo estudo para os esclarecimentos necessários.

Quanto à obtenção do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) para com o participante da pesquisa, o mesmo foi convidado eletronicamente a participar, apresentando-lhes as informações e pretensões do projeto. Destacando a extrema importância de sua participação, uma vez que se pretendeu identificar os reflexos positivos e negativos gerados na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação, frente a um bom e mau dimensionamento.

O questionário contou com 34 questões abertas e fechadas. Estruturado nas categorias como: Perfil, Atuação individual, Atuação coletiva, Ambiente de trabalho e dimensionamento, que permitiram observar a percepção dos servidores, quanto sua atuação e trabalho.

As questões foram estruturadas:

1. Questões de nº 1 ao nº 7, levantamento de dados com o intuito de conhecer o servidor, seu perfil, escolaridade, tempo de atuação no IFRS, experiências profissionais, modo de ingresso no IFRS, desafios encontrados no ingresso

no IFRS.

2. Questões de nº 8 ao nº 13, tratou em diagnosticar o conhecimento do servidor quanto às atribuições do cargo e do setor em que atua.
3. Questões de nº 14 ao nº 17, levantamento quanto a atuação do servidor em seu setor, quanto ao nível de autonomia, demanda, carga horária, etc...
4. Questões de nº 18 ao nº 24, levantamento quanto a organização do setor frente a composição da equipe e demandas.
5. Questões de nº 25 ao nº 26, levantamento quanto à estrutura física e tecnológica do ambiente de trabalho.
6. Questões de nº 27 ao nº 34, levantamento quanto ao dimensionamento do servidor e conhecimento quanto ao tema.

Na proposta inicial previa-se, nesta etapa, a aplicação de um questionário semiaberto, direcionado às chefias de setores, com a finalidade de coletar dados referentes ao setor, tais como quadro de servidores, principais demandas, dificuldades, desafios etc. Entretanto, no decorrer da aplicação do questionário aos TAEs, observou-se que 60% dos participantes ocupam função de chefia em setores dos quais sua equipe conta com Auxiliares ou Assistentes em Administração. Além de que, as perguntas do questionário para as chefias continham perguntas similares às encaminhadas aos servidores. Desta forma esta etapa, assim como a entrevista com as chefias foram canceladas a fim de evitar a incidência das respostas e dupla participação.

3.3 Reconhecimento dos dados

Os dados foram obtidos através das respostas ao questionário de pesquisa e organizados em gráficos e quadros (Apêndice D), tendo seu conteúdo analisado através do método da Análise Textual Discursiva (ATD).

A ATD é uma abordagem de análise de dados que transita entre duas formas consagradas de análise na pesquisa qualitativa que são a análise de conteúdo e a análise de discurso (MORAES, GALIAZZI, 2016). Uma metodologia de análise de textos discursivos, muito utilizada em pesquisas da área de Ciências Humanas.

A ATD é um processo que se inicia com a unitarização, no qual o texto é separado em unidades de significado, que podem gerar outros conjuntos de

unidades oriundas da interlocução empírica e teórica. Em seguida passa-se ao processo de categorização, reunindo e articulando as unidades de significado semelhantes, podendo gerar vários níveis de categorias de análise.

A análise textual discursiva tem no exercício da escrita seu fundamento enquanto ferramenta mediadora na produção de significados e por isso, em processos recursivos, a análise se desloca do empírico para a abstração teórica, que só pode ser alcançada se o pesquisador fizer um movimento intenso de interpretação e produção de argumentos.(MORAES, GALIAZZI, 2016, p.118)

Para a análise do contexto desta pesquisa, foi elaborado um quadro de categorização das respostas, agrupado em subcategorias, para possibilitar a análise de conteúdo e discurso. A análise das verbalizações foram definidas em 3 categorias (Percepção da atuação individual, Estrutura/Setor/ Equipe de Trabalho e Dimensionamento) e 6 subcategorias (Entrada no IFRS e os desafios iniciais encontrados, Estado de Motivação, Nível de satisfação com a atual alocação, Organização e planejamento, Dificuldades e necessidades encontradas pelo setor e o Papel do dimensionamento de pessoal).

Quadro 10- Categorização das respostas

Respostas S1

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
Percepção da atuação individual	Entrada no IFRS e quais os desafios iniciais encontrados	Foi tranquila, mesmo com a criação de rotinas e necessidade de assimilar as normativas. Além de se tratar de um novo campus.	Tranquila, como se tratava de um campus em implantação o desafio era criar as rotinas e entender as normativas do IFRS.
	Estado de Motivação	Bom. Porém falta estrutura.	Bom. Falta de estrutura para realizar ações
	Nível de satisfação com a atual alocação.	Ruim por não ter disponibilidade para atuar com a comunidade externa.	Ruim. Precisamos de alguém que tenha disponibilidade de manter contato com a comunidade externa
		A organização é	Pela demanda. Não

Estrutura/Setor/ Equipe de Trabalho	Organização e planejamento	por demanda, sem distribuição fixa.	existe uma distribuição fixa de tarefas.
		As decisões no setor contam com a participação de toda a equipe.	Todos.
	Dificuldades e necessidades encontradas pelo setor	Necessidade de um técnico, para atividade específica.	Mais um técnico com habilitação para dirigir.
		Realiza-se atividades que não competem ao setor, por falta de pessoal.	Defasagem de Pessoal
		Falta de estrutura.	Falta uma sala para a realização dos projetos de extensão.
	Dimensionamento	Papel do dimensionamento de pessoal	Necessário.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Respostas S2

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
Percepção da atuação individual	Entrada no IFRS e os desafios iniciais encontrados	Campus em implantação, infraestrutura precária e pouca informação dos processos.	Ingressei no IFRS quando o <i>Campus Alvorada</i> estava em implantação, sem sede própria, a infraestrutura era muito precária e havia pouca informação sobre os processos.
	Estado de Motivação	Bom. Gosto do formato das equipes no meu ambiente de trabalho.	Gosto do formato em que foram agrupadas as equipes no meu ambiente de trabalho, onde há contribuição de diversos setores/colegas
	Nível de satisfação com a atual alocação.	Bom, por realizar atividades por demandas diárias.	Bom. Não há planejamento, as atividades são

			realizadas conforme demanda diária.
Estrutura/Setor/ Equipe de Trabalho	Organização e planejamento	A organização é por demanda	Conforme demanda.
		A decisão é tomada pela chefia.	Participo das discussões, mas a decisão é tomada pela chefia imediata.
	Dificuldades e necessidades encontradas pelo setor	Necessita de melhorias na estrutura.	Sim, o espaço físico e o sistema de climatização.
		Realiza-se atividades que não competem ao setor, por falta de pessoal.	Fiscalização de contrato
		Necessidade de um técnico para complementar a equipe.	Técnico em secretariado
Dimensionamento	Papel do dimensionamento de pessoal	Extremamente importante para otimizar o trabalho de todos.	Extremamente importante para que possamos distribuir melhor as tarefas e alocar recursos e pessoas nas atividades de forma a otimizar o trabalho de todos. Parabenizar as equipes que estão à frente do trabalho de dimensionamento de pessoal.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Respostas S3

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
		Precisei aprender do zero a nova função. Fui entendendo a importância do setor.	Entrar no IFRS representou uma mudança total de foco, onde precisei aprender do zero minha nova função.

Percepção da atuação individual	Entrada no IFRS e os desafios iniciais encontrados		Fui direcionada ao setor de Desenvolvimento Institucional pois era o setor mais conectado com a minha formação e experiência (posuo MBA em Gestão Empresarial). Por se tratar de um campus novo, todos estavam aprendendo e construindo os processos de trabalho. Ao longo dos anos fui entendendo melhor o que é o DI, a importância e o posicionamento do setor dentro da instituição.
	Estado de Motivação	Bom. Satisfeita em atuar no setor. Desestimula a pouca participação da comunidade acadêmica nas atividades.	Bom. Me sinto satisfeita, entendo estar no setor que mais se adequa às minhas capacidades. Por prezar pelos processos democráticos, a pouca participação da comunidade acadêmica nas atividades propostas por vezes é desestimulante. Também gostaria de poder desenvolver algumas atividades remotamente.
	Nível de satisfação com a atual alocação.	Ótimo. gosto do setor e o número de servidores atendem as necessidades.	Ótimo. Gosto de atuar no DI e entendo que 2 pessoas são suficientes para as atividades desempenhadas no momento.
		Organização por prioridade, capacidade e	Organizamos as prioridades e dividimos as

Estrutura/Setor/ Equipe de Trabalho	Organização e planejamento	disponibilidade para atender.	demandas conforme as capacidades e disponibilidade de cada um.
		Conversamos para alinhar as demandas.	Somos apenas 2 pessoas. Sempre conversamos para alinhar as demandas e, caso necessário, levamos alguns temas para o grupo diretivo.
		Realização de atividades remotamente.	Muitas atividades poderiam ser realizadas remotamente.
	Dificuldades e necessidades encontradas pelo setor	Falta de regulamentação da responsabilidade pelas demandas.	Falta de regulamentação sobre quem é responsável por atender a demanda
Dimensionamento	Papel do dimensionamento de pessoal	Uma ferramenta fundamental.	O dimensionamento é uma ferramenta fundamental para a organização das atividades a serem desempenhadas na instituição. Além de verificar os pontos com carência de "mão de obra", entendo como fundamental a escuta dos participantes para que, dentro do possível, todos possam atuar nos espaços onde desejam estar.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Respostas S4

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
	Entrada no IFRS e	Tranquila, com o	Foi tranquila, muitos

Percepção da atuação individual	os desafios iniciais encontrados	desafio de conhecer a área da educação	desafios por não conhecer muito a área da educação
	Estado de Motivação	Bom. Satisfação com as atividades e equipe de trabalho.	Bom. Considerando as atividades que desenvolvo e a equipe de trabalho, estou bem satisfeita, encontrar diariamente pessoas com quem há um bom relacionamento de trabalho sempre é de grande satisfação.
	Nível de satisfação com a atual alocação.	Ótimo. Setor bem dimensionado.	Ótimo. Dentro das condições do campus, o setor está bem dimensionado.
Estrutura/Setor/ Equipe de Trabalho	Organização e planejamento	Não se prende às atribuições regulamentares, faz o que é preciso conforme as necessidades.	Por ser um campus pequeno, não ficamos restritos às atribuições da regulamentação. Fizemos o que precisa para o bom andamento do campus e conforme as necessidades.
		Fazer o que precisa, dentro da legalidade.	Nos disponibilizamos para fazer o que precisa, dentro da legalidade
		Organização por função da demanda	Em função da demanda
		Decisões tomadas em conjunto.	Decisões tomadas em reuniões semanais junto com a coordenação do setor. Somos 2 pessoas.
		As atividades são revisadas semanalmente.	Temos as atividades a serem cumpridas e os prazos que cada atividade deve ser cumprida, semanalmente são

			revisadas as atividades feitas e por fazer.
	Dificuldades e necessidades encontradas pelo setor	Não precisa de mais servidores. A equipe da conta da demanda.	Pelas configurações do departamento a equipe consegue dar conta da demanda.
		Comunicação interna.	Mais comunicação entre os setores do campus
Dimensionamento	Papel do dimensionamento de pessoal	Espaço de oportunidades.	Ao sair de outro setor me foi colocado os setores em que eu poderia atuar e tive a oportunidade de escolher.
		Importante para a colocação adequada dos servidores	O dimensionamento é muito importante, para suprir as necessidades do campus nos diferentes setores e uma boa colocação dos servidores adequadamente
		Processo que deve ser levado a sério.	ao ser feito, que seja levado a sério.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Respostas S5

Categoria	Subcategoria	Unidade de registro	Unidade de contexto
	Entrada no IFRS e os desafios iniciais encontrados	Marcante, considerando o envolvimento de todos em um campus em sede provisória, com poucos servidores e reduzida estrutura.	Minha entrada no IFRS/Câmpus Alvorada ocorreu ainda na sede provisória e em um período de constantes transformações, pois ainda havia poucos servidores e um reduzido quantitativo de equipamentos. Porém foi marcante, considerando o

Percepção da atuação individual			comprometimento e o envolvimento de todos para proporcionar uma melhora contínua na instituição.
	Estado de Motivação	Motivado pelos resultados realizados.	Ótimo. Resultado do trabalho realizado.
	Nível de satisfação com a atual alocação.	Satisfação com a equipe de trabalho.	Bom. Mesmo com um reduzido quadro de servidores vinculados ao DAP, as pessoas demonstram qualificação técnica e comprometimento com a realização das atividades vinculadas a suas respectivas Coordenações. [...]
Estrutura/Setor/ Equipe de Trabalho	Organização e planejamento	São realizadas avaliações das atividades realizadas	Sim, avaliação realizada tanto nas reuniões semanais quanto no acompanhamento do Plano de Ação vigente em cada exercício.
		Organização das atividades por meio eletrônico.	Atividades organizadas por planilhas eletrônicas e por e-mail.
		As atividades são distribuídas de forma equitativa, mas dependem de outras áreas.	Sim, porém dependem de outras áreas tanto internas quanto externas.
		Decisões são tomadas conjuntamente com os Cargos de Gestão.	Decisões tomadas em conjunto com as Coordenações e com a Gestão do <i>Campus Alvorada</i> .
		Necessidade de pessoal.	Contador/a e mais 01 Assistente em Administração.
		O setor realizam atividades que não o competem, devido o	Reduzido número de servidores.

	Dificuldades e necessidades encontradas pelo setor	reduzido número de servidores no campus	
		Quadro ainda mais reduzido durante os afastamentos legais.	[...] O principal ponto de atenção [desafio] é com relação aos afastamentos legais e a substituição dos/as titulares para que se consiga manter o adequado atendimento das demandas.
Dimensionamento	Papel do dimensionamento de pessoal	Mais do que necessário.	Mais do que necessário para que se consiga atender aos estudantes com qualidade e dinamismo.
		Percepção da necessidade de pessoal	Importante que ocorra a entrada de novos/as servidores/as para mantermos e melhorarmos a oferta de ensino público, gratuito e de qualidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4 Elaboração do Produto Educacional

O processo de elaboração do produto educacional (PE) teve como embasamento os dados levantados no decorrer da pesquisa, resultando em um Guia Educativo, com o intuito de intervir e auxiliar os gestores, na forma de material de apoio, na adoção de uma metodologia no processo de elaboração e implantação de um plano de dimensionamento de pessoal, através da identificação dos principais reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores TAEs.

Segundo Kaplún (2003), um material educativo não é apenas um objeto que proporciona informação, mas sim, em determinado contexto, algo que facilita e apoia o desenvolvimento de uma experiência de aprendizado, isto é, uma experiência de mudança e enriquecimento. Nesse sentido a elaboração do produto educacional,

teve como base os eixos: conceitual, pedagógico e comunicacional, propostos pelo autor.

O autor orienta que para contemplar o eixo conceitual, é preciso realizar uma extensa pesquisa visando conhecer e compreender a fundo a matéria e os conceitos que a articulam, bem como diagnosticar o que sabem, o que querem, o que pensam, imaginam e ignoram do tema, o público ao qual se destina, e quais necessidades nosso material poderia responder compreendendo seu universo.

O PE proposto apresenta conceitos, fundamentados nas etapas da pesquisa e entendimentos sobre a temática e relações com outras que influenciam, de forma direta e indireta, a vida profissional do servidor. Proporcionando diálogos e indagações tanto no aspecto legal e técnico, como gerencial e humano.

No eixo pedagógico, Kaplún (2003) coloca a importância de conhecer o ponto de partida, ou seja, o local onde o destinatário está em relação ao eixo conceitual, para definir o ponto de chegada, sendo o caminho que o destinatário irá percorrer numa nova perspectiva ou descobertas. O autor menciona a importância de contemplar atividades para o diagnóstico das ideias prévias dos sujeitos, ou ideias construtoras que servirão de alicerce na construção dos novos conhecimentos. Na elaboração do PE, o caminho proposto materializou-se em sua estruturação.

O eixo comunicacional é definido como o veículo utilizado para percorrer o caminho, comunicando o conteúdo ao destinatário e tornando a experiência de aprendizado acessível e prazerosa. Com criatividade e conhecendo o destinatário do produto, utilizando suas experiências prévias, códigos, histórias pode facilitar o diálogo com o público-alvo, desde que seja estabelecido uma coerência entre os três eixos.

Quanto aos conteúdos do PE, procurou-se observar as tipologias de aprendizagem propostas por Zabala (1998), conceituais, procedimentais e atitudinais. As três tipologias vinculadas, podem auxiliar a identificar com mais precisão as intenções educativas.

O autor, supracitado, aponta que a aprendizagem de conceitos e princípios (o que se deve saber, os fatos) devem facilitar a compreensão do conceito a fim de utilizá-lo para a interpretação ou para o conhecimento de situações, ou para a construção de outras ideias. Portanto, é necessário que o produto educacional ajude

a desenvolver a capacidade de interpretação, compreensão e exposição de fenômenos ou situações, proporcionando a elaboração e a construção pessoal do conceito. Esse tipo de aprendizagem nunca pode ser considerada acabada, na medida que se pode ampliá-la ou torná-la mais significativa.

Os conteúdos procedimentais referem-se a um conjunto de ações ordenadas, ou seja, o que se deve saber fazer, para a realização de um objetivo. Incluindo procedimentos, regras, técnicas, estratégias, habilidades e métodos, entre outros. A aprendizagem dessa tipologia de conteúdo depende da realização das ações, da reflexão sobre a própria atividade e a aplicação em contextos diferenciados. (ZABALA, 1998).

Os Conteúdos atitudinais envolvem componentes cognitivos, afetivos e comportamentais e são compostos por valores, atitudes e normas. Permitindo uma reflexão sobre possíveis modelos, uma análise e uma avaliação das normas, apropriação e elaboração de conteúdo de forma a possibilitar uma tomada de posição, uma avaliação de atuação, desenvolvendo um vínculo afetivo. (ZABALA, 1998).

Para a elaboração do PE, foi utilizada a plataforma Canva¹⁶, que possibilitou a criação do design. A estrutura foi dividida em partes:

- 1º Parte - Enfatiza a fundamentação teórica e conceituações básicas referentes à abordagem do tema;
- 2º Parte - Apresenta os aspectos técnicos, bases legais bem como a adequação e adaptação às novas metodologias e modelos.
- 3º Parte - Apresenta a estrutura da proposta de elaboração do dimensionamento dos TAEs do IFRS, fundamentado nas bases legais, com uma ótica mais qualitativa, subjetiva e humanizada, contextualizada sob a perspectiva da EPT.

O PE apresenta elementos textuais, elementos gráficos, linguagem simples e condizente com o universo a que se destina, facilitando a comunicação entre os futuros usuários.

Para Leite (2018) é “necessário assegurar que os produtos educacionais criados sejam produzidos e avaliados de modo coletivo, considerando as

¹⁶ Canva é uma ferramenta online e gratuita, lançada no ano 2013, permitindo a criação de designs (convites, flyers, postagens para rede social, edição de vídeos, e-books, etc...) para publicações.

especificidades do público a que se destinam”. Desta forma, o instrumento utilizado para avaliação do PE foi um questionário eletrônico, composto por 17 questões fechadas e 1 aberta, abrangendo aspectos como aparência, estrutura, metodologia, layout, conteúdo e linguagem utilizada no produto educacional. Visto não haver tempo hábil para sua aplicação, visto se tratar de um método de elaboração.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de questionário individual, aos servidores TAES, ocupantes dos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, lotados no IFRS- *Campus Alvorada*.

O questionário foi elaborado a fim de verificar a percepção dos participantes da pesquisa, quanto ao perfil, a instituição nos aspectos de estrutura, equipe de trabalho, atividades, demandas, desafios, motivação, expectativas e dimensionamento de pessoal.

A aplicação do questionário foi efetuada eletronicamente, encaminhado ao grupo de servidores TAEs, público - alvo desta pesquisa, com período de coleta das respostas de 18 de julho a 10 de setembro de 2022. Em um universo de 9 servidores TAEs, excluindo esta pesquisadora que atua como Assistente em Administração no referido campus, obteve-se 55,6% de respostas no universo proposto.

Para melhor identificação, os participantes foram classificados como S1 a S5, de acordo com a ordem das respostas recebidas.

Para análise dos dados utilizou-se o método a Análise Textual Discursiva (ATD) o qual as inferências foram agrupadas por unidades, categorias e subcategorias, para a confrontação com os referenciais teóricos, resultando nos apontamentos a seguir.

Primeiramente buscou-se reconhecer o perfil dos participantes, os quais todos apresentaram terem mais de 5 anos de atuação no IFRS, o que os posiciona na condição de servidores estáveis conforme as regulamentações da Administração Pública Federal. A escolaridade é superior ao exigido aos cargos, o que aponta maior qualificação ao quadro de pessoal.

Quanto às experiências profissionais, antes do ingresso no IFRS, os participantes apontaram terem atuado tanto no serviço público como na privada. O

que demonstra uma ampla trajetória profissional, com experiências em diferentes segmentos.

Cada pessoa é que deve administrar sua própria carreira profissional e saber como ajustá-la continuamente às demandas e às exigências de um mundo em rápida transformação. Para tanto, cada pessoa deve procurar conhecer seus próprios talentos e saber desenvolvê-los e aplicá-los ao longo de sua vida profissional [...].(CHIAVENATO, 2014, p.198)

A forma de ingresso no IFRS dos participantes foi por concurso público realizado pela Instituição. Tendo a maioria atuado em mais de um setor na estrutura organizacional.

A fim de saber como foi o ingresso na instituição e os desafios encontrados, os participantes mencionaram a precária infraestrutura, pouca informação a respeito das rotinas e processos, pouco entendimento das normativas internas, falta de conhecimento na área da educação, bem como na questão pessoal a mudança do ramo profissional. Destaca-se as seguintes falas:

[...] desafio era criar as rotinas e entender as normativas do IFRS. (Resposta S1)

[...] o *campus* Alvorada estava em implantação, sem sede própria, a infraestrutura era muito precária e havia pouca informação sobre os processos. (Resposta S2)

Entrar no IFRS representou uma mudança total de foco, onde precisei aprender do zero minha nova função [...](Resposta S3)

[...] muitos desafios por não conhecer muito a área da educação. (Resposta S4)

[...] um período de constantes transformações, pois ainda havia poucos servidores e um reduzido quantitativo de equipamentos. [...] (Resposta S5)

De modo geral, os participantes colocam que o momento de entrada na instituição foi “tranquila” e “marcante”. Tendo contribuído o fato de que *“todos estavam aprendendo e construindo os processos de trabalho”* mencionado pelo S3 e *“marcante, considerando o comprometimento e o envolvimento de todos para proporcionar uma melhora contínua na instituição”* pelo S5.

Para Chiavenato (2014) às pessoas ao ingressar em uma organização, continuam participando de várias outras, nas quais desempenham papéis sociais. Elas vivem em outros ambientes e são também influenciadas e moldadas por eles.

Segundo Spina (2012):

[...] quando em um contexto coletivo, ou público, o sujeito é conduzido por

uma ordem maior que a sua vontade pessoal, isto é, a ordem sociológica impera sobre os desígnios da individualidade; assim, somos aquilo que dizemos ser, mas somos também aquilo que o grupo espera que sejamos. (SPINA, et al, 2012, p.48)

O estado de motivação foi indagado no sentido de provocar o participante a uma reflexão sobre si e seu trabalho. Na análise constatou-se um bom nível de motivação. Como fatores contribuintes estão o ambiente de trabalho, a equipe de trabalho, as relações interpessoais e os resultados alcançados. Como mencionado pelo S3, "*encontrar diariamente pessoas com quem há um bom relacionamento de trabalho sempre é de grande satisfação.*"

Indagar sobre a motivação para o trabalho é buscar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, uma vez que o desempenho depende da motivação. Para Chiavenato (2014) a motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Porém o que desmotiva alguns é a falta de estrutura para a realização de ações e a pouca participação da comunidade acadêmica nas atividades propostas. Com destaque ao relato do S3 "*Por prezar pelos processos democráticos, a pouca participação da comunidade acadêmica nas atividades propostas por vezes é desestimulante*". Segundo Spina (2012), é pela motivação que as pessoas optam por um ou outro caminho, tomando certas decisões e desprezando outras possibilidades de ação, visando sempre o atendimento às suas necessidades prementes.

A respeito do dimensionamento dos servidores foi indagado sobre o nível de satisfação em relação a atual alocação dos participantes, os quais apresentaram um alto índice de satisfação. Podendo ser apontado como um dos reflexo da consulta realizada pela gestão, permitindo que o servidor manifeste sua posição quanto a sua alocação. O participante S4 ressaltou que "*ao sair de outro setor me foi colocado os setores em que eu poderia atuar e tive a oportunidade de escolher*". De modo geral os participantes expressaram terem atuado em outros setores, e que no momento não possuem interesse em atuar em outro, além do atual.

O dimensionamento poderá apresentar duas situações desfavoráveis aos servidores, tanto o subdimensionamento quanto o superdimensionamento podem gerar problemas. Uma vez que, na falta de pessoal os servidores são

sobrecarregados de atividades de trabalho, podendo afetar a motivação, influenciando no atendimento da demanda, e por outro lado, o excesso de pessoal, pode ocasionar a subcarga, ocasionando desmotivação pela falta de perspectivas de atividade e atuação.

A fim de verificar o conhecimento dos participantes quanto à estrutura organizacional, o setor de atuação, equipe de trabalho e atribuições dos cargos, apontam conhecer as regulamentações tanto referentes ao cargo como às institucionais. Entretanto, um deles relata que “Por ser um campus pequeno, não ficamos restritos às atribuições da regulamentação. Fizemos o que precisa para o bom andamento do campus e conforme as necessidades”. Apontaram haver um bom nível de autonomia no desempenho das funções.

Quanto à organização e planejamento do setor frente às demandas e a equipe de trabalho, constatou-se que na maioria das vezes, a organização e planejamento do setor ocorre em função das demandas. Conforme mencionado por S1 “Pela demanda. Não existe uma distribuição fixa de tarefas.” e por S3 “Organizamos as prioridades e dividimos as demandas conforme as capacidades e disponibilidade de cada um”.

Acerca da distribuição das tarefas de forma equitativa, um dos participantes aponta que “*Sim, porém depende de outras áreas tanto internas como externas*”. Se tratando das tarefas que não competem ao servidor tão pouco ao setor, o participante S4 menciona que “*Nos disponibilizamos para fazer o que precisa, dentro da legalidade*”.

Da análise da organização e planejamento do setor e distribuição das tarefas, emergiu a questão quanto a disponibilidade mencionada pelos participantes S3 e S4, visto que as tarefas ocorrem por demanda, não havendo uma distribuição fixa e organizadas conforme a capacidade e disponibilidade do servidor. Disponibilidade que se apresenta, em determinados momentos, de forma espontâneos e em outros de obedecem a legalidade. Diante destas possíveis disponibilidades, a quem compete a responsabilidade pela demanda?

O resultado demonstrou uma percepção de organização, planejamento e grau de responsabilidade, contraditória, pois ao mesmo tempo que os participantes apontam não seguirem as regulamentações, mencionam se disponibilizar dentro da legalidade, o que demonstra que apesar de ter conhecimento das regulamentações

na prática é diferente.

Para Chiavenato (2014) a burocratização pode, até certo ponto, trazer alguma eficiência à organização por seu caráter racional, mas nem sempre essa eficiência compensa a rigidez e a racionalidade lógica à qual está intimamente associada.

Sobre a realização de avaliações ou acompanhamento do atendimento das demandas e atividades, a maioria respondeu não realizar nenhuma forma de avaliação ou acompanhamento e os que possuem realizam por meios eletrônicos. No entanto, constatou-se que os setores frequentemente realizam reuniões de equipe de trabalho, mas a tomada de decisão fica a cargo das chefias imediatas ou instâncias superiores, havendo a participação do servidor nas discussões. Segundo relatos:

Temos atividades a serem cumpridas e os prazos que cada atividade deve ser cumprida, semanalmente são revisadas as atividades feitas e as por fazer. (Resposta S4)

[...] avaliação realizada tanto nas reuniões semanais quanto no acompanhamento do Plano de Ação vigente em cada exercício. (Resposta S5)

As dificuldades e necessidades encontradas pelo setores apontaram como principais motivos a defasagem de pessoal, falta de regulamentações no que se refere a responsabilidade por atender determinadas demandas, falta de estrutura física, climatização, organização do trabalho e comunicação interna.

Sobre a carga horária de trabalho diante do quantitativo de atividades os participantes, alegaram ser adequada, sendo que parte desta carga horária é empregada em funções externas ao do setor, com participações como membro em Comissões, Conselhos, Grupos de Trabalho e Núcleos, dos quais constata-se que os servidores possuem mais de cinco atuações cada. Tendo os que desenvolvem ações de pesquisa, ensino e extensão, para além de sua jornada normal de trabalho, não havendo uma compensação de carga horária similar a regulamentada aos docentes.

Para verificar o conhecimento dos participantes, a respeito do tema dimensionamento de pessoal, foi questionado qual a opinião acerca do dimensionamento na instituição. Mencionaram:

- Necessário em vários setores. (Resposta S1)
- Extremamente importante para que possamos distribuir melhor as tarefas e alocar recursos e pessoas nas atividades de forma a otimizar o trabalho

de todos. (Resposta S2)

- O dimensionamento é uma ferramenta fundamental para a organização das atividades a serem desempenhadas na instituição. Além de verificar os pontos com carência de "mão de obra", entendo como fundamental a escuta dos participantes para que, dentro do possível, todos possam atuar nos espaços onde desejam estar. (Resposta S3)

- O dimensionamento é muito importante, para suprir as necessidades do campus nos diferentes setores e uma boa colocação dos servidores adequadamente.(Resposta S4)

- Mais do que necessário para que se consiga atender aos estudantes com qualidade e dinamismo.(Resposta S5)

5 PRODUTO EDUCACIONAL

Com esta pesquisa espera-se identificar os principais reflexos ocasionados por um bom ou mau dimensionamento de pessoal na atuação do servidor TAEs, ocupantes dos cargos de Auxiliar em Administração e Assistentes em Administração no IFRS - *Campus Alvorada*. Além de reconhecer critérios ou variáveis que influenciam no desempenho do servidor, podendo vir a ser considerados relevantes e complementares no planejamento do dimensionamento de pessoal.

O produto educacional poderá servir institucionalmente como material de apoio, de forma a auxiliar os gestores no processo de elaboração e implantação de um plano de dimensionamento de pessoal, possibilitando sua adaptação e respeitando as particularidades existentes. Contribuindo para amenizar os reflexos negativos causados por um mau dimensionamento, na atuação dos servidores TAEs. Um dimensionamento que não atenda somente as questões legais, mas um plano que apresente uma visão humana e integradora.

Para Leite (2018) os produtos educacionais devem ser:

[...] produzidos e avaliados de modo coletivo, considerando as especificidades do público alvo a que se destinam, e sejam elaborados a partir de metodologia que contemple aspectos comunicacionais, pedagógicos, teóricos e críticos; e que sejam validados a partir de eixos e descritores específicos. (LEITE, 2018, p.1)

Por não haver tempo hábil para sua aplicação, visto se tratar de um método de elaboração e estudo organizacional, o produto educacional foi submetido a avaliação, para verificar sua aplicabilidade. Como instrumento de avaliação, foi utilizado um questionário eletrônico, composto por 17 questões fechadas, com as opções de avaliação o "SIM", "NÃO" e "PARCIALMENTE", e uma questão discursiva.

A avaliação foi encaminhada para servidores que participaram da pesquisa na etapa anterior, aos gestores e para aqueles que atuam como membros de grupos de trabalho ou comissões específicas, relacionadas ao tema do dimensionamento, no IFRS - *Campus Alvorada*. A avaliação ocorreu no período de 18 de fevereiro a 08 de março de 2023. Com a participação de 60% do universo de 10 servidores.

As questões tiveram uma abrangência nos aspectos como aparência, estrutura, metodologia, layout, conteúdo e linguagem utilizada no produto educacional, buscando identificar os eixos avaliativos propostos por Leite (2018).

Quadro 11- Questões e Respostas da avaliação do Produto Educacional.

Questões	Não	SIM	Parcialmente	Nº Respostas	% Total
1- A aparência do Guia facilitou o entendimento do tema abordado?	0%	83,3%	16,7%	6	100%
2- A forma como o Guia foi organizado (estruturado) facilitou a compreensão do conteúdo abordado?	0%	83,3%	16,7%	6	100%
3- Os elementos gráficos apresentados (figuras, quadros, tabelas etc.) facilitaram a assimilação dos conteúdos abordados?	0%	100%	0%	6	100%
4- A ordem de apresentação dos temas (capítulos) é coerente e facilitou a compreensão do assunto abordado pelo Guia e da proposta metodológica apresentada?	0%	100%	0%	6	100%
5- Os textos apresentados são coesos	0%	83,3%	16,7%	6	100%

e foram escritos em linguagem clara, facilitando a compreensão do tema abordado?					
6- O Guia possibilitou ampliar os conhecimentos acerca do dimensionamento dos TAEs?	0%	100%	0%	6	100%
7- O guia apresenta de forma objetiva os conceitos e temas relacionados ao dimensionamento dos servidores TAEs?	0%	100%	0%	6	100%
8- O Guia consegue apresentar claramente tópicos relevantes para a elaboração do dimensionamento dos TAEs, e as legislações vigentes?	0%	100%	0%	6	100%
9- O Guia expõe de forma clara, quais os atos normativos Federais (leis, decretos, portarias, ofícios, etc.) que regem para a elaboração do dimensionamento dos TAEs?	0%	100%	0%	6	100%
10- O Guia expõe de forma clara, os atos normativos internos (resoluções, instruções normativas, portarias etc.) que regem a elaboração do dimensionamento dos TAEs?	0%	100%	0%	6	100%

11- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs do IFRS foi apresentada de forma clara e objetiva?	0%	83,3%	16,7%	6	100%
12- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs no IFRS consegue alinhar-se às determinações legais e regulamentações internas?	0%	100%	0%	6	100%
13- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs oferece subsídios para atender as necessidades do servidor?	0%	66,7%	33,3%	6	100%
14- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs oferece subsídios para refletir a realidade organizacional?	0%	83,3%	16,7%	6	100%
15- A proposta de elaboração do dimensionamento dos TAEs, é possível de ser adotada no IFRS?	0%	60%	40%	5	83,33%
16- O Guia pode ser utilizado para auxiliar na elaboração do	0%	83,3%	16,7%	6	100%

dimensionamento dos TAEs no IFRS?					
17- A proposta metodológica sugerida para elaboração dimensionamento dos TAEs do IFRS, apresentada, é possível de ser aplicada na minha unidade organizacional?	0%	66,7%	33,3%	6	100%

Fonte: Elaborado pela autora.(2023)

A 18ª questão, solicitava que o avaliador relatasse suas percepções sobre o Guia. Comentando os aspectos positivos e sugestões de melhoria. Obteve-se as seguintes contribuições:

“A proposta indicada no trabalho possui um escrita fluída, uma construção que conduz o leitor por um fio condutor bastante consistente, orientando o olhar para pontos relevantes que devem ser observados, dando a devida observância aos dispositivos legais, norteadores do fazer de qualquer trabalho na Administração Pública. A proposta metodológica apresenta uma estrutura em que mapeia de forma consistente as informações relevantes para o levantamento de dados para o dimensionamento da força de trabalho. A proposta indica o esforço necessário para que tenha-se um mapeamento constante deste processo, evidenciado pela aplicação de novas práticas, de novos modos de organização e formas de condução de trabalhos. Faço votos pela continuidade do produto.”

“O guia ficou muito didático e de fácil entendimento, se tornou um guia real para termos base legal para discutir a carreira dos TAEs.”

“O guia é muito organizado, prático e objetivo. Acredito que a metodologia pode ser aplicada nas unidades organizacionais por tratar critérios bem objetivos quanto aos fluxos de trabalhos. No entanto, percebo que existem algumas lacunas que necessitam ser pensadas para serem contempladas, que eu também não sei como poderiam ser avaliadas. Nosso foco de trabalho é a educação, apesar de muitos dos nossos trabalhos serem administrativos. Trabalhamos com a sensibilização dos sujeitos para valores humanos, além da educação técnica. A

educação transformadora é aquela que trabalha o sujeito de forma integral. Como mensurar esse trabalho tão importante que realizamos/ou deveríamos realizar mais? Sei que o instrumento tem que ser prático e objetivo para ser aplicado, mas fica essa contribuição para pensarmos como poderíamos contemplar essas práticas dentro de um modelo de dimensionamento para educação. Creio que os modelos de dimensionamento são muitos centrados na administração pública, entretanto nossa particularidade é que além de instituição pública também somos uma instituição de educação. Creio que esse instrumento é muito importante, pois norteará o que necessitamos de força de trabalho e isso impactará diretamente o nosso fazer, então se conseguirmos alinhar a parte objetiva do trabalho com uma visão do que é a educação e o que se necessita de fato vamos avançar ainda mais.”

Analisando que o PE obteve um percentual de 83,33% de total concordância em sua aplicabilidade, considera-se que a proposta, do Guia Educativo, obteve êxito.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento desta pesquisa, que consistiu em identificar e compreender os reflexos gerados pelo dimensionamento de pessoal, na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), especificamente nos cargos de Auxiliar e Assistente em Administração, foram apresentados a conceituação do trabalho como princípio educativo na formação omnilateral do ser, sob as perspectivas da EPT, em face da atuação dos trabalhadores da educação, considerados “polivalentes”. Relacionando questões do trabalho e seu sentido, o dimensionamento de pessoal e a trajetória da carreira dos TAEs.

Foi demonstrado que o dimensionamento de pessoal é uma questão histórica na Administração Pública Federal, sofrendo interferências de cunho político. Dados históricos e legais referente o dimensionamento, apurando que os documentos básicos para o dimensionamento dos TAEs é o próprio plano de carreira do segmento, o qual obriga a realização do dimensionamento e o Decreto nº 5.825/06 que estabeleceu as diretrizes para o plano de desenvolvimento dos servidores Técnicos Administrativos em Educação.

Com as demais legislações e normativas mencionadas, observa-se que há

pontos paradoxais nas ações da Administração Pública Federal, um deles refere-se a classificação dos cargos com a incoerência entre o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC e o Plano Único (PUCRCE) de 1987, bem com da extinção e vedação de provimento de cargos TAES.

Há também contrariedade no que diz respeito aos métodos de gestão adotados pela administração, visto que em determinados momentos, o desenvolvimento de pessoal está orientado ao capital humano com ações oriundas da iniciativa privada, materializadas através de normativas e legislações, em outros um desenvolvimento com base nos recursos humanos, visando as pessoas como gente e agentes de transformação.

Partindo do resultado da pesquisa, observou-se que as hipóteses iniciais sobre o dimensionamento se mostraram conexas diante das inúmeras variáveis que interferem na atuação dos servidores. Mas se deve ponderar que, esta pesquisa apresenta particularidades, baseadas em sua abrangência limitada, como o número de cargos pesquisados e número de unidades averiguadas. O diante de outro contexto, poderá apresentar resultados diferentes, devido a complexidade e diversidade das instituições.

Sugere-se que em estudos futuros, seja ampliado o número de segmentos participantes, incluindo os TAEs de forma geral, os docentes, bem como os discentes, proporcionando maior reflexão e maior investigação das variáveis relacionadas ao dimensionamento de pessoal.

Em análise dos dados da pesquisa com os servidores, identificou-se como reflexos positivos, avanços, melhorias e oportunidades, tais como:

- Alto nível de qualificação do quadro;
- Amplas experiências e trajetórias profissionais dos servidores;
- O compartilhamento e troca de experiências entre os servidores, construindo, no trabalho, um conhecimento coletivo como o aprimoramento individual;
- Alto nível de motivação, satisfação, comprometimento nas atuações;
- A valorização das relações humanas;
- Autonomia;
- Tomada de decisão de forma coletiva;
- Espaço para manifestação de interesse de dimensionamento;
- Contentamento nos resultados alcançados.

Quanto aos reflexos negativos, necessidade, desafios e dificuldades, são:

- Melhoria na infraestrutura;
- Falta de clareza quanto o grau de responsabilidade;
- Reduzido número de pessoal;
- Incompreensão da diferenciação entre dimensionamento de pessoal e dimensionamento de força de trabalho;
- Pouco monitoramento e acompanhamento do andamento das atividades planejadas;
- Deficiência na comunicação interna;
- Absenteísmo;

Os dados da pesquisa fundamentaram a elaboração do guia de Dimensionamento TAEs no IFRS - Uma ferramenta de possibilidades, uma proposta educativa com o propósito de auxiliar servidores e gestores no processo de elaboração e implantação de um plano de dimensionamento de pessoal, podendo servir como material de apoio ou na forma de complementar outros documentos institucionais ou sistemas de gestão.

O guia apresenta de forma didática conceitos e legislações relacionadas ao dimensionamento, bem como uma metodologia, que atende tanto às exigências do Decreto nº 5.825/2006, bem como o planejamento e critérios expressos no PDI-IFRS (2019-2023). Mas pondera-se que o Guia e a metodologia sugerida, necessitam de ajustes e adaptações em sua aplicabilidade, uma vez que o ambiente de atuação dos servidores TAEs, apresenta constantes modificações.

Relata-se que no transcorrer das etapas desta pesquisa, surgiram algumas ocorrências as quais influenciaram nas discussões do tema, dentre elas:

- Mudanças comportamentais dos servidores pós pandemia da COVID-19.
- Latente evidência do foco da Administração Pública Federal, com ações voltadas a produtividade, tarefas e resultados;
- Implantação do sistema SISDIP, como “modelo referencial” de dimensionamento da força de trabalho, com adoção de variáveis e critérios genéricos e padronizados para diferentes órgãos;
- A Normatização do Programa de Gestão e Desempenho, que institui o teletrabalho, materializando o foco da ADF na produtividade e resultados.

Porém, independente da escolha das variáveis a serem adotadas ou do

cenário em que se aplica um modelo de dimensionamento, é preciso efetuar uma análise de sua aplicabilidade e funcionalidade, muitas vezes que há frequentes mudanças de contexto, tanto na estrutura organizacional, regulamentações, assim como as pessoas se transformam as necessidades também mudam. Portanto, o dimensionamento de pessoal além de ser um processo complexo, é uma ferramenta sistêmica, complexa e contínua.

7. REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.

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. Disponível: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-normaatualizada-pe.pdf>

BRASIL. **Decreto nº 5.645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5645.htm

BRASIL. **Decreto Lei nº 579**, de 30 de julho de 1978. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/1937-1946/del0579.htm

BRASIL. **Decreto nº 94.664**, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

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, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso: 17 nov.2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.311**, de 22 de setembro de 2010: dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7311.htm. Acesso em: 17 nov. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9262**, de 09 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm

BRASIL. **Decreto nº 9.991/2019** de 28 de agosto de 2019 que dispõe sobre a

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, além de regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm.

Acesso: 05 nov.2021.

BRASIL. **Decreto nº 10.185** de 20 de dezembro de 2019 que extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm.

Acesso: 17 nov.2021.

BRASIL. **Decreto nº 11.072**, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm

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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>

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. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm Acesso: 03 jun.2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm> Acesso: 03 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 15/2005/CGGP/SAA/SE/MEC** Brasília, 28 de novembro de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcgpp/oficios/oc01505.pdf> Acesso: 07 jun.2021.

BRASIL. **Portaria nº 246**, de 15 de abril de 2016. Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação. Disponível:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=38501-portaria-de-modelos-de-cargos-e-funcoes-pdf&Itemid=30192Acesso

em: 17 nov. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Portaria nº 477**, de 27 de dezembro de 2017. Dispõe sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. Disponível pelo link: [MPOG - Portaria nº 477/2017 \(trtsp.jus.br\)](http://mportaria.jus.br/Portaria/Portaria4772017). Acesso em 03 dez.2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plataforma Nilo Peçanha**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2020b. Disponível em: <http://plataformanilopecanha.mec.gov.br/>. Acesso em: 19 out.2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 01/2017**, 14 de março de 2017. Disponível em: <https://dafdc.paginas.ufsc.br/files/2019/03/Ofi%CC%81cio-Circular-n%C2%BA-1-2017-COLEP-CGGP-SAA-MEC-Carreira-PCCTAE.pdf>

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Ofício Circular nº 175/2018**, 02 de maio de 2018. Disponível em: [SEI/MP - 6052114 - Ofício Circular \(www.gov.br\)](http://www.gov.br/sei/MP-6052114-Oficio-Circular), Acesso em 03 dez.2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Ofício Circular SEI nº 641/2021**, 23 de fevereiro de 2021. Disponível em: [Sigepe Legis \(planejamento.gov.br\)](http://planejamento.gov.br/Sigepe-Legis), Acesso em 03 dez.2021.

BRASIL. **Projeto de Dimensionamento da Força e Trabalho na Administração Pública**. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão de Pessoas - Brasília-DF 2018. Disponível no link: [plano-de-gerenciamento-de-projeto_final-1.pdf \(www.gov.br\)](http://www.gov.br/plano-de-gerenciamento-de-projeto-final-1.pdf). Acesso em 03 dez.2021.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Portaria nº 7.888**, de 01 de setembro de 2022. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>

ClAVATTA, M. **Trabalho como princípio educativo**. In: PEREIRA, I. B; LIMA, J. C. F. L. Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro: EPSJV, 2 ed. 408-415, 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/143.pdf>. Acesso em 22 nov. 2021

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª Edição – Editora Manole – São Paulo 2014.

CHIAVENATO, Idalberto **Teoria Geral da Administração** 2ª edição Revista e Atualizada, volume II – Editora Campus Rio de Janeiro 2000.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos: O capital humano das**

organizações, 10ª Edição – Elsevier – Rio de Janeiro 2015

DAUD, Cristina dos Santos Dias. **Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas Universidades Públicas Federais**. Orientador: Prof. Dr. José Roberto Pereira. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras. Mestrado Profissional em Administração Pública. Lavras-MG, 2015.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe**. In: Revista Brasileira de Educação. v. 14, n. 40, p. 168- 194, jan./abr. 2009.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M. RAMOS, M. **O trabalho como princípio educativo no projeto de educação integral dos trabalhadores**. In: COSTA, H.; CONCEIÇÃO, M. Educação integral e sistema de reconhecimento e certificação educacional profissional. São Paulo: Secretaria Nacional de Formação – CUT, 2005.

IFRS. Conselho Superior. **Resolução nº 84/2018**, de 11 de dezembro de 2018. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023** do Instituto Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>. Acesso: 13 set. 2021.

IFRS. **Instrução Normativa nº 02/2021**, de 19 de março de 2021. Regulamenta a solicitação de provimentos do quadro permanente ativo e a mobilidade de servidores do e para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – IFRS. Disponível em: https://ifrs.edu.br/wp-content/uploads/2021/03/IN_02-2021_Regulamenta-a-solicitacao-de-provimentos-do-quadro-permanente-ativo-e-a-mobilidade-de-servidores-do-IFRS.pdf

KAPLÚN, Gabriel. **Materiais educativos: a experiência de aprendizado**. São Paulo: Revista Comunicação & Educação, maio/ago, 2003.

KOMATSU, S. **Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal**. Brasília: IFCI, 2013.

KUENZER, A. Z. **Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores**. Boletim técnico do SENAC, v. 30, n. 3, p. 81-93, set/dez, 2004. Disponível em: <http://bts.senac.br/index.php/bts/article/view/501>. Acesso em: 05 ago. 2021.

LEITE, Priscila Souza Chisté. **Produtos Educacionais em Mestrados Profissionais na Área de Ensino: uma proposta de avaliação coletiva de materiais educativos**. CIAIQ2018, v. 1, 2018.

MARIN, Ângela. **O planejamento da capacitação dos servidores no IFRS: um estudo no contexto da educação profissional e tecnológica**. Orientadora: Profª. A Drª. Aline Grunewald Nichele. Dissertação (Mestrado) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Porto Alegre.

Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - PROFEPT. Porto Alegre, 2020.

MAXIMIANO, Antônio. C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, N. C. F. **O absenteísmo nas organizações: um estudo na Administração Pública Federal brasileira**. 2019. 107 f., il. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: [Repositório Institucional da UnB: O absenteísmo nas organizações : um estudo na Administração Pública Federal brasileira](#)

MIGLIATI, Maria Inez Carpi. **Dimensionamento da força de trabalho de servidores técnicos-administrativos em Universidades Federais de Ensino: um estudo de caso com aplicação piloto em uma unidade administrativa da UFSCar**. Orientador: Prof. Dr. Mauro Rocha Côrtes. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos. São Carlos-SP, 2017.

MORAES, R.; GALIAZZI, M.C. **Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces**. Ciência & Educação, Bauru, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ciedu/v12n1/08.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2022.

PACHECO, E. M. **Os Institutos Federais: Uma revolução na Educação Profissional e Tecnológica**. São Paulo:Moderna, 2011

PAESE, Alisson. **Gestão de pessoas e a expressão da cultura organizacional no contexto da imprensa pedagógica**. Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Maria Augusta Martiarena de Oliveira Dissertação (mestrado) – Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Campus Porto Alegre, Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica , Porto Alegre, 2019.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** São Paulo: Cortez, 2001.

RAMOS, M. N. **Concepção do Ensino médio integrado**, 2008. Disponível em: http://forumeja.org.br/go/sites/forumeja.org.br/go/files/concepcao_do_ensino_medio_integrado5.pdf. Acesso em: 27 nov. 2021.

REIS, C. Z. T. et al. **Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 28–49, 2015. Disponível: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p28/29283>. Acesso em: 22 nov.2021.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação. V. 12, n. 34, jan./abr. 2007.

SAVIANI, Dermeval. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. In: Ferreti, Celso João et al. (Orgs). Tecnologia, trabalho e educação.

Petrópolis, Vozes, 1994.

SPINA, A.C; GNOATO, G; SPINA, M. I. A. P. **Psicologia das organizações**. 1.ed., rev. - Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y. O.; GUARNIERI, P. O. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**, v. 1, Brasília: Enap, 2018

SERRANO. A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**, v. 3, Brasília: Enap, 2019.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance**. V.4 Brasília: Universidade de Brasília, 2021.

TUSSET, F. **O DIMENSIONAMENTO E SEUS REFLEXOS: a atuação dos técnicos administrativos em educação**. In: PIZZATO, M. C; Prestes. L. M; Santos, A. F. dos.(org). Curitiba:CRV, 2022.

ZABALA, A. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

APÊNDICE A - PRODUTO EDUCACIONAL

Guia de Elaboração de Dimensionamento de TAEs - IFRS

Uma Ferramenta de Possibilidades



FRANCIANE TUSSET

MARIA AUGUSTA MARTIARENA DE OLIVEIRA



Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio
Grande do Sul - IFRS
Mestrado Profissional em Educação Profissional e
Tecnológica - ProfEPT



PRODUTO EDUCACIONAL

Guia de Elaboração de Dimensionamento de TAEs - IFRS

Uma Ferramenta de Possibilidades

Autora
Franciane Tusset

Coautora
Prof^a. Dr^a. Maria Augusta Martiarena de Oliveira

Porto Alegre, 2023



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

T965g Tusset, Franciane

Guia de Dimensionamento TAEs no IFRS : uma ferramenta de possibilidades [recurso eletrônico] / Franciane Tusset, Maria Augusta Martiarena de Oliveira. -- Porto Alegre, RS : IFRS, 2023.

1 arquivo em PDF. (33 p.)

ISBN 978-65-5950-068-0

Produto educacional elaborado a partir da dissertação intitulada: "O dimensionamento e seus reflexos na atuação dos técnicos administrativos em educação no Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Alvorada". (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica). - IFRS, Campus Porto Alegre, RS, 2023.

1. Ensino profissional. 2. Servidores públicos. 3. Institutos federais de educação, ciência e tecnologia. 4. Administração pública. 5. Administração de pessoal. I. Oliveira, Maria Augusta Martiarena de. II. Título.

CDU: 377

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933





Apresentação

As pessoas tornaram-se o grande diferencial nas organizações, assumindo dimensão estratégica, inclusive na Administração Pública que passou a organizar sua estrutura com base na gestão, desenvolvimento e gerenciamento efetivo dos recursos humanos, buscando o alinhamento com os objetivos da instituição com eficiência e eficácia nos processos.

O dimensionamento de pessoal tem recebido cada vez mais atenção por parte das organizações, pois percebeu-se que os recursos humanos possuem forte influência no alcance dos objetivos das organizações. Tornou-se uma ferramenta essencial para as gestões, que possui caráter estratégico em seus planejamentos, na busca de suprir suas necessidades no alcance dos objetivos. Trata-se de uma **ferramenta sistêmica, complexa e contínua**.

Com a Lei nº 11.091/2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, o dimensionamento de pessoal tornou-se **essencial e obrigatório** no planejamento estratégico das Instituições Federais de Educação.

Regularizado através do Decreto nº 5825/2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino (IFE), contemplando o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento, Programa de Avaliação de Desempenho e Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal.

Para implementar e atender a nova regulamentação, as Instituições Federais deparam-se com a dificuldade de definir ou adequar uma metodologia padrão de dimensionamento. Primeiramente pelas vertentes reguladoras e legais, além da observância de critérios e variáveis diversas a serem considerados pertinentes para o setor público e suas particularidades, visto a complexidade e diversidade dos órgãos.

Quanto ao Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) estabeleceu em seu PDI, para o período 2019 a 2023, dentre os objetivos/metapas, "elaborar o Dimensionamento dos TAEs do IFRS e elaborar o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE)". (PDI,2019-2023,p. 384)

O IFRS é uma instituição de ensino que tem como principal característica sua gestão democrática e integradora. Promovendo através da Educação uma formação integral e cidadã, com equidade, justiça social, democracia, cooperação, solidariedade, sustentabilidade, ética, desenvolvimento humano, inovação, qualidade e excelência, autonomia, respeito à diversidade e compromisso social.



As instituições são estruturadas por pessoas e os servidores não devem ser vistos apenas como recursos, mas como seres humanos. Dotados de personalidades, trajetórias, conhecimentos, habilidades, competências, repleto de necessidades, anseios e essência.

O IFRS reconhece a relevância da atuação humana no alcance dos resultados e objetivos, afirma que **"as pessoas são agentes do desenvolvimento dessa forma, é fundamental melhorar as condições de trabalho, investir na capacitação e qualificação dos servidores, bem como na melhoria da saúde e da qualidade de vida"**. (PDI, 2019-2023, p.335)

Neste contexto, o presente guia tem o intuito de apresentar uma proposta de elaboração do dimensionamento pessoal, fundamentado primeiramente em critérios legais que regem a carreira dos servidores TAEs, seguidamente alicerçado aos conceitos do trabalho como princípio educativo, nos aspectos histórico e ontológicos, a fim de amenizar os reflexos negativos causados pelo mau dimensionamento, através de uma visão humana e integradora.

Objetivando intervir e instrumentalizar os gestores no processo de elaboração e implantação de um plano de dimensionamento de pessoal, através da identificação dos principais reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores TAEs, possibilitando sua adaptação e respeitando as particularidades existentes.

Trata-se, de um produto educacional do tipo material textual, oriundo de uma pesquisa desenvolvida no Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), realizado no Campus Porto Alegre do IFRS, inserida na linha de pesquisa Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na EPT.

O guia encontra-se estruturado da seguinte maneira:

1º Parte: Enfatiza-se a fundamentação teórica.

2º Parte: Apresenta-se os aspectos técnicos, bases legais bem como a adequação e adaptação a novas metodologias e modelos.

3º Parte: Apresenta-se a estrutura da proposta de elaboração do dimensionamento dos TAEs do IFRS, fundamentado nas bases legais, com uma ótica mais qualitativa, subjetiva e humanizada, contextualizada sob a perspectiva da EPT.



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF - Constituição da República Federativa do Brasil
CGGP - Coordenação Geral de Gestão de Pessoas
CIS - Comissão Interna de Supervisão
EPT - Educação Profissional e Tecnológica
GT - Grupo de trabalho
IFRS - Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IFE - Instituições Federais de Ensino
IN - Instrução Normativa
MEC - Ministério da Educação
ME - Ministério da Economia
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PDIPCCTAE- Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação
PCCTAE- Plano de Carreira dos cargos Técnico Administrativos em Educação
PROFEPT - Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica
PUCRCE- Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
QRSTAE - Quadro de Referência dos Servidores Técnico Administrativos em Educação
QVT - Qualidade de vida no trabalho
SAA - Subsecretaria de Assuntos Administrativos
SEPGG - Secretaria Especial de Desenvolvimento, Gestão e Gestão Digital
SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIGAC - Sistema de Gestão de acesso
SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAEs - Técnico Administrativos em Educação
UNB - Universidade de Brasília





SUMÁRIO

CAPITULO 1: TRABALHO, TECNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL.....	08
1.1 O Trabalho	08
1.2 Quem são dos Técnicos Administrativos em Educação?.....	09
1.2.1 Trajetória e carreira dos TAES.....	11
1.3 Dimensionamento de pessoal: O que é?, Para que serve?, O que precisa para dimensionar? Quais os seus reflexos?.....	13
CAPITULO 2: DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL E BASES LEGAIS.....	18
2.1 Entendendo o dimensionamento dos TAEs e bases legais.....	18
2.2 Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.....	19
2.3 Modelo referencial- SISDIP.....	21
2.4 O dimensionamento dos TAEs no IFRS.....	24
CAPITULO 3: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE DIMENSIONAMENTO.....	25
3.1 Delineando uma proposta de elaboração de dimensionamento dos TAEs no IFRS.....	25
3.2 Etapas e orientações.....	26
3.3 Planilha e análise.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32



CAPÍTULO 1

TRABALHO, TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO e DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

1.1 Trabalho

Diante da polissemia quanto a categoria trabalho, pode-se dizer que o trabalho se tornou o elemento central na vida humana. Visto que a essência do homem é produto de seu trabalho, garantindo sua existência.

O trabalho não é apenas uma questão de semântica, teórica e epistemológica, mas de natureza histórico-social, ontológica e ético-política.

Da mesma forma que há um vínculo entre o homem e o trabalho, há também o estreito vínculo da relação entre trabalho e educação, por serem atividades especificamente humanas. Uma vez que apenas o homem é capaz de trabalhar e educar. Ou seja, o homem não nasce sabendo produzir-se como homem, necessitando aprender a ser um. Tornando-se, nesse aspecto, uma relação de identidade.

[...] o homem não nasce homem. Ele forma-se homem. Ele não nasce sabendo produzir-se como homem. Ele necessita aprender a ser homem, precisa aprender a produzir sua própria existência. Portanto, a produção do homem é, ao mesmo tempo, a formação do homem, isto é, um processo. A origem da educação coincide, então, com a origem do homem mesmo. (SAVIANI, 2007, p. 154).

Em nosso cotidiano e os trabalhos que executamos, seja na vida familiar ou profissional, refletimos sobre as diferentes ações praticadas, relacionando com o que pensamos e o que sentimos. Visto que a medida que assumimos diferentes papéis e executamos diferentes ações, encontramos-nos em transformação.

Uma vez que o trabalho está vinculado à própria forma de ser do homem, como princípio educativo, pois existe a relação entre o trabalho, com seu caráter formativo, e a educação como ação humanizadora.

O trabalho como princípio educativo, é capaz de transformar realidades. O homem ao se apropriar de sua realidade, pode transformá-la.

Nesse sentido o trabalho vai para além de produção e suprir necessidades, é transformar a nós mesmos, tornando-se o ponto de partida do conhecimento e da conscientização. Passando a um sentido transformador e emancipatório.



1.2 Quem são dos Técnicos Administrativos em Educação?

Os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) são servidores públicos de carreira, que exercem atividades específicas, atuando junto a Instituições Federais de Ensino. Ocupam cargos profissionais de nível fundamental, médio e superiores em diferentes áreas. São os executores das atividades meio, tais como atividades administrativas e serviços de apoio.

" Servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público." (Lei nº 8112/90)

"Servidor público é a pessoa legalmente investida em cargo ou em emprego público na administração direta, nas autarquias ou nas fundações públicas." (Lei nº 8.027/90)

Em 1988, a Constituição da República Federativa do Brasil (CF), voltou seus olhares para o servidor público, detalhando alguns direitos e vedações, expressos nos Art. 37 ao 41, abordando temas como: adoção do conceito servidor público ao invés de funcionário público, teto salarial, o direito a greve, estabilidade, investidura, etc...

Para detalhar ainda mais os direitos e deveres do servidor público, em 1990, foi publicado o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, por meio da Lei nº 8112/90.

No ano de 2005 foram publicados documentos de grande relevância para a carreira dos TAEs, entre eles a Lei nº 11.091/2005 que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

O outro refere-se ao Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, que apresenta a descrição dos cargos Técnicos Administrativos em Educação. Entretanto tornou-se sem efeito em razão da publicação do Ofício Circular nº 01/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, que menciona um novo regulamento dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, tendo como referência os cargos existentes no Plano Único (PUCRCE) de 1987.

Ofício Circular nº
015/2005/CGGP/SAA
/SE/MEC



Ofício Circular nº
01/2017/COLEP/CGGP/
SAA-MEC- Referência
PUCRCE/87

Fonte: Elaborado pela autora



Os TAEs, além de servidores públicos, são sujeitos pertencentes a uma classe e categoria de trabalhadores, também reconhecidos como trabalhadores da educação. Visto que **"todos os trabalhadores envolvidos nos processos e atos educativos são considerados trabalhadores da educação"**. (PDI- IFRS, 2019-2023, p. 34)

E tratando-se de trabalhadores, estamos falando de pessoas, gente e não apenas mais um recurso, ou seja "gente é gente".

As pessoas nas organizações continuam a comportar-se como pessoas, e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência. (Maximiano, 2000, p. 105).

Para melhor compreensão referente a trajetória e avanços da categoria dos TAEs, apresenta-se uma breve linha do tempo, para melhor compreensão.





Trajatória e carreira dos TAEs.

11

1938

- Decreto Lei nº 579/1938 - Criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

1967

- Decreto-Lei nº 200/67 - Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- Primeiro movimento da ADF referente ao planejamento e dimensionamento de pessoal.

1986

- Decreto nº 93.277/86 - Criação da Escola Nacional de Administração Pública. Com o intuito de aprimorar a capacitação e profissionalização dos servidores.

1970

- Decreto nº 5645/70 - Plano de Classificação de Cargos (PCC).

1987

- Decreto nº 94.664/87 - Plano Único de classificação e retribuição de cargos e empregos (PUCRCE).

1988

- Constituição da República Federativa do Brasil

1990

- Lei nº 8.112/90 - Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
- Lei nº 8.027/90 - Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências.

2005

- Lei nº 11.091/05 - Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.
- Ofício Circular nº 015/2006/CGP/SAA/SE/MEC - Classificação dos Cargos. Ofício onde consta, cargo, exigência e atribuições.

2006

- Decreto nº 5825/06 - Estabelece o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.



2010

- **Decreto nº 7.311/2010** - Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação "C", "D" e "E" integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia vinculados ao Ministério da Educação.

2008

- **Lei nº 11.892/08** - Lei de Criação dos Institutos Federais.

2012

- **Decreto nº 7675/12** - Criação da Secretaria de Gestão Pública- SEGEP do Ministério do Planejamento-para a gestão de pessoal.

2016

- **Portaria MEC nº 246/2016**- Dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação.
- Define o quantitativo de servidores e distribuição dos cargos nas Instituições.

2018

- **Decretos nº 9.262/18** - Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica.

2017

- **Ofício Circular nº 01/2017/COLEP/CCGP/SAA-MEC**- Torna sem efeito o Ofício 15/2005 Classificação dos cargos.
- **Portaria nº 477/17**- Trata do dimensionamento e do modelo referencial. Projeto em parceria com a UNB (Universidade de Brasília).

2019

- **Decretos nº 10.185/2019**- Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica.

2022

- **Decreto nº 11.072/2022** -Estabelece o Plano de Gestão e desempenho. **(Tele trabalho)**
- **Portaria SEDGG/ME nº 7.888/2022**- Estabelece orientações para o dimensionamento da força de trabalho, através do Sistema de Dimensionamento (SISDIP).

Fonte: Elaborado pela autora



1.3 Dimensionamento de pessoal.

O dimensionamento de pessoal tornou-se uma ferramenta essencial para as gestões, por possuir um caráter estratégico, na busca de suprir suas necessidades para o alcance dos objetivos. Utilizado no processo de planejamento das organizações, adequando suas perspectivas gerenciais às suas diversidades.

Mas afinal o que é dimensionamento de pessoal

É uma ferramenta sistêmica, complexa e contínua.

Dimensionamento de pessoal consiste em identificar o quantitativo de pessoal necessário para realizar um conjunto de atribuições, por um determinado período, mediante uma estrutura, demanda e condições de trabalho, de modo a suprir as necessidades reais da organização.

Decreto nº 5825/06

Dimensionamento consiste no 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.

Quando pensamos em dimensionamento de pessoal e dimensionamento de força de trabalho, aparentam serem similares, no entanto são complementares e distinguem-se, visto que **força de trabalho, é o conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas, de apoio e de gestão.**

No âmbito de IFRS, desde o início de suas atividades a instituição não possui implantado institucionalmente um programa de dimensionamento. Tornando se um objetivo/meta em seu PDI, 2019-2013.

[...] verificou-se que o IFRS, desde sua fundação, nunca elaborou formalmente uma proposta de implementação do dimensionamento de pessoal. São reconhecidas ações isoladas em alguns campi, mas não há um projeto institucionalizado. (PDI,2019-2023, p.378)



Para que serve o dimensionamento?

O dimensionamento serve para propiciar subsídios para a tomada de decisões no sentido de ajustar e modelar estruturas organizacionais, processos e equipes de trabalho.

Fornecer aos gestores ferramentas e informações para a tomada de decisões baseadas em evidências e reflexos da realidade organizacional.

As informações decorrentes do dimensionamento de pessoal, são relevantes para o planejamento e tomada de decisão, para diferentes iniciativas e projeções. Dentre elas estão:

- Seleção, alocação e movimentação de pessoal a partir da estimativa do quadro para determinada demanda;
- Desenvolvimento de pessoal, subsidiando a necessidade de programas e ações de capacitação;
- Programa de avaliação de desempenho;
- Previsão de aposentadorias e sucessões em caso de afastamentos;
- Gerenciamento e análise de despesas de pessoal;
- Aprimoramento de fluxos e mapeamento de processos;
- Dimensionamento da força de trabalho;
- Condições de trabalho;
- Evolução dos cargos e carreiras;
- Comportamento e perfil dos servidores;
- Programas de saúde e segurança dos servidores;
- Promover e incentivar a qualidade de vida dos servidores.

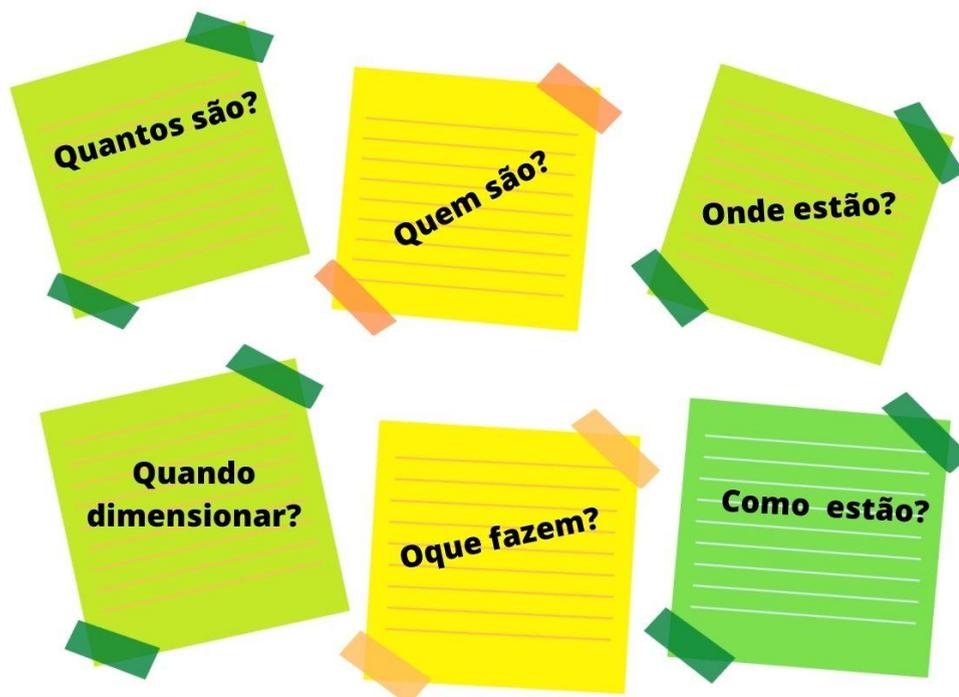


O que precisa para o dimensionamento de pessoal.

Inicialmente é preciso um conhecimento básico da organização, tanto no tipo como sua natureza. Identificando suas capacidades e incapacidades, pontos fortes e fracos.



Informar-se sobre:





O que pode dificultar a implantação do dimensionamento.

- Falta de apoio da gestão em todos os níveis organizacionais;
- Ausência de alinhamento do dimensionamento com o planejamento estratégico;
- Falta de clareza quanto a responsabilidade e papéis dos que integram a gestão organizacional;
- Regras pouco flexíveis;
- Falta de confiança nas técnicas de planejamento;
- Resistência à mudanças;
- Falta de qualidade nas informações coletadas;
- Interpretação equivocada dos dados;
- Fórmulas matemáticas inconsistentes ou inadequadas a realidade da organização.

Os possíveis reflexos.

Existem vários métodos para o dimensionamento, cada qual com suas características, aspectos e limitações. Sendo de vital importância a qualidade dos dados e informações analisadas neste processo, para que os resultados reflitam o mais próximo da realidade organizacional. Entretanto, nenhum modelo é capaz de assumir a **responsabilidade da tomada de decisão de uma gestão**.

O dimensionamento reflete ou interfere em inúmeras ações organizacionais, assim como é possível que algumas ações também influenciem no dimensionamento. Veja alguma delas:

- Gestão Institucional;
- Gestão de competências;
- Clima organizacional;
- Especificidades do Cargo;
- Identidade profissional;
- Ações de Capacitação e treinamento;
- Avaliação de desempenho;
- Métodos e técnicas para dimensionar a força de trabalho;
- Saúde mental e adoecimento;
- Relações de trabalho;
- Qualidade de vida no trabalho (QVT) e;
- Absenteísmo.



ALINHAMENTOS IMPORTANTES.



Fonte: Elaborado pela autora



DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL e BASES LEGAIS

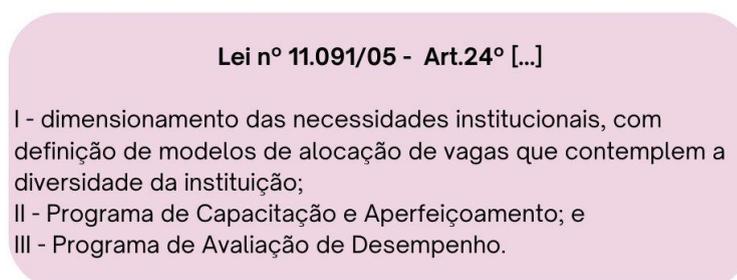
2.1 Entendendo o dimensionamento dos TAES e bases legais.

O dimensionamento de pessoas tornou-se o grande diferencial nas instituições. Se tratando do servidores TAES, o dimensionamento tornou-se essencial e **obrigatório**, no planejamento estratégico das Instituições Federais de Educação, através da [Lei nº 11.091/2005](#), que institui Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação.

A lei estabelece que, caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento considerando, entre outras, as seguintes variáveis:



A lei ainda indica que, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino deverá incluir o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira (PDIPCCTAE), devendo conter:





2.2 Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira (PDIPCCTAE)

O dimensionamento encontra-se instituído obrigatoriamente através da Lei nº 11.091/05 e regulamentada através do [Decreto nº 5825/2006](#), que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

O PDIPCCTAE será definido, visando garantir:

Decreto nº 5825/06 - Art.4º [...]

- I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;
- II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;
- III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;
- IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;
- V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;
- VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;
- VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;
- VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;
- IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e
- X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

Como mencionado anteriormente, o PDIPCCTAE deve estar vinculado ao PDI de cada Instituição Federal de Ensino. Devendo contemplar: **o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e Programa de Avaliação de Desempenho.**



Atenção

- É de responsabilidade do dirigente máximo da IFE (Reitor) e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas (Direção-Geral) em conjunto com a unidade de gestão de pessoas, o planejamento, coordenação, execução e avaliação do PDIPCCTAE.
- As unidades de gestão de pessoas pelo gerenciamento dos programas e a Comissão Interna de Supervisão (CIS) pelo acompanhamento e fiscalização do PDIPCCTAE.

O referido decreto em seu art. 6º estabelece algumas diretrizes, para o dimensionamento, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas nas instituições:

Decreto nº 5825/06 - Art.6º [...]

- 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.

Para cumprir o estabelecido, deverá ser seguidas algumas etapas:

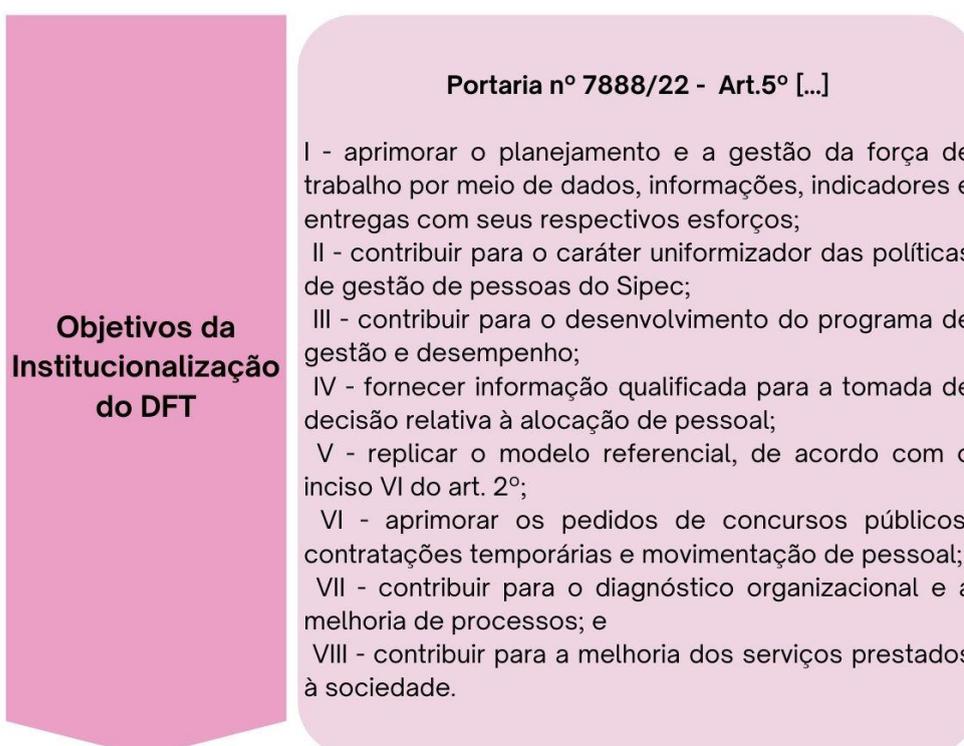
- I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;
- II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;
- III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;
- IV - identificação da forma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



2.3 Modelo referencial- Sistema de Dimensionamento (SISDIP)

Em setembro de 2022, o Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, publicou a Portaria SEDGG/ME nº 7.888/22, qual estabeleceu orientações aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal quanto aos procedimentos a serem observados para transferência, institucionalização e replicação do **modelo referencial** de dimensionamento da força de trabalho do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

Considera-se como modelo referencial, o modelo definido pelo órgão central do SIPEC para o dimensionamento da força de trabalho e o Sistema de Dimensionamento de Pessoas (SISDIP). Sendo que a Institucionalização do dimensionamento da força de trabalho (DFT) ocorrerá através do modelo referencial, no momento direcionado ao SISDIP.





O que é o SISDIP

é um sistema informatizado do órgão central do Sipec para apoiar na gestão, registrar, armazenar e executar o cálculo do dimensionamento de pessoas por meio de entregas, bem como agregar indicadores qualitativos e quantitativos acerca da força de trabalho nos órgãos ou entidades da administração pública federal. O sistema foi desenvolvido pelo Ministério da Economia (ME) em parceria com a Universidade de Brasília (UNB).

O SISDIP está integrado aos sistemas Siape, e Sigac, o que possibilita a migração de vários dados e informações cadastrais (nome, sexo e idade), dados funcionais (cargo, matrícula, carga horária e lotação), licenças e afastamentos, bem como gestão e à segurança de acesso.

Além da migração de dados e informações via sistemas do governo, o SISDIP prevê a realização de coletas de dados, tanto qualitativas como quantitativas, com foco nos resultados (entregas e esforços) e Pessoas (força de trabalho).

É possível obter maiores informações no site: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/card-sisdip>

No entanto, enquanto o modelo referencial não encontra-se totalmente a institucionalizado, o Ministério da Educação (MEC) permanece adotando como base o Quadro de Referência de Servidores Técnicos Administrativos em Educação (QRSTAE), como forma de dimensionar e distribuir o quantitativo de cargos e vagas de TAEs, nos níveis de classificação C, D e E.

Evolução do QRSTAE do IFRS

TAE	Decreto 7.311/2010	MEC/MDPG 161/2014	MEC/MDPG 61/2018 (vigente)
Nível C	117	159	159
Nível D	296	515	515
Nível E	251	338	352
Totais	664	1.012	1.026

Fonte: PDI- IFRS, 2019 -2023.



É importante observar, que há cargos de TAEs que encontra-se extintos ou com provimentos vedados, previsto nos Decretos nº 9.262/2018 e Decretos nº 10.185/2019.

**CARGOS EM EXTINÇÃO NO IFRS - LEI 9.632/1998 e
DECRETO 9.262/2018**

Nível A	Auxiliar de Encanador; Servente de Limpeza; Servente de Obras; Operador de Máquina de Lavanderia
Nível B	Auxiliar de Agropecuária; Auxiliar de Cozinha; Auxiliar de Eletricista; Auxiliar de Mecânica; Carpinteiro; Marceneiro
Nível C	Auxiliar de Enfermagem; Almojarife; Cozinheiro; Eletricista; Mecânico; Motorista; Porteiro; Telefonista
Nível D	Vigilante
Nível E	não há

Fonte: PDI- IFRS, 2019 - 2023.

CARGOS DE PROVIMENTO VEDADO NO IFRS - DECRETO 9.262/2018

Nível A	não há
Nível B	não há
Nível C	Auxiliar em Administração; Assistente de Laboratório; Auxiliar de Biblioteca; Operador de Máquinas Agrícolas
Nível D	Técnico em Arquivo; Técnico em Secretariado
Nível E	Secretário Executivo

Fonte: PDI- IFRS, 2019 - 2023.



2.4 O dimensionamento dos TAEs no IFRS

De acordo com o PDI do IFRS, desde o início de suas atividades a instituição não possui implantado institucionalmente um programa de dimensionamento, delineado no Decreto nº 5.825/2006, mas são reconhecidas ações isoladas de alguns campi.

Dentre as ações institucionais está a Instrução Normativa (IN) nº 02, de 19 de março de 2021, que regulamenta o provimentos do quadro permanente ativo e a mobilidade de servidores. Com destaque para a atuação da Comissão de dimensionamento e recrutamento de pessoal, estruturada em cada campus.

IN nº 02/2019 - IFRS

Compete à Comissão de Dimensionamento e Recrutamento:

- I – Realizar solicitação de provimento do quadro permanente ativo;
- II – Analisar os cargos e áreas de atuação dos classificados no cadastro permanente de remoção para fins de ocupação de vaga, quando necessário;
- III – Assessorar as remoções por permuta através do cadastro permanente de remoção;
- IV – Avaliar os candidatos a redistribuição via chamada pública de redistribuição por código de contrapartida vago.

Mas a IN, não atende os casos de somente alteração de setor, ou seja, trata da lotação e não da localização do servidor.

Mesmo não possuindo um Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal institucionalizado, o IFRS estabeleceu em seu PDI dentre os objetivos e metas:

- **Elaboração do Dimensionamento dos TAEs ;**
- **Elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE).**

Ficando definido que o PDIPCCTAE terá a metodologia definida por equipe multidisciplinar, contando com representação da comunidade acadêmica do IFRS.



CAPÍTULO 3

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE DIMENSIONAMENTO

3.1 Delineando uma proposta de elaboração de dimensionamento dos TAEs no IFRS

Nesta parte buscou-se estruturar uma proposta de elaboração de dimensionamento dos TAEs para IFRS, alinhando-o com legislações vigentes e o contexto organizacional, visto que por mais que exista um método padronizado para a Administração Pública Federal, as unidades organizacionais possuem realidades diferentes e suas especificidade devem ser consideradas. E trata de uma construção coletiva. Uma vez que o dimensionamento é uma ferramenta **sistêmica, complexa e contínua**.

Salienta-se a existência do modelo referencial de dimensionamento da força de trabalho, direcionado ao SISDIP, do órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec).

No entanto acredita-se que a sugestão de proposta ora apresentada possa ser utilizada de forma a complementar as informações e dados a serem inseridos no SISDIP, possibilitando identificar e evitar possíveis incoerências.

Para a elaboração desta proposta, foram considerados:

- Disposições legais, principalmente as que possuem relação direta com os TAEs.
- Disposições regulamentares do IFRS (PDI, Regulamento Geral, etc.);
- Disposições do Modelo Referencial, instituído pelo ME;
- Dados obtidos por meio do questionário e pesquisa documental, realizadas na pesquisa vinculada a construção deste produto educacional.

Realça-se a importância da vinculação da elaboração do dimensionamento dos TAEs ao planejamento institucional, de forma a integralizar os Programas de Capacitação e treinamento e de avaliação de desempenho.

Importante: salienta-se que trata-se apenas de uma sugestão metodológica. Visto que as orientações oficiais quanto ao métodos a ser adotado pelo IFRS deve ser conduzido pela Diretoria de Gestão de Pessoas, bem como a coordenação do processo.

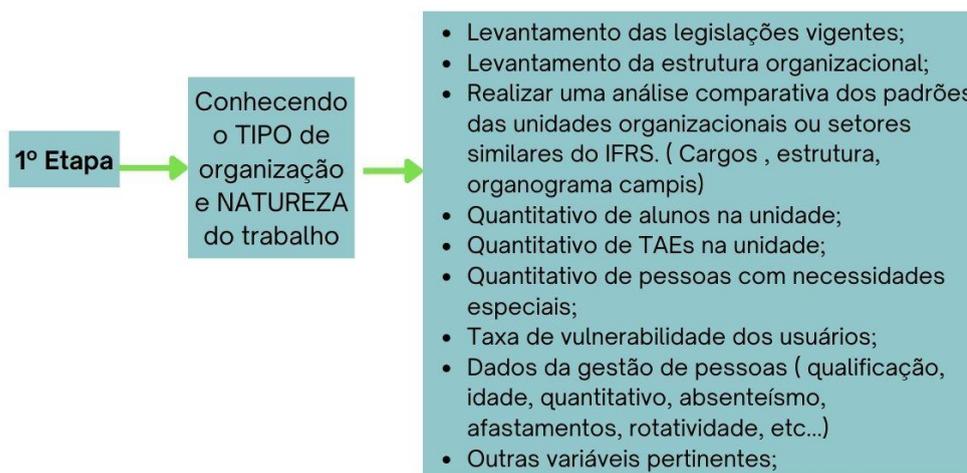


3.2 Etapas e Orientações

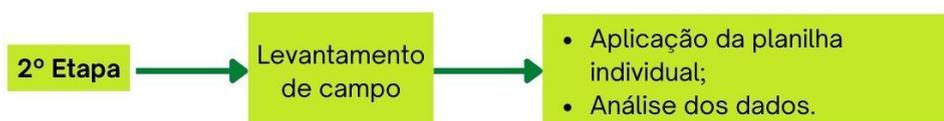
Ao iniciar o processo de dimensionamento é necessário primeiramente definir qual área/ setor ou grupo de pessoas, ficará responsável pelo processo, pois trata-se de uma construção coletiva. Como previsto no PDI, a metodologia será definida por equipe multidisciplinar.

É praticável a criação de grupo de trabalho (GT), coordenação e comissões, que sejam designadas especificamente para tal competência. No caso do IFRS, encontra-se constituída a Comissão de Dimensionamento, através da IN 02/2021, sendo viável sua reestruturação e ampliação nos campi, de forma a contemplar a elaboração do dimensionamento dos TAEs.

A proposta encontra-se estruturada em duas etapas. Sendo:



Esta etapa, destina a reunir informações e de dados que permitem conhecer a organização, o tipo e a natureza do trabalho. Possibilita identificar e compor o contexto a ser dimensionado, através de: bases legais (leis, decretos, ofícios, portarias, regulamentos, normativas, etc...), organograma institucional, dados numéricos tanto administrativos como acadêmicos, dentre outros que possam ser relevantes para o desenvolvimento do trabalho e determinação de variáveis.





A utilização do instrumento quali-quantitativo e observações diretas e indiretas, afim de atualizar dados funcionais, identificar a visão do servidor quanto suas atividades e jornada de trabalho, levantar subsídios para compor ou complementar banco de dados, com informações mais próximas da realidade organizacional.

3.3 Planilha e análise.

A planilha será instrumento adotado para o levantamento de informações, através da manifestação dos servidores. Um instrumento que encontra-se em consonância com o previsto no PDI- IFRS.

PDI- IFRS (2019-2023)

O delineamento metodológico do dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal com vistas à definição de modelo de alocação de vagas, com a realização de projetos piloto e de validação de instrumentos de coleta de dados que contemplem os seguintes objetivos:

- Levantamento do perfil pessoal e profissional dos TAEs de cada equipe de trabalho e das chefias, incluindo formação, tempo de serviço, tempo para aposentadoria, capacitação, histórico de experiências e setores nos quais já trabalharam, etc.;
- Levantamento dos processos e fluxos de tarefas; levantamento das condições de trabalho, tecnológicas e de saúde ocupacional .

➔ Sugere-se que antes de iniciar o levantamento das informações através da utilização da planilha, a equipe responsável pela coordenação dos trabalhos, apresente aos servidores a finalidade, metodologia, cronograma e orientações a serem adotadas no processo. Que a apresentação seja preferencialmente de forma presencial permitindo aos servidores sanar dúvidas e apontar contribuições.



Orientações e definições para o preenchimento:

1. **Atividade:** conjunto de tarefas necessárias à realização do trabalho atribuído às unidades organizacionais e aos cargos;
2. **Tarefa:** agrupamento de operações interligadas mediante determinada ordem sequencial, levando-se em consideração a subdivisão do trabalho entre os membros da equipe, alocados em uma unidade organizacional.
3. **Tempo de execução de cada tarefa:** informar a estimativa de tempo utilizado para a realização da tarefa;
4. **Frequência mensal de execução:** informar a estimativa de quantas vezes a atividade é realizada no período de um mês;
5. **Frequência anual de execução:** informar a estimativa de quantas vezes a atividade é realizada no período de um ano. Exemplo: 4 vezes ao ano, ou 4/12a

Quanto aos dados de tempo de execução e a frequência o servidor informará uma média, ou estimativa, pois as atividades podem diferenciar devido fatores de complexidades e periodicidade.

Descrição das atividades	Descrição detalhada das tarefas que compõem cada atividade	Tempo de execução de cada tarefa	Frequência mensal de execução	Frequência anual de execução
1- Indicação de estudante voluntario em projetos de pesquisa	1- Receber a documentação do estudante voluntário	10min	2	6
	2- Conferência da documentação, conforme normatização	10min	2	6
	3- Cadastrar o vínculo do estudante voluntario nos sistemas de controle	5min	2	6

Fonte: Elaborado pela autora



ANÁLISE DOS DADOS

O instrumento de coleta dos dados (planilha), sugerido neste guia, permite a atualização dos dados pela visão do próprio servidor. Refletindo as informações mais próximas a realidade organizacional.

Proporciona o atendimento dos critérios e variáveis definidos através da Lei nº 11.091/05, Decreto nº 5.825/06, bem como os expressos no PDI do IFRS.

O instrumento permite:

- Verificar o organograma Institucional, observando o setor do servidor, quanto a posição e grau de responsabilidade na estrutura da instituição. Alinhando ao Regimento Geral do IFRS e Regimento do campus;
- Analisar as atividades desempenhadas pelo servidor, se pertinentes ao cargo;
- Funcionalidade dos setores;
- Quantitativo de servidores atuando no setor;
- Atuações do servidor em comissões, comitês, núcleos, conselhos, com atividades para além das desempenhadas no setor;
- Dados para o mapeamento dos fluxos e processos;
- Analisar a estrutura do setor pelo quantitativo, frequência e tempo de execução das atividades demandas;
- Analisar clima organizacional, estrutura física, tecnológicas, condições de trabalho do servidor, tanto individual como coletiva;
- Analisar as ocorrências quanto afastamentos, liberações de carga horária, flexibilização de jornada e Tele Trabalho etc...;
- Servidores que possuem substitutos em caso de ausências;
- Percepção do volume de atividades e tarefas realizadas;
- Servir como complemento as informações que serão cadastradas no novo modelo referencial- SISDIP.



Considerações Finais

Espera-se que o conteúdo deste Guia auxilie os gestores e servidores no processo de elaboração e implantação de um plano de dimensionamento dos TAEs, possibilitando sua adaptação e respeitando as particularidades existentes. Contribuindo para amenizar os reflexos negativos causados por um mau dimensionamento. Um dimensionamento que não atenda somente as questões legais, mas um plano que apresente uma visão humana e integradora.

Pois o dimensionamento, vai para além de saber **quem são, quantos são, como são e onde estão**, mas também é necessário especialmente saber **como estão** os servidores. Por isso é uma ferramenta que deve ser aplicada continuamente.

Um bom dimensionamento permite que o servidor TAE se reconheça para além de uma força de trabalho, vivendo o pleno sentido do trabalho, concebendo uma identidade de maneira emancipatória e transformadora de sua realidade.

Bom trabalho!





Referências

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

BRASIL. **Decreto Lei nº 579**, de 30 de julho de 1978. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm

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. Disponível: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-normaatualizada-pe.pdf>

BRASIL. **Decreto nº 5645**, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5645.htm

BRASIL. **Decreto nº 94.664**, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm

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, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso: 17 nov.2021.

BRASIL. **Decreto nº 7.311**, de 22 de setembro de 2010: dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7311.htm

BRASIL. **Decreto nº 9292**, de 09 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9262.htm

BRASIL. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, além de regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso: 05 nov.2021.



Referências

BRASIL. **Decreto nº 10.185**, de 20 de dezembro de 2019. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D10185.htm.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm Acesso: 03 jun.2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm

BRASIL. Ministério da Educação. Ofício Circular nº **015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC** Brasília, 28 de novembro de 2005. Disponível em : <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>

BRASIL. **Portaria 246**, de 15 de abril de 2016: dispõe sobre a criação do modelo de dimensionamento de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas e comissionadas, no âmbito dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, dos Centros Federais de Educação Tecnológica e do Colégio Pedro II, e define normas e parâmetros para a sua implementação. Disponível: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=38501-portaria-de-modelos-de-cargos-e-funcoes-pdf&Itemid=30192.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Ofício Circular nº **175/2018**, 02 de maio de 2018. Disponível em: SEI/MP - 6052114 - Ofício Circular (www.gov.br).

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Portaria nº 7888**, de 01 de setembro de 2022. Estabelece orientações aos órgãos e entidades da administração pública federal quanto aos procedimentos a serem observados para o dimensionamento da força de trabalho. Disponível em : <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-sedgg/me-n-7.888-de-1-de-setembro-de-2022-427278710>

BRASIL. Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm



Referências

- CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: PEREIRA, I. B.; LIMA, J. C. F. L. Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro: EPSJV, 2 ed, p. 408-415, 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/l43.pdf>. Acesso em 22 nov. 2021
- CHIAVENATO, Idalberto Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto Teoria Geral da Administração 2ª edição Revista e Atualizada, volume II – Editora Campus Rio de Janeiro 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto Recursos Humanos: O capital humano das organizações, 10ª tiragem – Elsevier – Rio de Janeiro 2015
- FRIGOTTO, Gaudêncio. A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe. In: Revista Brasileira de Educação. v. 14, n. 40, p. 168- 194, jan./abr. 2009.
- FRS. Conselho Superior. **Resolução nº 84/2018**, de 11 de dezembro de 2018. Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023 do Instituto Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>. Acesso: 13 set. 2021.
- KOMATSU, S. Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal. Brasília: IFCI, 2013. 236 p.
- MAXIMIANO, Antonio. C.A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 1981.
- SAVIANI, Dermeval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. Revista Brasileira de Educação. V. 12, n. 34, jan./abr. 2007.
- SAVIANI, Dermeval. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: Ferreti, Celso João et al. (Orgs). Tecnologia, trabalho e educação. Petrópolis, Vozes, 1994.
- SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y. O.; GUARNIERI, P. O. Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho, v. 1, Brasília: Enap, 2018
- SERRANO. A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho, v. 3, Brasília: Enap, 2019.
- SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. (org.). Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance. V.4 Brasília: Universidade de Brasília, 2021.

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado(a) para participar do projeto de pesquisa intitulado: “O Dimensionamento e seus reflexos na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação, no Instituto Federal do Rio Grande do Sul- *Campus Alvorada*”. Nessa pesquisa pretendemos identificar os principais reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores TAEs, especificamente nos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração. Este projeto está vinculado ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo *Campus* Porto Alegre do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).

A pesquisa será feita no Instituto Federal do Rio Grande do Sul- *Campus Alvorada*, através de questionários, via formulário eletrônico e entrevistas, que poderá ser gravada e/ou filmada, após sua autorização. Para a coleta de dados será utilizado questionários semiabertos que, posteriormente, serão analisados em categorias de conteúdo. Será realizada também a análise documental disponível nos arquivos e dados da instituição e na Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP).

===== Fui alertado (a) que este estudo apresenta risco mínimo para mim (a), isto é, poderá gerar um desconforto mínimo, quanto às questões do questionário semiaberto, ocasionando sentimentos diversos, visto ao fato de compartilhar informações e observações relacionadas a sua prática profissional ou incômodo no trato de algo pessoal. Caso isso ocorra, serei encaminhado para o SIASS (Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Federal), a fim de receber o acompanhamento necessário. Além disso, diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida, poderei realizar o contato imediato com um dos pesquisadores responsáveis pelo estudo que fornecerá os esclarecimentos necessários.

Foi destacado que a minha participação no estudo é de extrema importância, uma vez que se espera identificar os reflexos positivos e negativos gerados na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação, frente a um bom e mau dimensionamento.

Estou ciente e me foram assegurados os seguintes direitos:

- da liberdade de retirar o consentimento, a qualquer momento, e que poderei

- deixar de participar do estudo, sem que isso me traga prejuízo de qualquer ordem;
- da segurança de que não serei identificado (a) e que será mantido caráter confidencial das informações relacionadas à minha privacidade;
 - do compromisso de ter acesso às informações em todas as etapas do estudo, bem como aos resultados, ainda que isso possa afetar meu interesse em continuar participando da pesquisa;
 - de que não haverá nenhum tipo de despesa ou ônus financeiro relacionada com a participação neste estudo;
 - de que tenho direito a compensação material relativas às minhas despesas e de meu acompanhante com relação à transporte e alimentação, caso esses gastos sejam demandados durante a minha participação no estudo
 - de que não está previsto nenhum tipo de procedimento invasivo ou coleta de material biológico;
 - de que posso me recusar a responder qualquer pergunta que julgar constrangedora ou inadequada.
 - de que serão mantidos todos os preceitos ético-legais durante e após o término da pesquisa, de acordo com a Resolução 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde;

=====

Eu _____, portador do documento de identidade ou CPF _____, aceito participar da pesquisa intitulada: “O Dimensionamento e seus reflexos na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação, no Instituto Federal do Rio Grande do Sul- Campus Alvorada”. Fui informado (a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada, bem como sobre a metodologia que será adotada, sobre os riscos e benefícios envolvidos. Recebi uma via assinada e rubricada deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Local, ____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) participante

Assinatura do (a) pesquisador(a)

=====

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, poderei consultar: CEP/IFRS

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

Endereço: Rua General Osório, 348, Centro, Bento Gonçalves, RS, CEP: 95.700-000 Telefone: (54) 3449-3340

Pesquisador(a) principal: Franciane Tusset

Telefone para contato: 54-98116-8921

E-mail para contato: tussetpitty@yahoo.com.br

Orientação:

Nome: Prof^a Dr^a. Maria Augusta Martiarena de Oliveira

Telefone para contato: 51-3601-3500

E-mail para contato: augusta.martiarena@osorio.ifrs.edu.br

APÊNDICE C - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA,

1. Setor/Área: _____
2. Cargo/Função _____
3. Data de ingresso no IFRS (mês/ano): _____
4. Escolaridade:
- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental | <input type="checkbox"/> Mestrado |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio | <input type="checkbox"/> Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Graduação | <input type="checkbox"/> Outro _____ |
| <input type="checkbox"/> Especialização | |
5. Qual foi a forma de ingresso no FRS:
- | | |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Concurso | <input type="checkbox"/> Cedência |
| <input type="checkbox"/> Redistribuição | <input type="checkbox"/> Outro _____ |
- 6- Quais são suas experiências profissionais anteriores ao IFRS?
7. Como foi sua entrada e quais os desafios encontrados?
8. Você conhece as atribuições, constantes nas regulamentações institucionais para o seu setor/área?
- sim não não há regulamentações
- Comentário (caso necessário): _____
9. As atribuições do setor/área condizem com as apontadas nas regulamentações?
- sim não não há regulamentações
- Comentário (caso necessário): _____
10. Há alguma atribuição do setor/área, apontadas nas regulamentações, que não são realizadas?
- sim não
- Em caso positivo, quais seriam os possíveis motivos?
- _____

11. Há atribuição do setor/área, não apontadas nas regulamentações, que são realizadas?

() sim () não

Em caso positivo, quais seriam os possíveis motivos?

12. Você conhece as atribuições do seu cargo/ função, constantes nas legislações vigentes?

() sim () não

Comentário (caso necessário): _____

13. As atribuições do seu cargo/ função, condizem com suas atividades realizadas no setor/ área de atuação?

() sim () não

Comentário (caso necessário): _____

14. Qual o nível de autonomia que você tem para execução das tarefas?

() nenhuma () alguma () muita

Comentário (caso necessário): _____

15. O quantitativo de demandas e atividades que realiza no setor/área, estão adequados com sua carga horária de trabalho?

() sim () não

Comentário (caso necessário): _____

16. Atualmente você atua como membro de algum Conselho, Comissão, Núcleo, Grupo de Trabalho, fiscal de contratos, etc... representando o setor ao qual está vinculado ou como representante do segmento? Indique qual(is) e quanto tempo semanal é dedicado a cada uma destas participações?

17. Você participa de alguma ação de ensino, pesquisa, extensão? Quanto tempo semanal você dedica à ação?

18. Como se organiza a distribuição das atividades do setor/área?

19. As tarefas são distribuídas de forma equitativa?

() sim () não

Comentário (caso necessário): _____

20. O setor/área realiza reuniões de equipe? Em caso positivo, com que frequência?

21- Como são tomadas as decisões do setor/área? Quem participa?

22- Há planejamento de ações e/ou definição de metas do setor/área?

() sim () não

Comentário: _____

23. São realizadas avaliações acerca do cumprimento de atividades/objetivos do setor/área? Em caso positivo, descreva como é realizada essa avaliação.

() sim () não

Comentário: _____

24. Na sua opinião, quais cargos seriam importantes para complementar a equipe de trabalho do setor/área?

25. A infraestrutura (física, informática, etc) está adequada às atividades do setor?

() sim () não

Comentário: _____

26. Teria algo que poderia ser melhorado?

27. Qual a sua satisfação com relação ao seu dimensionamento do setor/ área de atuação?

() Péssimo () Ruim

Bom Ótimo

Justifique sua resposta _____

28. Você foi consultado pela gestão ou teve espaço para manifestar sua posição quanto a sua alocação no atual setor/área de atuação?

sim não

Comentário: _____

29. Você já atuou em outro setor/área? Em caso positivo, descreva qual(is) setor/área.

30. Dentro da estrutura da instituição, terias algum setor específico, compatível com seu cargo/função, que gostaria de atuar?

31- Atualmente sua atuação supre suas expectativas?

32. Qual seria seu estado atual de motivação em seu trabalho?

Péssimo Ruim

Bom Ótimo

Justifique sua resposta _____

33. Qual sua opinião acerca do papel do dimensionamento de pessoal na instituição?

34. Gostaria de fazer algum comentário, relatar alguma situação ou caso específico relativo ao dimensionamento dos servidores no IFRS?

APÊNDICE D - RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

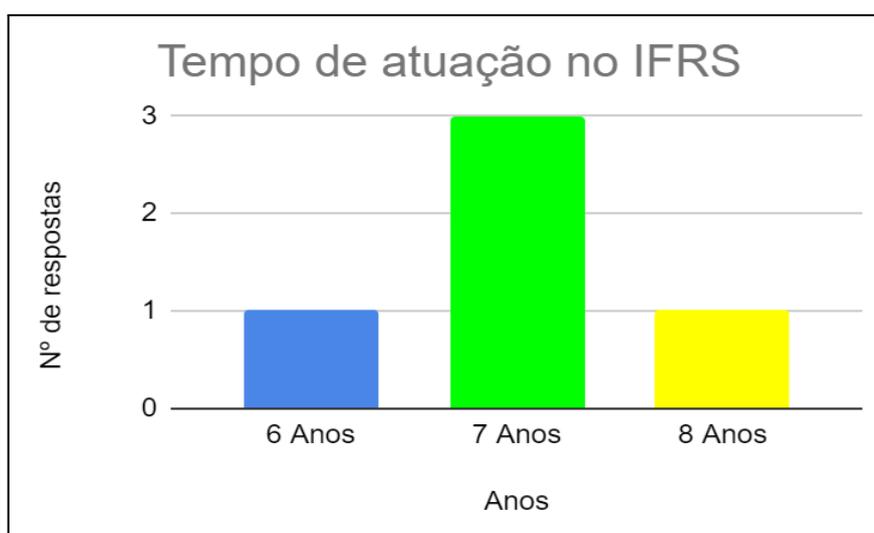
Para contribuir com a análise e diagnóstico dos dados coletados através do questionário eletrônico, direcionado aos servidores TAEs, ocupantes dos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, lotados no IFRS - Campus Alvorada.

O questionário contou com 34 perguntas estruturadas por categorias, a fim de verificar a percepção dos participantes da pesquisa, quanto ao perfil, a instituição no aspecto de estrutura, equipe de trabalho, atividades, demandas, desafios, motivação, expectativas e dimensionamento de pessoal. Para melhor identificação nesta pesquisa, os participantes serão classificados como S1 a S5, de acordo com a ordem das respostas recebidas.

Nas primeiras 7 questões, as perguntas foram formuladas no intuito de conhecer o servidor, seu perfil, escolaridade, tempo de atuação no IFRS, experiências profissionais, modo de ingresso no IFRS, desafios encontrados no ingresso no IFRS.

Quanto ao tempo de atuação no IFRS, verificou-se que 100% dos participantes possuem mais de 5 anos de atuação. A figura 1 apresenta o tempo de atuação dos participantes.

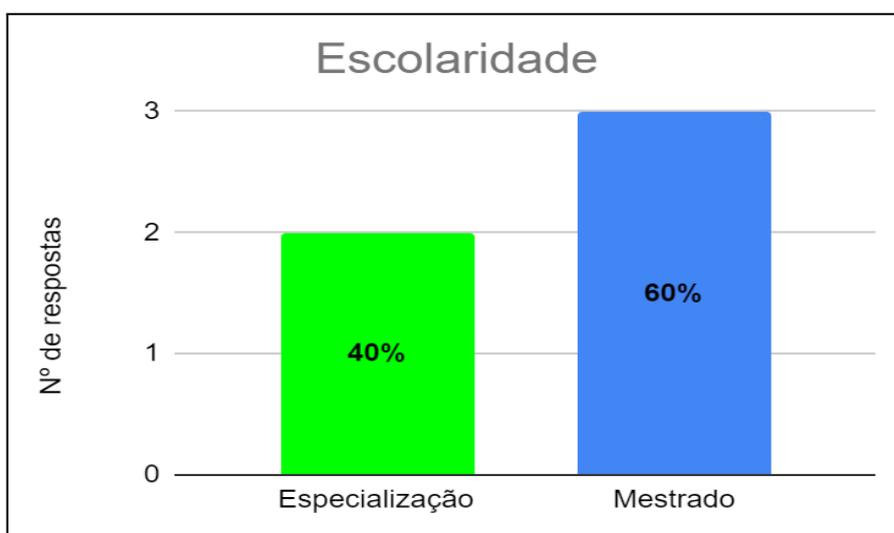
Figura 1 - Tempo de Atuação no IFRS



Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Em relação à escolaridade, 100% dos participantes apresentam um grau de escolaridade superior ao exigido ao cargo, sendo que para Auxiliar em Administração exige-se ensino fundamental completo e para Assistente em Administração o ensino médio completo ou profissionalizante. A figura 2 apresenta a escolaridade dos participantes.

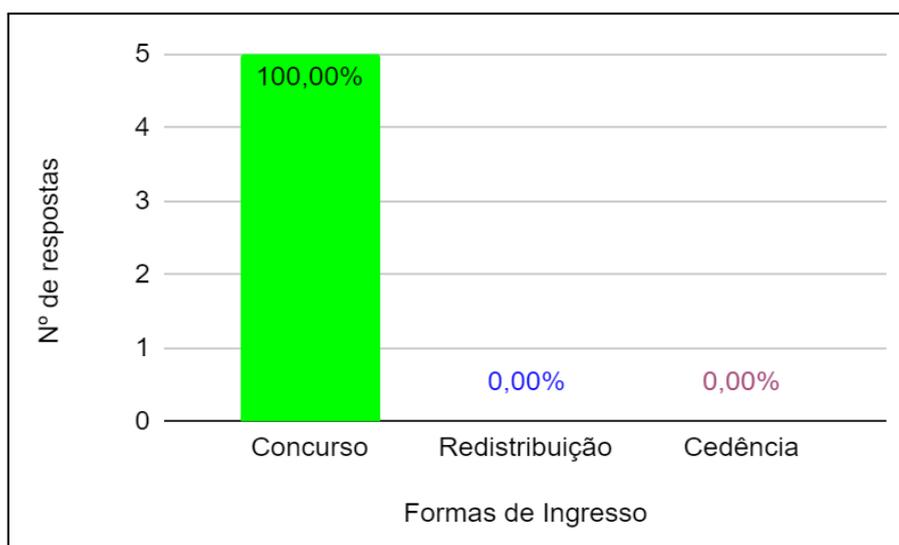
Figura 2 - Escolaridade dos participantes.



Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Quanto à forma de ingresso no IFRS, 100% dos participantes ingressaram pela forma de concurso público realizado pela Instituição. A figura 3 apresenta a forma de ingresso.

Figura 3 - Forma de Ingresso



Fonte. Elaborado pela autora (2022)

A sexta pergunta, foi relacionada às experiências profissionais dos participantes, antes de seu ingresso no IFRS. O qual 40% das respostas apontaram que o participante já atuou tanto no serviço público como na privada. 40% somente na iniciativa privada e 20% somente no serviço público. A pergunta foi estruturada na forma aberta para possibilitar a livre expressão dos participantes. O quadro 1 apresenta as respostas obtidas.

Quadro 1- Respostas à pergunta de nº 6 do questionário.

Quais são suas experiências profissionais anteriores ao IFRS?	
S1	Prefeitura de Alvorada, Prefeitura de Cachoeirinha, Centro Estadual de Vigilância em Saúde, empresas de iniciativa privada.
S2	12 anos na iniciativa privada; 09 anos no serviço público municipal; 8 anos no IFRS <i>Campus</i> Alvorada.
S3	Atuava a 7 anos em uma empresa de Assessoria em Comércio Exterior, área na qual sou formada.
S4	Procuradoria RS; EPTC
S5	SECOOP, TRENSURB e TRANSPEV (Empresa de transportes)

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Em relação ao ingresso no IFRS, foi questionado como foi e quais os desafios encontrados. 80% apontaram que ingressaram no momento de implantação do campus, tendo dentre os desafio estavam entender as rotinas, compreender as normativas e informações quanto aos processos, conhecer a área da educação, pelo contexto de ser uma atuação nova em um campus que iniciava suas atividades. O quadro 2 apresenta as respostas obtidas.

Quadro 2- Respostas à pergunta de nº 7 do questionário.

Como foi sua entrada no IFRS e quais os desafios encontrados?	
S1	Tranquila, como se tratava de um campus em implantação o desafio era criar as rotinas e entender as normativas do IFRS.

S2	Ingressei no IFRS quando o <i>Campus</i> Alvorada estava em implantação, sem sede própria, a infraestrutura era muito precária e havia pouca informação sobre os processos.
S3	Entrar no IFRS representou uma mudança total de foco, onde precisei aprender do zero minha nova função. Fui direcionada ao setor de Desenvolvimento Institucional pois era o setor mais conectado com a minha formação e experiência (posuo MBA em Gestão Empresarial). Por se tratar de um campus novo, todos estavam aprendendo e construindo os processos de trabalho. Ao longo dos anos fui entendendo melhor o que é o DI, a importância e o posicionamento do setor dentro da instituição.
S4	Foi tranquilo, muitos desafios por não conhecer muito a área da educação.
S5	Minha entrada no IFRS/Câmpus Alvorada ocorreu ainda na sede provisória e em um período de constantes transformações, pois ainda havia poucos servidores e um reduzido quantitativo de equipamentos. Porém foi marcante, considerando o comprometimento e o envolvimento de todos para proporcionar uma melhora contínua na instituição.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Conhecimento quanto às atribuições do cargo e setor de atuação.

Nas questões de nº 8 ao nº 13, as perguntas foram intencionadas a diagnosticar o conhecimento do servidor quanto às atribuições do cargo e do setor em que atua.

Ao serem questionados quanto ao seu conhecimento referente às regulamentações institucionais e as atribuições regulamentadas para o setor de atuação, 100% dos participantes apontaram ter conhecimento das regulamentações bem como das atribuições de competência ao setor de atuação.

Em relação às atribuições regulamentadas para o setor, foi questionado se havia alguma que não fosse realizada. 20% dos participantes apontaram que “sim”. É mencionado que os possíveis motivos de tal ocorrência seria *“Por ser um campus pequeno, não ficamos restritos às atribuições da regulamentação. Fizemos o que precisa para o bom andamento do campus e conforme as necessidades.”*

Referente às atribuições e competências regulamentadas para o setor, foi questionado se havia alguma que era realizada, mesmo não estando regulamentada. 100% dos participantes responderam que “sim”, ou seja, há atribuições não regulamentadas para o setor e que são realizadas da mesma forma.

O quadro 3 apresenta as respostas obtidas quanto aos possíveis motivos.

Quadro 3- Complemento da resposta à pergunta de nº 11.

Há atribuição do setor/área, não apontadas nas regulamentações, que são realizadas. Em caso positivo, quais seriam os possíveis motivos?	
S1	Defasagem de Pessoal
S2	Fiscalização de contrato
S3	Falta de regulamentação sobre quem é responsável por atender a demanda.
S4	Nos disponibilizamos para fazer o que precisa, dentro da legalidade
S5	Reduzido número de servidores

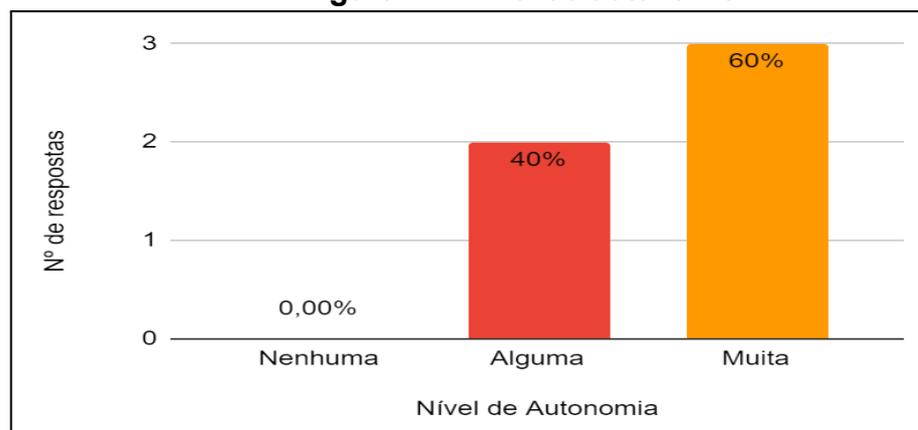
Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Em relação ao conhecimento das atribuições inerentes ao cargo que atuam perante a legislação, bem como se as que desempenhavam estavam de acordo. 100% dos participantes apontaram ter conhecimento das atribuições do cargo bem como que as atribuições que realizam estão de acordo com a legislação.

Atuação do servidor

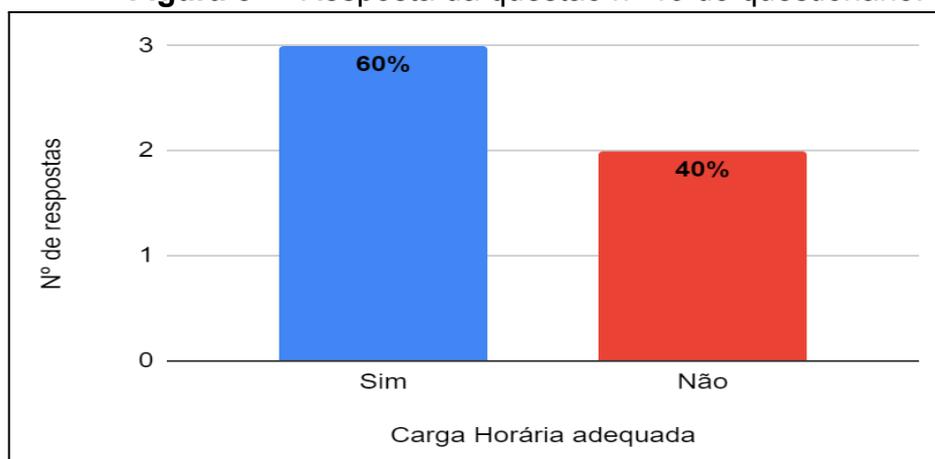
As questões de nº 14 ao nº 17 foram estruturadas para o levantamento quanto à atuação do servidor em seu setor, quanto à sua autonomia, demanda, carga horária, etc....

Se tratando de nível de autonomia para atuar e executar suas atividades, os participantes apontaram que possuem algum nível de autonomia, o qual 40% possuem alguma e 60% responderam ter muita autonomia. A figura 4 demonstra o nível de autonomia.

Figura 4 - Nível de autonomia

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Referente ao quantitativo de demandas e atividades do setor estarem adequadas a carga horária de trabalho do servidor. 60% dos participantes apontaram que sim. A figura 5 apresenta a resposta dos participantes.

Figura 5 - Resposta da questão nº 19 do questionário.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Quanto à participação do servidor como membro de Comissões, Conselhos, Grupos de Trabalho, Núcleos, foi questionado se atuam e quanto tempo é dedicado a estas funções. 100% dos participantes indicaram participar como membro, sendo que 80% possuem mais de 5 atuações. O quadro 4 apresenta as participações dos participantes.

Quadro 4- Resposta à pergunta de nº 16 do questionário.

Atualmente você atua como membro de algum Conselho, Comissão, Núcleo, Grupo de Trabalho, Fiscal de contratos, etc... representando o setor ao qual
--

está vinculado ou como representante do segmento? Em caso positivo, indique qual(is) e quanto tempo semanal/mensal é dedicado a cada uma destas participações?	
S1	Banca de Heteroidentificação (sazonal em média 20 horas em cada período de ingresso), Neabi (2 horas mensais) , Fiscal de Contrato de Portaria (1 hora semanal), Comitê Covid (1h quinzenal), Numem (1 hora mensal), Coex (4 horas mensal) , Gestão (2 horas quinzenais
S2	Comissão Permanente de Processo de Ingresso Discente (COPPID) 3h/mês , Comissão de Avaliação e Gestão de Projetos de Pesquisa e Inovação (CAGPPI) 4h/mês, Conselho de Campus 1h/mês , Núcleo de Estudos e Pesquisas em Gênero e Sexualidade (NEPGS) 1h/mês, Comissão de Formatura 1h/mês, Fiscal de contrato de Videomonitoramento 1h/mês, Fiscal de contrato de estagiários 1h/mês, GT de Dimensionamento de Pessoal do Campus Alvorada 3h/mês.
S3	Sim. Coppid +/- 5h semanais. Dimensionamento +/- 0,5h semanal. Comissão Eleitoral +/- 1h semanal. GT Plano de Ação +/- 1h semanal. GT Revisão Oferta Cursos e Vagas +/- 2h semanais
S4	sim. Fiscal de contrato de Táxi (2 hora/mês)
S5	CONCAMP: estimativa de até 04 horas mensais; Fiscal do Serviço de Transporte: Estimativa de 02 horas semanais (sazonal); Fiscal BR Supply (Almoxarifado Virtual): estimativa de 03 horas mensais; Fiscal CORREIOS: Estimativa de 01 hora mensal; e, Fiscal da Manutenção Predial: Estimativa de 08 horas mensais

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Em relação a atuação em ações de pesquisa, ensino e extensão, 80% dos participantes indicaram que atuam. O quadro 5 apresenta a atuação nas ações de pesquisa, ensino e extensão, bem como tempo semanal dedicado pelo participante.

Quadro 5- Resposta à pergunta de nº 17 do questionário.

Você participa de alguma ação de ensino, pesquisa, extensão? Quanto tempo semanal você dedica à esta ação?	
S1	Sim, duas ações de extensão. em torno de 2 horas semanais em cada
S2	Projeto de Extensão Núcleo de Cultura de Paz 3h/mês, Projeto Dignidade Menstrual 1h/mês.

S3	Sim, pesquisa, 2h
S4	Não
S5	Projeto Incubadora: 02 horas semanais

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Organização do setor como equipe frente às demandas.

As questões de nº 18 ao nº 24, foram direcionadas a diagnosticar o conhecimento do servidor quanto à organização do setor frente às demandas e a equipe de trabalho.

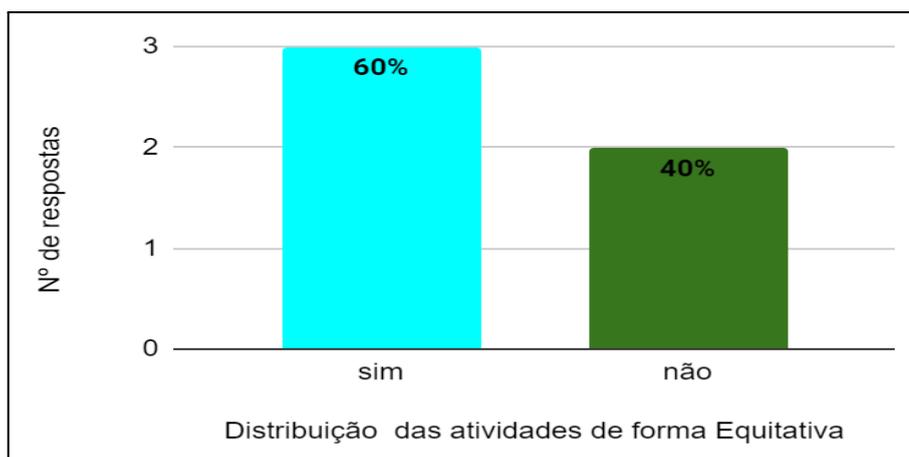
Referente a distribuição das atividades no setor, 60% aponta que a distribuição ocorre por demanda, não havendo uma distribuição fixa.

Quadro 6- Resposta à pergunta de nº 18 do questionário.

Como se organiza a distribuição das atividades do setor/área?	
S1	Pela demanda. Não existe uma distribuição fixa de tarefas.
S2	Conforme demanda.
S3	Organizamos as prioridades e dividimos as demandas conforme as capacidades e disponibilidade de cada um.
S4	Em função da demanda.
S5	Atividades organizadas por planilhas eletrônicas e por e-mail.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Sobre a distribuição das tarefas de forma equitativa. Um dos participantes aponta que “*Sim, porém depende de outras áreas tanto internas como externas*”. A figura 6 apresenta os apontamentos quanto à equidade na distribuição das tarefas.

Figura 6 - Resposta da questão nº 19 do questionário.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

A respeito da realização de reuniões de equipe de trabalho no setor, 100% dos participantes apontaram que realizam reuniões. O quadro 7 apresenta a resposta dos participantes.

Quadro 7- Resposta à pergunta de nº 20 do questionário.

O setor/área realiza reuniões de equipe? Em caso positivo, com que frequência?	
S1	1 ou 2 vezes por mês
S2	Sim, esporadicamente.
S3	Sim, semanalmente.
S4	sim, semanalmente
S5	Sim, semanal com duração de até 02 horas.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

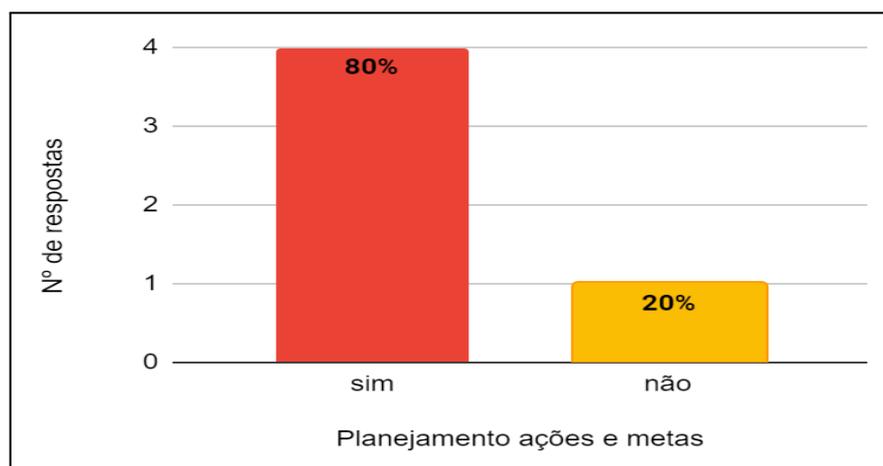
A respeito da participação na tomada de decisões do setor, 20% dos participantes apontam que participam das discussões, mas a decisão fica a cargo da chefia imediata. 80% participam das decisões do setor.

Quadro 8- Resposta à pergunta de nº 21 do questionário

Como são tomadas as decisões do setor/área? Quem participa?	
S1	todos
S2	Participo das discussões, mas a decisão é tomada pela chefia imediata.
S3	Somos apenas 2 pessoas. Sempre conversamos para alinhar as demandas e, caso necessário, levamos alguns temas para o grupo diretivo.
S4	decisões tomadas em reuniões semanais junto com a coordenação do setor. Somos 2 pessoas.
S5	Decisões tomadas em conjunto com as Coordenações e com a Gestão do <i>Campus Alvorada</i> .

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Quanto ao planejamento das ações do setor e definição de metas. 80 % apontam haver o planejamento de ações e metas no setor. A figura 7 apresenta as respostas dos participantes.

Figura 7 - Resposta da questão nº 22 do questionário.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Na questão nº 23 foi perguntado a sobre a realização de avaliações do cumprimento de atividades/objetivos do setor/área. 60% responderam não realizar nenhuma forma de avaliação ou acompanhamento do cumprimento das atividades/objetivos do setor. O quadro 9 apresenta as respostas.

Quadro 9- Resposta à pergunta de nº 23 do questionário.

São realizadas avaliações acerca do cumprimento de atividades/objetivos do setor/área? Em caso positivo, descreva como é realizada essa avaliação	
S1	não
S2	não
S3	não
S4	Temos as atividades a serem cumpridas e os prazos que cada atividade deve ser cumprida, semanalmente são revisadas as atividades feitas e por fazer.
S5	Sim, avaliação realizada tanto nas reuniões semanais quanto no acompanhamento do Plano de Ação vigente em cada exercício.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Quanto à necessidade de complementar a equipe de trabalho, foi questionado quais seriam os cargos. 40% aponta que não há necessidade de complementar a equipe.

Quadro 10- Resposta à pergunta de nº 24 do questionário.

Na sua opinião, quais cargos seriam importantes para complementar a equipe de trabalho do setor/área?	
S1	Mais um técnico com habilitação para dirigir.
S2	Técnico em secretariado
S3	não necessita
S4	pelas configurações do departamento a equipe consegue dar conta da demanda.
S5	Contador/a e mais 01 Assistente em Administração.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

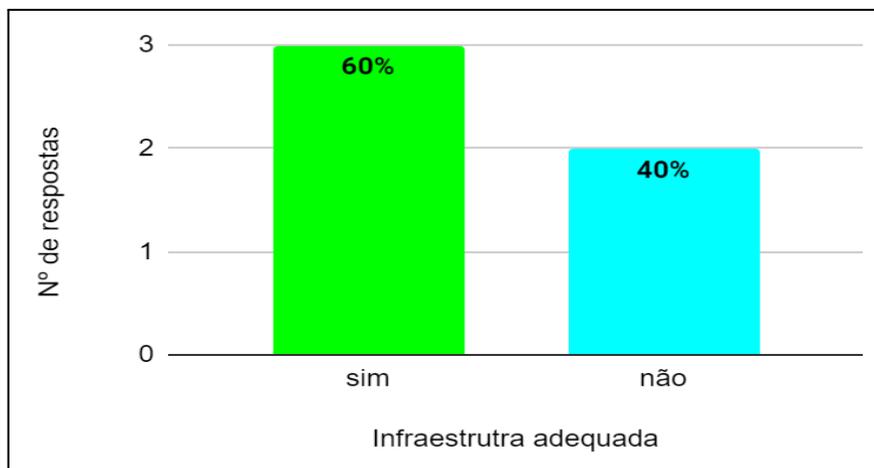
Infraestrutura

As questões de nº 25 ao nº 26, questionam quanto à estrutura física e tecnológica do ambiente de trabalho.

Em relação a infraestrutura física e tecnológica no setor de atuação, 60% dos participantes apontaram estar adequada às necessidades. A figura 8 apresenta as

respostas.

Figura 8 - Resposta da questão nº 25 do questionário.



Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Quanto à possibilidade de melhoria no setor, 80% dos participantes indicaram haver alguma melhoria a ser feita. O quadro 11 apresenta as respostas.

Quadro 11- Resposta à pergunta de nº 26 do questionário.

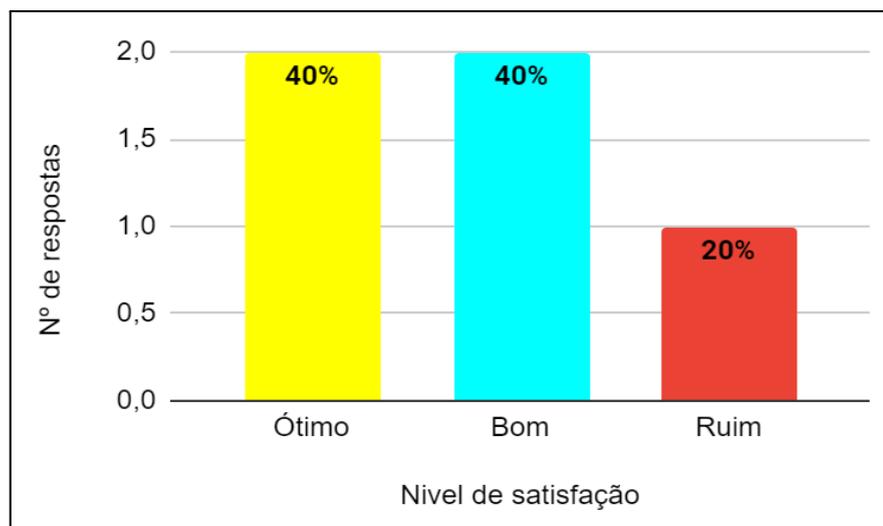
Teria algo que poderia ser melhorado?	
S1	Falta uma sala para a realização dos projetos de extensão.
S2	Sim, o espaço físico e o sistema de climatização.
S3	Muitas atividades poderiam ser realizadas remotamente.
S4	mais comunicação entre os setores do campus
S5	não respondeu a questão.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Dimensionamento e o servidor.

As questões de nº 27 ao nº 34, foram estruturadas para o levantamento quanto ao dimensionamento do servidor e seu conhecimento quanto ao tema.

Foi indagado aos participantes qual seu nível de satisfação com relação ao seu dimensionamento de setor ou área de atuação. A figura 9 apresenta as respostas.

Figura 9 - Resposta da questão nº 27 do questionário.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Foi solicitado que justificassem a resposta anterior. O quadro 12 apresenta as justificativas.

Quadro 12- Justificativas da resposta à pergunta de nº 27.

Justifique a resposta anterior:	
S1	Precisamos de alguém que tenha disponibilidade de manter contato com a comunidade externa.
S2	Não há planejamento, as atividades são realizadas conforme demanda diária.
S3	Gosto de atuar no DI e entendo que 2 pessoas são suficientes para as atividades desempenhadas no momento.
S4	Dentro das condições do campus, o setor está bem dimensionado.
S5	Mesmo com um reduzido quadro de servidores vinculados ao DAP, as pessoas demonstram qualificação técnica e comprometimento com a realização das atividades vinculadas a suas respectivas Coordenações. O principal ponto de atenção [desafio] é com relação aos afastamentos legais e a substituição dos/as titulares para que se consiga manter o adequado atendimento das demandas

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Quanto ao servidor ser consultado pela gestão ou ter espaço para manifestar sua posição quanto a sua alocação no atual setor/área de atuação, 100%

dos participantes apontaram que foram consultados. Um deles complementou que *“ao sair de outro setor me foi colocado os setores em que eu poderia atuar e tive a oportunidade de escolher.”*

Em relação ao servidor ter atuado em outros setores, 80% dos participantes responderam que “sim”. O quadro 13 apresenta as respostas.

Quadro 13- Resposta à pergunta de nº 29 do questionário.

Você já atuou em outro setor/área? Em caso positivo, descreva qual(is) setor/área.	
S1	Sim. Gabinete.
S2	Sim, no DAP (em todas as áreas no início da implantação), CGP, Biblioteca, Extensão, Pesquisa e Gabinete
S3	Não.
S4	sim . Registros escolares, e extensão
S5	Coordenação de Compras e Licitações.

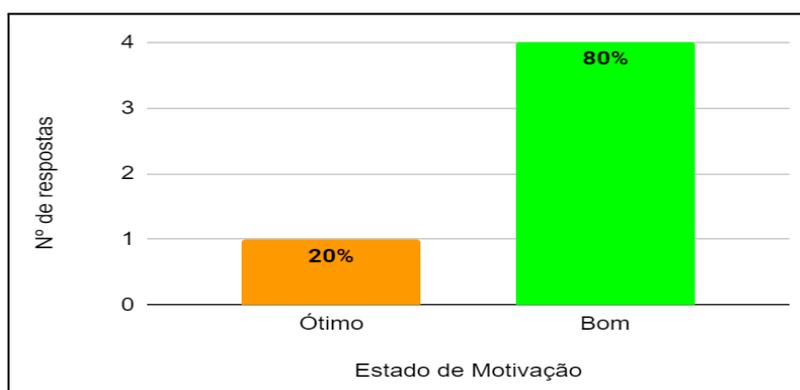
Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Foram questionados se dentro da estrutura da instituição, teria algum setor específico, compatível com seu cargo/função, que gostaria de atuar, 100% dos participantes responderam que “não” possuem interesse.

Em relação a atuação suprir as expectativas do servidor, 100% responderam que atualmente “sim”, suprem as expectativas.

Quanto ao estado de motivação no trabalho, 20% considerou ótimo. A figura 10 apresenta as respostas.

Figura 10 - Resposta da questão nº 32 do questionário.



Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Quadro 14- Justificativas da resposta à pergunta de nº 32

Justifique a resposta anterior:	
S1	Falta de estrutura para realizar ações.
S2	Gosto do formato em que foram agrupadas as equipes no meu ambiente de trabalho, onde há contribuição de diversos setores/colegas.
S3	Me sinto satisfeita, entendo estar no setor que mais se adequa às minhas capacidades. Por prezar pelos processos democráticos, a pouca participação da comunidade acadêmica nas atividades propostas por vezes é desestimulante. Também gostaria de poder desenvolver algumas atividades remotamente.
S4	Considerando as atividades que desenvolvo e a equipe de trabalho, estou bem satisfeita, encontrar diariamente pessoas com quem há um bom relacionamento de trabalho sempre é de grande satisfação.
S5	Resultado do trabalho realizado

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Referente ao tema dimensionamento de pessoal, foi indagado qual a opinião do servidor acerca do dimensionamento na instituição. O quadro 15 apresenta as respostas.

Quadro 15- Justificativas da resposta à pergunta de nº 33.

Qual sua opinião acerca do papel do dimensionamento de pessoal na instituição?	
S1	Necessário em vários setores.
S2	Extremamente importante para que possamos distribuir melhor as tarefas e alocar recursos e pessoas nas atividades de forma a otimizar o trabalho de todos.
S3	O dimensionamento é uma ferramenta fundamental para a organização das atividades a serem desempenhadas na instituição. Além de verificar os pontos com carência de "mão de obra", entendo como fundamental a escuta dos participantes para que, dentro do possível, todos possam atuar nos espaços onde desejam estar.

S4	O dimensionamento é muito importante, para suprir as necessidades do campus nos diferentes setores e uma boa colocação dos servidores adequadamente.
S5	Mais do que necessário para que se consiga atender aos estudantes com qualidade e dinamismo.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

Para contribuir com a discussão, foi possibilitado ao participante fazer algum comentário, ou relatar alguma situação ou caso específico relativo ao dimensionamento dos servidores no IFRS. 60% dos participantes apontaram seus comentários. O quadro 16 apresenta estes comentários.

Quadro 16- Resposta à pergunta de nº 34 do questionário.

Gostaria de fazer algum comentário, relatar alguma situação ou caso específico relativo ao dimensionamento dos servidores no IFRS.	
S1	Não
S2	Parabenizar as equipes que estão à frente do trabalho de dimensionamento de pessoal.
S3	Não.
S4	ao ser feito, que seja levado a sério.
S5	Importante que ocorra a entrada de novos/as servidores/as para mantermos e melhorarmos a oferta de ensino público, gratuito e de qualidade.

Fonte. Elaborado pela autora (2022)

APÊNDICE E- QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PRODUTO EDUCACIONAL

Prezado(a) Servidor(a)

Este questionário trata-se do instrumento de avaliação do produto educacional decorrente da pesquisa que desenvolvo junto ao Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - *Campus* Porto Alegre do IFRS e tem por finalidade verificar a sua aplicabilidade.

Venho convidá-lo(a) a participar desta etapa da pesquisa por ser parte do público ao qual ele se destina, ou por estar desempenhando funções relacionadas ao tema.

O questionário é ANÔNIMO, a ferramenta está configurada de forma a não coletar o endereço de e-mail do respondente.

Muito obrigada por sua contribuição.

Franciane Tusset

Declaro que li os termos expostos acima:

- Declaro ter lido o termo acima e concordo em participar da pesquisa.
 Não concordo e não quero participar da pesquisa.

1- A aparência do Guia facilitou o entendimento do tema abordado?

- Não Parcialmente Sim

2- A forma como o Guia foi organizado (estruturado) facilitou a compreensão do conteúdo abordado?

- Não Parcialmente Sim

3- Os elementos gráficos apresentados (figuras, quadros, tabelas etc.) facilitaram a assimilação dos conteúdos abordados?

- Não Parcialmente Sim

4- A ordem de apresentação dos temas (capítulos) é coerente e facilitou a compreensão do assunto abordado pelo Guia e da proposta metodológica apresentada?

Não Parcialmente Sim

5- Os textos apresentados são coesos e foram escritos em linguagem clara, facilitando a compreensão do tema abordado?

Não Parcialmente Sim

6- O Guia possibilitou ampliar os conhecimentos acerca do dimensionamento dos TAEs?

Não Parcialmente Sim

7- O guia apresenta de forma objetiva os conceitos e temas relacionados ao dimensionamento dos servidores TAEs?

Não Parcialmente Sim

8- O Guia consegue apresentar claramente tópicos relevantes para a elaboração do dimensionamento dos TAEs, e as legislações vigentes?

Não Parcialmente Sim

9- O Guia expõe de forma clara, quais os atos normativos Federais (leis, decretos, portarias, ofícios, etc.) que regem para a elaboração do dimensionamento dos TAEs?

Não Parcialmente Sim

10- O Guia expõe de forma clara, os atos normativos internos (resoluções, instruções normativas, portarias etc.) que regem a elaboração do dimensionamento dos TAEs?

Não Parcialmente Sim

11- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs do IFRS foi apresentada de forma clara e objetiva?

Não Parcialmente Sim

12- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs no IFRS consegue alinhar-se às determinações legais e regulamentações

internas?

Não Parcialmente Sim

13- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs oferece subsídios para atender as necessidades do servidor?

Não Parcialmente Sim

14- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs oferece subsídios para refletir a realidade organizacional?

Não Parcialmente Sim

15- A proposta de elaboração do dimensionamento dos TAEs, é possível de ser adotada no IFRS?

Não Parcialmente Sim

16- O Guia pode ser utilizado para auxiliar na elaboração do dimensionamento dos TAEs no IFRS?

Não Parcialmente Sim

17- A proposta metodológica sugerida para elaboração do dimensionamento dos TAEs do IFRS, apresentada, é possível de ser aplicada na minha unidade organizacional?

Não Parcialmente Sim

18- Relate suas percepções sobre o Guia. Comente os aspectos positivos e sugestões de melhoria que você tenha sobre ele.

APÊNDICE F - ARTIGO SUBMETIDO A EVENTO

O dimensionamento na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação

Franciane Tusset¹, Maria Augusta Martiarena de Oliveira^{2*}

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) -
Campus Alvorada

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) -
Campus Osório

O presente projeto, em nível de Programa de Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), tem por objetivo identificar e compreender os reflexos gerados pelo dimensionamento de pessoal, na atuação dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), especificamente nos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração. Servidores públicos de carreira, que em razão das atribuições inerentes ao cargo, especificadas no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, que compreende inúmeras e distintas atividades, apresentam maior probabilidade de movimentação, passando a ser considerados como trabalhadores polivalentes, junto a Instituições Federais de Ensino. Estas instituições para alcançarem seus objetivos e missão, perante a sociedade, necessita de servidores docentes e Técnicos Administrativos, sendo estes últimos os executores das atividades-meio, como atividades administrativas e serviços de apoio. E neste processo, o dimensionamento de pessoal, tornou-se uma ferramenta essencial para o planejamento, que possui um caráter estratégico, na busca de suprir as necessidades no alcance dos objetivos. Trata-se de uma ferramenta sistêmica, complexa e contínua. No caso dos TAEs a definição do dimensionamento ocorre basicamente pelas atribuições legais inerentes aos cargos que exercem ou em detrimento de demandas com caráter de urgência, dotado de uma visão técnica com sentido estratégico e gerencial. Não havendo neste processo, uma análise prévia das experiências e trajetórias do servidor, não sendo observado ou considerado, com relevância, alguns critérios complementares, aspectos individuais, tais como os conhecimentos, habilidades e atitudes, além de outras variáveis que podem vir a interferir e influenciar no desempenho e atuação deste profissional. Com a Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, o dimensionamento de pessoal tornou-se essencial e obrigatório no planejamento estratégico das Instituições Federais de Educação. Regularizado pelo Decreto nº 5.825/06, que estabelece as

diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino (IFE). No entanto para implementar e atender as novas políticas, normativas e diretrizes, referente ao dimensionamento, as Instituições deparam-se com a dificuldade de definir a metodologia a ser adotada. Primeiramente pelas vertentes reguladoras e legais, além da observância dos critérios a serem considerados adequados para o setor público e suas particularidades, visto a complexidade e diversidade dos órgãos. De acordo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), criado através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, com planejamento para o período de 2019-2023, aponta que “ desde sua fundação, nunca elaborou formalmente uma proposta de implementação do dimensionamento de pessoal. São reconhecidas ações isoladas em alguns campi, mas não há um projeto institucionalizado”. (PDI,2019-2023, p.378). Partindo da premissa que muitos Institutos Federais de Educação não possuem um programa de dimensionamento de pessoal. E segundo pesquisas realizadas nas bases de dados de publicações científicas, sobre estudos realizados com a temática do dimensionamento de pessoal e força de trabalho na Administração Pública, onde os resultados demonstram que o campo de estudos é escasso. Demonstrando um crescente número de trabalhos relacionados a implementação de fórmulas, técnicas e modelos de dimensionamento, direcionados principalmente para a área de saúde. Além de trabalhos que contemplam grande número de variáveis relacionados com a temática, tais como: Gestão de competências, Clima organizacional, Identidade profissional, Capacitação, Avaliação de desempenho, Métodos e técnicas para dimensionar a força de trabalho, Saúde mental e adoecimento, Qualidade de vida no trabalho (QVT) e Absenteísmo. Assim como das observações e experiências presenciadas por esta pesquisadora e também servidora, de relatos e desabafos por parte de chefias e colegas, a respeito da falta de servidores ou má alocação para suprir as necessidades e demandas, a sobrecarga de trabalho de alguns, desvios de funções, condições de trabalho, sentimento de desvalorização e não pertencimento, desmotivação no desempenho das atividades e adoecimento. Percebendo ser de grande importância a realização de um estudo com o intuito de identificar quais os

reflexos gerados pelo bom e mau dimensionamento, buscando compreender quais fatores organizacionais possibilitam uma atuação plena deste trabalhador em Educação. Pois além de saber quem são, quantos são, como são e onde estão, se faz necessário especialmente saber como estão estes servidores. Este projeto terá uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada do tipo exploratório. Tendo como participantes os servidores TAEs, ocupantes dos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, suas respectivas chefias e que estejam lotados junto ao Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia-IFRS- *Campus Alvorada*, localizado na cidade de Alvorada, no estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa contará com: Levantamento de dados bibliográficos e documentais; Aplicação de questionário eletrônico, direcionado às chefias de setores, com a finalidade de coletar dados referentes ao setor; Questionário individual, aos servidores TAES, que contará com perguntas relacionadas a alocação do servidor, estrutura institucional, atividades desenvolvidas, experiências dificuldades encontradas, expectativas, benefícios e demais variáveis que possam interferir na atuação do mesmo; Análise e cruzamento dos dados obtidos, nos levantamentos. Atualmente o projeto encontra-se em andamento, em fase de aplicação dos questionários eletrônicos aos participantes. Entretanto, espera-se que os resultados finais obtidos possam vir a auxiliar os gestores no processo de elaboração e implantação de um plano de dimensionamento de pessoal, possibilitando sua adaptação e respeitando as particularidades existentes. Contribuindo para amenizar os reflexos negativos causados por um mau dimensionamento, na atuação dos servidores TAEs. Um dimensionamento que não atenda somente as questões legais, mas um plano que apresente uma visão humana e integradora. Segundo Saviani “o trabalho é a essência do homem” (2007), o que permite uma reflexão e conhecimento de si próprio. E o TAE ao reconhecer-se para além de uma força de trabalho restrita pelo cargo, poderá desconstruir o sentimento de invisibilidade, sendo capaz de delinear uma identidade emancipatória e transformadora de sua realidade.

Palavras-Chave: Dimensionamento de Pessoal. Trabalho. Técnico Administrativo em Educação. Instituto Federal em Educação.

Referências:

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2009.

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, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso: 17 nov.2021.

BRASIL. **Lei 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm>

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm Acesso: 03 jun.2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm> Acesso: 03 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC** Brasília, 28 de novembro de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf> Acesso: 07 jun.2021.

CHIAVENATO, Idalberto **Teoria Geral da Administração** 2ª edição Revista e Atualizada, volume II – Editora Campus Rio de Janeiro 2000.

CHIAVENATO, Idalberto **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**, 10ª tiragem – Elsevier – Rio de Janeiro 2015

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe**. In: Revista Brasileira de Educação. v. 14, n. 40, p. 168- 194, jan./abr. 2009.

IFRS. Conselho Superior. Resolução nº 84/2018, de 11 de dezembro de 2018. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023** do Instituto Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>. Acesso: 13 set. 2021.

MAXIMIANO, Antonio. C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

SAVIANI, Dermeval. **Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos**. Revista Brasileira de Educação. V. 12, n. 34, jan./abr. 2007.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y. O.; GUARNIERI, P. O. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**, v. 1, Brasília: Enap, 2018

SERRANO. A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**, v. 3, Brasília: Enap, 2019.

APÊNDICE G - CAPÍTULO LIVRO

Percursos investigativos na Educação Profissional e Tecnológica

Desafios e perspectivas

Organizadoras

Michelle Camara Pizzato

Liliane Madruga Prestes

Andressa Fassbinder dos Santos



Copyright © da Editora CRV Ltda.
Editor-chefe: Railson Moura
Diagramação e Capa: Designers da Editora CRV
Imagem de Capa: pikisuperstar/Freepik (modificado)
Revisão: Os Autores

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
 CATALOGAÇÃO NA FONTE
 Bibliotecária responsável: Luzenira Alves dos Santos CRB9/1506

P426

Percursos investigativos na Educação Profissional e Tecnológica: desafios e perspectivas / Michelle Camara Pizzato, Liliane Madruga Prestes, Andressa Fassbinder dos Santos (organizadoras) – Curitiba : CRV, 2022.
 202 p.

Bibliografia
 ISBN Digital 978-65-251-3756-8
 ISBN Físico 978-65-251-3755-1
 DOI 10.24824/978652513755.1

1. Educação 2. Educação profissional tecnológica 3. Práticas educativas 4. Organização – memórias. I. Pizzato, Michelle Camara. org. II. Prestes, Liliane Madruga. org. III. Santos, Andressa Fassbinder dos. org. IV. Título V. Série

2022-24231

CDD 378.013
 CDU 378

Índice para catálogo sistemático
 1. Educação profissional – 378.013

ESTA OBRA TAMBÉM SE ENCONTRA DISPONÍVEL EM FORMATO DIGITAL.
 CONHEÇA E BAIXE NOSSO APLICATIVO!

2022

Foi feito o depósito legal conf. Lei 10.994 de 14/12/2004
 Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Editora CRV
 Todos os direitos desta edição reservados pela: Editora CRV
 Tel.: (41) 3039-6418 – E-mail: sac@editoracriv.com.br
 Conheça os nossos lançamentos: www.editoracriv.com.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
PREFÁCIO	13
<i>José Augusto Ferreira da Silva</i>	
O TRABALHO COMO PRINCÍPIO EDUCATIVO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: um breve relato de pesquisa	15
<i>Andressa Fassbinder dos Santos</i> <i>Josiane Carolina Soares Ramos Procasko</i>	
TRABALHO COMO PRINCÍPIO EDUCATIVO E FILOSOFIA DA PRÁXIS PARA UM AGIR TRANSFORMADOR	21
<i>Grazille Marin Leite</i> <i>Sérgio Wesner Viana</i>	
JUVENTUDES CONTEMPORÂNEAS: diferentes realidades e múltiplas possibilidades para a educação profissional e tecnológica	27
<i>Cassiano Noimann Leal</i> <i>Josimar de Aparecido Vieira</i>	
PRESSUPOSTOS DO ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: concepções, princípios, dimensões e singularidades	37
<i>Vanderlei Souto dos Santos</i> <i>Josimar de Aparecido Vieira</i>	
UM OLHAR PARA A FORMAÇÃO HUMANA INTEGRAL DE JOVENS ESTUDANTES NO ENSINO MÉDIO INTEGRADO	45
<i>Solange Araújo Dias Lopes</i> <i>Michelle Camara Pizzato</i>	
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E ESTATUTO DA JUVENTUDE: algumas reflexões	51
<i>Pablo Henrique Silva dos Santos</i> <i>Ana Sara Castaman</i>	
A POLITECNIA COMO BASE DA PROPOSTA PEDAGÓGICA NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS	59
<i>Marcia Isabel Lopes Culau</i> <i>Clarice Monteiro Escott</i>	
AMPLIANDO OS ESTUDOS SOBRE AS BASES CONCEITUAIS DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA A PARTIR DA ANÁLISE DA HQ INTITULADA NO <i>PINTCHA</i> DA AUTORIA DE PAULO FREIRE E CLAUDIUS CECCON (1978).....	69
<i>Flávio Augusto Pagarine da Silva</i> <i>Liliane Madruga Prestes</i>	

A ARTE NO ENSINO MÉDIO: a importância do conhecimento em arte para uma formação integral e emancipatória, e a constituição de uma identidade docente	77
<i>Ester Miriane Zingano</i> <i>Michelle Camara Pizzato</i>	
EXPERIÊNCIA ESTÉTICA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: um relato de pesquisa	83
<i>Angela Zanotelli Cagliari</i> <i>Andréia Modrzejewski Zucolotto</i>	
AVALIAÇÃO DO <i>WEBSITE</i> EDUSAN AGRO COMO PRODUTO EDUCACIONAL ORIUNDO DE PESQUISA DO PROFEPT	89
<i>Elaine dos Santos Pinto</i> <i>Aline Grunewald Nichele</i>	
A EDUCAÇÃO FINANCEIRA MITIGANDO AS ARMADILHAS DO CONSUMO	97
<i>Marcos Vinicius Brasil</i> <i>Sérgio Wesner Viana</i>	
INTERLOCUÇÕES ENTRE O PROGRAMA TRAJETÓRIAS CRIATIVAS E AS BASES CONCEITUAIS DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA	105
<i>Fabiano Soria Vaz</i> <i>Liliane Madruga Prestes</i>	
MULHERES E SEUS NOVOS PARADIGMAS	113
<i>Andréa Marta Donadel Bergonci</i> <i>Maria Cristina Caminha de Castilhos França</i>	
EDUCAÇÃO DE SURDOS E VISIBILIDADE LINGÜÍSTICA: a criação de glossários de sinais-termo em Libras	119
<i>Erlandro Felix Silva</i> <i>Andréa Poletto Sonza</i>	
O TRADUTOR INTÉRPRETE DE LIBRAS E AS SINGULARIDADES NA TRADUÇÃO DOS CONCEITOS ESPECÍFICOS DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA.....	127
<i>Sabrine de Oliveira</i> <i>Andréa Poletto Sonza</i>	
ACHADOS SOBRE EVASÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA: uma busca na literatura científica.....	135
<i>Leda Maria Pereira da Silveira</i> <i>Andréia Modrzejewski Zucolotto</i>	
PERMANÊNCIA E ÊXITO, UM CONSTANTE DESAFIO	143
<i>Ivan José Suszek</i> <i>Maria Cristina Caminha de Castilhos França</i>	

GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: um olhar sobre o IFRS	151
<i>Adriane Reginatto</i> <i>Ana Sara Castaman</i>	
ARTICULAÇÃO ENTRE A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA COM A UTILIZAÇÃO DE COMUNIDADES DE PRÁTICA.....	159
<i>Jonas Baronio</i> <i>Aline Grunewald Nichele</i>	
O DIMENSIONAMENTO E SEUS REFLEXOS: a atuação dos técnicos administrativos em educação	167
<i>Franciane Tuset</i> <i>Maria Augusta Martiarena de Oliveira</i>	
RELAÇÕES ENTRE OS TEMAS EXTENSÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, HISTÓRIA DAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS E MEMÓRIAS	175
<i>Alessandra Aragon Nevado</i> <i>Maria Augusta Martiarena de Oliveira</i>	
O ENSINO REMOTO E SEUS REFLEXOS NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA NUM MUNDO PÓS-PANDEMIA.....	185
<i>Josiane Carolina Soares Ramos Procasko</i> <i>Tatiana Rodrigues Daix</i>	
ÍNDICE REMISSIVO	191
SOBRE OS AUTORES.....	193

O DIMENSIONAMENTO E SEUS REFLEXOS: a atuação dos técnicos administrativos em educação

Franciane Tusset
Maria Augusta Martiarena de Oliveira

Introdução

O dimensionamento de pessoal¹ tem recebido cada vez mais atenção por parte das organizações, tanto públicas como privadas, pois percebeu-se que os recursos humanos possuem forte influência no alcance dos objetivos destas organizações. O dimensionamento de pessoal tornou-se uma ferramenta essencial para o planejamento de pessoal, por possuir um caráter estratégico, na busca de suprir as necessidades no alcance dos objetivos. Trata-se de uma ferramenta sistêmica, complexa e contínua. Desse modo o presente capítulo tem por objetivo discorrer sobre os principais reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs²).

Neste processo, a gestão de pessoas passou a assumir uma função estratégica nas organizações, inclusive na Administração Pública, organizando sua estrutura com base na gestão, desenvolvimento e gerenciamento efetivo dos recursos humanos, buscando o alinhamento com os objetivos da instituição com eficiência e eficácia nos processos.

Com as constantes mudanças nas organizações, simultaneamente ocorreram inúmeras transformações nas relações de trabalho, voltando seus olhares, nos últimos tempos, para os trabalhadores. Percebendo a importância de sua participação nas tomadas de decisões, bem como no desempenho de funções para além do “apertar parafusos”. Notou-se que possuir uma equipe que apresenta as competências certas, no local certo, realizando as atividades com eficiência, se torna o grande diferencial.

Neste contexto será apresentado, ao longo deste capítulo a concepção de classe trabalhadora, a carreira dos TAEs, dimensionamento na Administração Pública e nas Instituições Federais de Ensino, especificamente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS).

Técnicos Administrativos em Educação: também trabalhadores em Educação

A classe trabalhadora, segundo Antunes (2009), incorpora a totalidade dos trabalhadores assalariados e a totalidade do trabalho social, tanto referente ao trabalhador produtivo como improdutivo, visto que “nem todo trabalhador produtivo é assalariado e nem todo trabalhador assalariado é produtivo”. O que numa noção mais contemporânea a classe trabalhadora, refere-se a inclusão da totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho, denominando-se a classe-que-vive-do-trabalho, incluindo nesta, os servidores públicos:

[...] a classe-que-vive-do-trabalho engloba também os trabalhadores improdutivos, aqueles cujas formas de trabalho são utilizadas como serviço, seja para uso público ou para o capitalista, e que não se constituem como elemento diretamente produtivo, como elemento vivo do processo de valorização do capital e de criação de mais-valia. São aqueles em que, segundo Marx, o trabalho é consumido como valor de uso e não como trabalho que cria valor de troca (ANTUNES, 2009, p. 102).

1 Dimensionamento de pessoal consiste em identificar o quantitativo de pessoal necessário para realizar um conjunto de atribuições, por um determinado período, mediante uma estrutura, demanda e condições de trabalho, de modo a suprir as necessidades reais da organização.

2 A sigla TAEs será adotada, neste estudo, para denominar conjunto dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Em razão de que a sigla TAEs também é frequentemente utilizada para se referir ao grupo de servidores Técnicos em Assuntos Educacionais.

Dentre os trabalhadores em educação, encontra-se os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs), servidores públicos, de carreira, que exercem atividades específicas, junto a Instituições Federais de Ensino, sendo os executores das atividades-meio, como atividades administrativas e serviços de apoio.

Com a Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos Administrativos em Educação, o dimensionamento de pessoal tornou-se essencial e obrigatório no planejamento estratégico das Instituições Federais de Educação. Regularizado pelo Decreto nº 5825/06, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino (IFE), devendo contemplar:

- I – Dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;
- II – Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III – Programa de Avaliação de Desempenho.

De acordo com o referido decreto, o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, tem por objetivo estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, mediante:

- 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.

Na Administração Pública o **dimensionamento de pessoal, encontra-se moldados na formalidade e legalidade**, com base em princípios originários da iniciativa privada. **Desta forma o servidor é dimensionado** basicamente pelas atribuições legais inerentes ao cargo que exerce, sob uma visão técnica com sentido estratégico e de gerência.

A legalidade é um dos cinco princípios básicos da Administração Pública, que determina que só é possível fazer algo que se encontra autorizado em lei. Para Serrano (2021) a legalidade é essencial no setor público:

No entanto, o processo administrativo legalmente balizado no setor público permanece essencial, devendo ser cumprido eficientemente para que um outro tipo de atuação, denominada estratégica, se torne possível (SERRANO *et al.*, 2021, p. 27).

Entre tanto para implementar e atender as novas políticas, normativas e diretrizes, referente ao dimensionamento, as Instituições Federais deparam-se com a dificuldade de definir a metodologia a ser adotada. Primeiramente pelas vertentes reguladoras e legais, além da observância dos critérios a serem considerados adequados para o setor público e suas particularidades, visto a complexidade e diversidade dos órgãos.

Tratando-se dos servidores TAEs, principalmente os ocupantes dos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração, o principal critério adotado para dimensioná-lo é a descrição e atribuições inerentes ao cargo, especificadas no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC³, que compreende inúmeras e distintas atividades. Desta forma, estes cargos

³ O Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC tornou-se sem efeito em razão da publicação do Ofício Circular nº 01/2017/COLEP/CGGP/SAA-MEC, que menciona que será publicado o regulamento dos cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, tendo como referência os cargos existentes no Decreto nº 94.664 de 1987- Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos – PUCRCE. Mesmo sem efeito o Ofício 15/2015 continua sendo utilizado como referência pelas instituições de ensino.

apresentam maior probabilidade de movimentação quanto à alocação e dimensionamento, passando a ser considerados como trabalhadores polivalentes⁴.

As movimentações destes servidores, na sua maioria, ocorrerem em detrimento de demandas com caráter de urgência e definidas em razão das atribuições do cargo. Não havendo neste processo, uma análise prévia das experiências e trajetória do servidor, não sendo observado ou considerado como critérios complementares, aspectos individuais, tais como os conhecimentos, habilidades e atitudes, além de outras variáveis que podem vir a interferir e influenciar no desempenho e atuação deste profissional. Sendo que, de forma concomitante, também atuam em comissões, conselhos e grupos de trabalho, que demandam atribuições e esforços para além dos desempenhados na função.

Em cada setor/departamento há particularidades e funções específicas, as quais requerem, atitudes, conhecimentos e comportamentos que possibilitam a realização das atividades técnicas e operacionais. Estas aptidões, por muitas vezes são obtidas pelo compartilhamento, troca de conhecimento e experiências, com outros servidores ou através de capacitações e treinamentos, disponibilizados pela instituição e que possuem relação direta com a atividade-meio.

Dessa maneira é possível dizer que as instituições estão cumprindo com as políticas e diretrizes de desenvolvimento de pessoal, pois possibilitam a capacitação, treinamento e qualificação de seu quadro. Porém as competências individuais ficam atreladas somente para fins operacionais, onde o servidor é preparado, adestrado para executar determinada atividade, sendo que quando passa a executar uma nova função, inicia-se o processo de capacitação e treinamento novamente. Desta forma o servidor encontra-se em constante aprendizado funcional e muito dos conhecimentos e experiências adquiridos acabam, por muitas vezes, tornando-se obsoletos e irrelevantes em um processo de movimentação.

O Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) foi criado através da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual instituiu, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPC), dando origem a um novo modelo de instituição, ou seja, os Institutos Federais (IFs). Conforme a referida lei em seu Art.2º:

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas [...] (BRASIL, 2008, p. 1).

Em razão de sua expansão, o IFRS teve um aumento significativo em seu quadro de pessoal, com o provimento de novos servidores para suprir as necessidades nas novas unidades. Concursos foram realizados para o preenchimento do grande quantitativo de vagas, tanto para os cargos de Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) como de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. No entanto, de acordo com o PDI do IFRS (2019-2023), desde o início de suas atividades a instituição não possui implantado institucionalmente um programa de dimensionamento:

[...] verificou-se que o IFRS, desde sua fundação, nunca elaborou formalmente uma proposta de implementação do dimensionamento de pessoal. São reconhecidas ações isoladas em alguns campi, mas não há um projeto institucionalizado. (PDI, 2019-2023, p. 378).

Constatou-se que estes novos servidores ao ingressarem no serviço público, trazendo seus anseios, expectativas e trajetórias, deparam-se com um contexto diferente da iniciativa privada. Ingressam numa nova realidade, o qual precisam rapidamente adapta-se, conhecê-la e integrar-se de forma a desempenhar seu trabalho de maneira eficiente e de acordo com as necessidades da

4 O termo trabalhador polivalente adotado no estudo refere-se ao servidor que, devido as atribuições inerentes ao cargo poderá atuar em vários setores da instituição. Visto que o termo "polivalente" apresenta diferentes conceitos acadêmicos.

unidade. Havendo, portanto, a necessidade de integrar os interesses pessoais com os institucionais. De acordo com PAESE (2019):

Os novos colaboradores, ao ingressarem na instituição, trazem sua bagagem de vida, a qual contribuirá para agregar novas visões na cultura organizacional. Porém, também trazem expectativas que precisam ser atendidas de maneira mais abrangente possível, minimizando ou mitigando o conflito entre os interesses pessoais e os da instituição. Desse modo, tais interesses devem convergir para uma percepção de autorrealização e crescimento profissional. (PAESE, 2019, p.13).

Tendo a gestão de pessoas uma posição estratégica nas organizações, no IFRS não poderia ser diferente, o qual reconhece que os resultados e objetivos institucionais só poderão ser atingidos pela atuação humana:

As pessoas são agentes do desenvolvimento dessa forma, é fundamental melhorar as condições de trabalho, investir na capacitação e qualificação dos servidores, bem como na melhoria da saúde e da qualidade de vida. (PDI, 2019-2023, p.335).

O IFRS é uma instituição de ensino que tem como principal característica sua gestão democrática e integradora. Oferecendo através da Educação uma Formação Cidadã. Tendo como valores: Equidade e justiça social, Democracia, Cooperação, Solidariedade, Sustentabilidade, Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Autonomia, Respeito à diversidade e Compromisso social.

Devendo, no entanto, respeitar obrigatoriamente os princípios da Administração Pública e suas ações, sendo a maioria originárias da iniciativa privada, com seu modelo gerencialista, que adota um conjunto de conceitos, metodologias e estratégias, a fim de reorganizar o Estado para aumentar sua eficiência. Por este ângulo pode se dizer que, por mais que a instituição objetive sua atuação na transformação social e superação da desigualdade, a mesma encontra-se inserida num contexto ordenado pelo sistema capitalista, havendo desta maneira contrariedade nas intervenções, exemplo está nas relações de trabalho.

Aspectos que influenciam no Dimensionamento e atuação dos servidores

Partindo da premissa que muitos Institutos Federais de Educação não possuem um programa de dimensionamento de pessoal. Que em pesquisas realizadas em bases de dados de publicações científicas, sobre estudos realizados com a temática do dimensionamento de pessoal e força de trabalho na Administração Pública principalmente em Instituições Federais de Ensino, os resultados demonstram que o campo de estudos é escasso. Demonstrando um crescente número de trabalhos relacionado a implementação de fórmulas, técnicas e modelos de dimensionamento, direcionados principalmente para a área de saúde. Além disso, é possível encontrar trabalhos que contemplam grande número de variáveis relacionados com a temática proposta. Tais como:

- Gestão de competências;
- Clima organizacional;
- Identidade profissional;
- Capacitação;
- Avaliação de desempenho;
- Métodos e técnicas para dimensionar a força de trabalho;
- Saúde mental e adoecimento;
- Qualidade de vida no trabalho (QVT) e;
- Absenteísmo⁵.

⁵ O absenteísmo é conceituado como a ausência do trabalhador ao trabalho, mesmo sem justificativa ou quanto amparado legalmente. Há também o presenteísmo, que consiste na presença física do trabalhador ao trabalho, mas sem condições para exercer suas atividades. Ambos os fenômenos impactam no dimensionamento da força de Trabalho. Quanto aos servidores Federais, são regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que prevê tipos de licenças e afastamentos, o qual permite a ausência do servidor ao trabalho.

Assim como das observações e experiências presenciadas por esta pesquisadora e também servidora, em relatos e desabafos por parte de chefias e colegas, a respeito da falta de servidores, má alocação dos mesmos para suprir as necessidades e demandas, a sobrecarga de trabalho de alguns, desvios de funções, condições de trabalho, sentimento de desvalorização e não pertencimento, desmotivação no desempenho das atividades e adoecimento. Temáticas que se tornaram mais latente no transcorrer das aulas do curso de Mestrado profissional em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), em virtude das leituras, materiais e reflexões realizadas sobre a realidade e contextualização da EPT, promovendo indagações e uma nova visão ao cotidiano de trabalho do TAEs.

Percebendo ser de grande relevância a realização de um estudo com o intuito de identificar quais os reflexos gerados pelo bom e mau dimensionamento, diante dos métodos adotados nas Instituições Federais de Ensino. Pois além de saber quem são, quantos são, como são e onde estão, se faz necessário especialmente saber como estão estes servidores.

Neste sentido, o projeto de pesquisa proposto, objetiva identificar os principais reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores TAEs, especificamente nos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração.

Com base nos dados, a serem levantados, embasar a elaboração do produto educacional, de forma a torná-lo um meio de intervenção e auxílio aos gestores na adoção de uma metodologia, no processo de implantação de um plano de dimensionamento de pessoal, que apresente além de uma visão técnica e legal, aspectos ontológicos e integradores. Pois é essencial neste processo o diálogo e a interação com os sujeitos da pesquisa, pois será através das indagações que será encontrado respostas que possibilitem ter a noção da dimensão da realidade.

Visto que o trabalho se tornou o elemento central na vida humana. E os homens, diferente dos animais, adaptam a natureza a si, agindo e ajustando-a as suas necessidades humanas, através do trabalho. Nesse sentido Saviani (2007) coloca:

Podemos, pois, dizer que a essência do homem é o trabalho. A essência humana não é, então, dada ao homem; não é uma dádiva divina ou natural; não é algo que precede a existência do homem. Ao contrário, a essência humana é produzida pelos próprios homens. O que o homem é, é-o pelo trabalho. A essência do homem é um feito humano [...] (SAVIANI, 2007, p. 154).

Porém, devido os inúmeros fatores advindos do capitalismo manipulatório e explorador, tais como o fetichismo, alienação, precarização salarial e suas subjetividades, onde o trabalho é precarizado, não somente na dimensão enquanto força de trabalho, mas na dimensão do homem que trabalha, perdendo desta maneira muito de suas características humanizadoras, que levam a perda de sentido para o trabalhador.

Esta perda de sentido, implica no surgimento de problemas para o trabalhador, tanto de cunho pessoal, de sociabilidade e de auto-referência pessoal, que se apresentam dentro do espaço de trabalho como fora dele. Para Antunes (2009), uma vida sem sentido no trabalho é incompatível com uma vida com sentido fora do trabalho.

Considerações Finais

Dimensionar um servidor implica não somente em definir o cargo (perfil, competências...) que melhor supre a demanda, o novo local de trabalho, do espaço de atuação, mas especificamente trata-se da definição de um ser humano, repleto de necessidades, expectativas, anseios e essência. O qual um mau dimensionamento pode influenciar diretamente na atuação deste profissional, gerando situações desconfortáveis, como sobrecarga de trabalho, esgotamento físico e mental, sentimento de desvalorização e não pertencimento, desmotivação no desempenho das atividades e adoecimento.

Portanto não é por acaso, a adoção de ações da iniciativa privada para o público, que ocasionam a perda de sentido do trabalho para os servidores. Onde a gestão de pessoas implica na

disseminação de valores, sonhos, expectativa e aspirações, não somente no intuito de administrar os recursos humanos, mas de cultivar e envolver sua força de trabalho. Ações que permitem a manipulação, alienação, exploração e controle do trabalho. Porque do contrário o servidor tornaria-se uma ameaça, para todo um sistema, pois *“o trabalho que tem sentido estruturante para a humanidade é potencialmente desestruturante para o capital”* (ANTUNES, 2009, p.12).

Assim se o trabalho é a essência do homem (SAVIANI, 2007) que permitindo uma reflexão e conhecimento de si próprio, o TAE ao reconhecer-se como trabalhador em educação, para além de uma força de trabalho restrita pelo cargo, vivendo de forma plena o sentido de seu trabalho, quebrando o sentimento de invisibilidade, então será capaz de conceber uma identidade e atuar de maneira emancipatória e transformadora de sua realidade.

REFERÊNCIAS

ALVES, G. Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. *Revista da Rede de Estudos do Trabalho*, ano 4, n. 8, 2011. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.net>. Acesso em: 10 jan. 2022.

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: PEREIRA, I. B; LIMA, J. C. F. L. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008. p. 408-415. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/143.pdf>. Acesso em 22 nov. 2021

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. tir. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

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, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso: 17 nov.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, além de regulamentar dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 5 nov.2021.

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. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm.

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. Brasília: Presidência da República, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm Acesso: 3 jun. 2021.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso: 3 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC**. Brasília: Ministério da Educação, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf> Acesso: 7 jun. 2021.

FRIGOTTO, G. A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe. **Revista Brasileira de Educação**, v. 14, n. 40, p. 168-194, jan./abr. 2009.

IFRS. Conselho Superior. Resolução nº 84/2018, de 11 de dezembro de 2018. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2019-2023** do Instituto Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Instituto Federal do Rio Grande do Sul, 2018. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/pdi-2019-2023/>. Acesso: 13 set. 2021.

KAPLÚN, G. Materiais educativos: a experiência de aprendizado. **Revista Comunicação & Educação**, São Paulo, maio/ago, 2003.

KUENZER, A. Z. **Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores**. Boletim Técnico do SENAC, v. 30, n. 3, p. 81-93, set./dez. 2004. Disponível em: <http://bts.senac.br/index.php/bts/article/view/501>. Acesso em: 5 ago. 2021.

LUKÁCS, G. **Para uma ontologia do ser social**. São Paulo: Boitempo, 2013. v. 2.

MARX, K. **O capital – Livro 1**. São Paulo: Boitempo, 2011.

PAESE, A. **Gestão de pessoas e a expressão da cultura organizacional no contexto da imprensa pedagógica**. Orientadora: Maria Augusta Martiarena de Oliveira. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

REIS, C. Z. T. *et al.* Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 28-49, 2015. Disponível: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p28/29283>. Acesso em: 22 nov. 2021.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12, n. 34, jan./abr. 2007.

SAVIANI, D. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETI, C. J. *et al.* (org.). **Tecnologia, trabalho e educação**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SERRANO, A. L. M.; FRANCO, V. R.; CUNHA, R. D.; IWAMA, G. Y. O.; GUARNIERI, P. O. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2018. v. 1.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; ABILA, N. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. Brasília: Enap, 2019. v. 3.

SERRANO, A. L. M.; MENDES, N. C. F.; MENESES, P. P. M. (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: possibilidades de aplicação e potencial de alcance**. Brasília: Universidade de Brasília, 2021. v. 4.

ZABALA, A. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

ANEXO I

INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O Dimensionamento e seus reflexos na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação, no Instituto Federal do Rio Grande do Sul- Campus Alvorada

Pesquisador: FRANCIANE TUSSET

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 53844421.8.0000.8024

Instituição Proponente: INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO RIO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.317.296

Apresentação do Projeto:

Trata-se da terceira versão do projeto de pesquisa a ser desenvolvido pela mestranda Franciane Tuset, no Programa de Pós -graduação em Educação Profissional e Tecnológica, o qual propõe identificar a atuação dos Técnicos Administrativos em Educação do IFRS – Campus Alvorada. Está prevista a participação de 07 pessoas, que responderão questionários e serão entrevistados, em duas intervenções. A pesquisa possui abordagem qualitativa.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

- Identificar os principais reflexos gerados pelo dimensionamento na atuação dos servidores TAEs, especificamente nos cargos de Auxiliar em Administração e Assistente em Administração;

Objetivos Secundários:

- Mapear o quadro de pessoal por setor, demandas e distribuição da força de trabalho;
- Diagnosticar o perfil dos servidores nos cargos de Auxiliar em Administração e Assistentes em Administração e as atribuições por eles exercidas;
- Identificar quais os aspectos positivos (avanços, oportunidades, melhorias) e negativos (necessidades e dificuldades) encontrado pelos Auxiliares e Assistentes em Administração, no desempenho de suas funções;

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303

Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-088

UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**



Continuação do Parecer: 5.317.296

- Diagnosticar quais fatores ou ações interferem para um melhor dimensionamento;
- Identificar novos critérios, consideráveis relevantes e complementares para o planejamento do dimensionamento de pessoal, além dos critérios legais;
- Elaborar um Guia Prático para o planejamento de um Plano de dimensionamento.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

RISCOS:

Para os participantes da pesquisa poderá gerar um desconforto mínimo, quanto as questões do questionário semiaberto, ocasionando sentimentos diversos, visto ao fato de compartilhar informações e observações relacionadas a sua prática profissional ou incômodo ao trato de algo pessoal. Caso isso ocorra, o participante da pesquisa será encaminhado(a) para o SIASS (Sistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Federal), a fim de receber o acompanhamento necessário. A fim de minimizar a possibilidade de tal risco, pretende-se realizar questionário e entrevista em local ou por meios eletrônicos, os quais sejam mais cômodos ao participante, acordado previamente com a pesquisadora.

BENEFÍCIOS:

Os benefícios oriundos da participação serão de contribuir de forma direta para a identificar os reflexos que o dimensionamento causa na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação, através das informações, trajetória e vivência destes servidores. Ampliando a discussão quanto o sentido do trabalho, atuação e identidade e perspectivas profissionais e pessoal.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A proposta de pesquisa está vinculada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional (ProfEPT) - Mestrado Profissional – do IFRS, Campus Alvorada. A pesquisadora indica a participação de TAEs e suas chefias, totalizando 7 participantes, em duas intervenções. Os dados da pesquisa serão produzidos por meio de questionário e entrevista semiestruturada, que será realizada no local de preferência do/a participante (online ou não).

A coleta de dados será realizada entre os dias 03/03/2022 e 20/12/2022.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos apresentados (TCLE e Autorização Institucional) estão adequados.

Recomendações:

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303
Bairro: CENTRO **CEP:** 95.700-088
UF: RS **Município:** BENTO GONCALVES
Telefone: (54)3449-3340 **E-mail:** capesquisa@ifrs.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**



Continuação do Parecer: 5.317.295

pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para que sejam devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS nº 001/13, item XI.2.d.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Trata-se de análise de resposta ao parecer pendente n. 5.273.943 emitido pelo CEP em 04/03/2022.

Pendência 1) O encaminhamento em caso da ocorrência dos riscos encontra-se descrito apenas no TCLE. Solicita-se a inclusão desta informação no Projeto Básico gerado pela Plataforma Brasil (e no Projeto Completo, se for o caso);

Resposta: A informação foi inserida no Projeto gerado pela Plataforma Brasil.

ANÁLISE: Atendida.

Pendência 2) No item riscos consta: "pretende-se realizar os questionários e entrevistas em local ou por meios eletrônicos, os quais sejam mais cômodos ao participante, acordado previamente com a pesquisadora". Incluir o link para o formulário on-line que será utilizado.

Resposta: Tanto o link do questionário quanto da entrevista com a chefia, caso o participante da pesquisa venha optar pelo meio eletrônico, foram inseridos o Projeto gerado pela Plataforma Brasil, sendo eles:

Link Questionário:

<https://docs.google.com/forms/d/1H3D6kzhCYnt3GcPJVCgKo1s8SoqHHp67cvlj556Rdo/pr efil>

Link Entrevista:

https://docs.google.com/forms/d/1MgEXMd_Ji3EPVC1RYjp8BQB5LTBI1YXOX4SNngd0t4/ perfil

ANÁLISE: Atendida.

Considerações Finais a critério do CEP:

Não foram observados óbices éticos.

O projeto está aprovado e, após a finalização da última etapa, conforme cronograma cadastrado na Plataforma Brasil, o pesquisador possui o prazo de 60 dias para envio do relatório final via Plataforma.

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303

Bairro: CENTRO

CEP: 95.700-088

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3443-3340

E-mail: cepesquisa@ifrs.edu.br

**INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO SUL**



Continuação do Parecer: 5.317.296

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1863891.pdf	14/03/2022 20:40:26		Aceito
Outros	Carta_Respostaa.pdf	14/03/2022 20:39:45	FRANCIANE TUSSET	Aceito
Outros	RÓTEIRO_ENTREVISTA.pdf	18/01/2022 22:06:49	FRANCIANE TUSSET	Aceito
Outros	RÓTEIRO_QUESTIONÁRIO.pdf	18/01/2022 22:06:09	FRANCIANE TUSSET	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Proj_CEP.pdf	18/01/2022 22:03:51	FRANCIANE TUSSET	Aceito
Outros	Carta_Resposta.pdf	18/01/2022 22:01:39	FRANCIANE TUSSET	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_Alvorada.pdf	29/11/2021 19:24:08	FRANCIANE TUSSET	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	29/11/2021 19:20:00	FRANCIANE TUSSET	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	29/11/2021 19:19:41	FRANCIANE TUSSET	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	29/11/2021 19:19:16	FRANCIANE TUSSET	Aceito
Folha de Rosto	Folha_Rosto.pdf	29/11/2021 19:13:28	FRANCIANE TUSSET	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BENTO GONCALVES, 28 de Março de 2022

Assinado por:

CINTIA MUSSI ALVIM STOCCHERO
(Coordenador(a))

Endereço: Rua General Osório, 348 - 3º andar- sala 303

Bairro: CENTRO

CEP: 95.700-088

UF: RS

Município: BENTO GONCALVES

Telefone: (54)3449-3340

E-mail: cepsquisa@ifrs.edu.br

ANEXO II



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul
Campus Alvorada

AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Fábio Azambuja Marçal responsável pela instituição Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul- Campus Alvorada, autorizo a realização da pesquisa intitulada “O DIMENSIONAMENTO E SEUS REFLEXOS NA ATUAÇÃO DOS TECNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - CAMPUS ALVORADA”, a ser conduzido pelos pesquisadores abaixo relacionados. Fui informado pelo responsável do estudo sobre objetivos, metodologia, riscos e benefícios aos participantes da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas na instituição a qual represento.

Foi assegurado pelo pesquisador responsável que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466/2012, que trata da Pesquisa envolvendo seres humanos e que serão utilizados tão somente para a realização deste estudo.

Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante do presente projeto de pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos participantes de pesquisa, dispondo de infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Serão disponibilizados, ao pesquisador, espaço físico, documentos para análise e matérias disponíveis, quando solicitados.

Alvorada, 22 de agosto de 2021

FABIO AZAMBUJA
MARCAL:97483958
049

Assinado de forma digital por
FABIO AZAMBUJA
MARCAL:97483958049
Dados: 2021.10.22 16:12:42
-03'00'

Fábio Azambuja Marçal
Diretor-geral do Campus Alvorada do IFRS
Portaria nº 147/2020

ANEXO III- CERTIFICADO DE APRESENTAÇÃO EM EVENTO



**7º SALÃO de
PESQUISA,
EXTENSÃO
e ENSINO**

CERTIFICADO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul certifica que

Franciane Tusset

CPF nº **001761300-04**, participou do **7º Seminário de Pós-graduação**, realizado nos dias 03, 04 e 05 de novembro de 2022, no *Campus* Bento Gonçalves, e apresentou o trabalho intitulado **O dimensionamento na atuação dos Técnicos Administrativos em Educação**.

Bento Gonçalves, 23 de novembro de 2022.



Eduardo Giroto
Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação



**7º Seminário de
Pós-Graduação**



**INSTITUTO FEDERAL
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**
Rio Grande do Sul

a autenticidade deste documento pode ser verificada através da URL:
<https://sgce.ifrs.edu.br/validar/622931FC>