



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

WALQUÍRIA CORRÊA DE ALMEIDA

**ANÁLISE DE UM MODELO DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPA COM ÊNFASE NA
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Belém - Pará
2016

WALQUÍRIA CORRÊA DE ALMEIDA

**ANÁLISE DE UM MODELO DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPA COM ÊNFASE NA
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Dias Costa.

Linha de pesquisa: Gestão de Organizações Públicas.

Belém - Pará
2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca do NAEA/ UFPA

Almeida, Walquíria Corrêa. 1962 -

Análise de um modelo de dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativos da ufpa com ênfase na gestão por competências / Walquíria Corrêa Almeida; orientador, Thiago Dias Costa. — 2016.

173 f. Il. 30 cm
Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, Belém, 2016.

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Eficiência organizacional. 4. Desempenho. 5. Universidade Federal do Pará. I. Costa, Thiago Dias, orientador. II. Título.

WALQUIRIA CORRÊA DE ALMEIDA

**ANÁLISE DE UM MODELO DE DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFPA COM ÊNFASE NA
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em: ____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Thiago Dias Costa
Orientador - PPGGPD/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
Examinador interno - NAEA /UFPA

Prof. Dr. José Augusto Lacerda Fernandes
Examinador externo - ICESA/UFPA

A Deus, pois me acalmou nos momentos mais difíceis de solidão. À minha família e amigos, pelo auxílio e pela paciência, pois em muitos momentos estive ausente fisicamente.

AGRADECIMENTOS

A todos que colaboraram para a realização deste grande desafio.

Agradeço ao meu orientador, Professor Thiago Dias Costa, pelas orientações valiosas para a elaboração da dissertação.

Aos professores, Aécio de Borba Neto e Carlos André, membros da banca;

Aos professores do mestrado em gestão pública, pois nos repassaram seus ensinamentos necessários ao desenvolvimento das pesquisas. Em especial, ao professor Carlos André pelas orientações, ao Professor Adagenor pela compreensão e palavras de conforto nos momentos de dificuldade pelos quais passei após acidente, ao Professor Joseph Vidal pela seriedade que iniciou o curso, a Professora Marina Yassuko, pela amizade.

Aos coordenadores, servidores técnico-administrativos e colaboradores das unidades do campus de Belém e dos campi do Interior participantes da pesquisa;

À minha família, pelo incentivo e apoio em todos os momentos, em especial ao meu esposo Djalma Almeida, aos meus filhos Filipe Almeida e José Walter Almeida, à minha nora Ariane e minha neta Moara, pelas alegrias proporcionadas;

Aos meus pais, especialmente à minha querida mãe.

A todos os servidores e amigos da PROGEP, aos gestores João Cauby e Cleide Raiol, aos amigos da CSA, Júlio Oliveira, Larissa Pinon, Marílya Silva e Mônica Ronise, meu muito obrigada pelo apoio incondicional e incentivo.

À minha amiga Daniele Herondina pelos ensinamentos e pela paciência;

Ao Estagiário do Laboratório Gesticon Jean Marcel.

A todos os colegas de sala de aula do mestrado pela troca de conhecimentos em especial à minha amiga Heloisa Gomes pelo grande incentivo e pelas orações.

RESUMO

Dimensionar o quadro de servidores de uma organização é uma tarefa das mais significativas da área de recursos humanos, porém, de difícil execução, já que contabilizar a força de trabalho pode não ser suficiente para colocar pessoas capacitadas em locais estratégicos ou com perfis específicos para atender as necessidades da organização. A partir de 2005, com o Plano de Carreira dos cargos técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, o dimensionamento de pessoal tornou-se tarefa obrigatória para a eficiência da gestão, pois a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Técnicos, aprovado em 2006 requer a adequação do quadro de servidores a partir de um modelo de alocação de cargos. No mesmo ano do Plano de Carreira dos técnicos o Governo Federal lançou as diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal e trouxe para o serviço público, a Gestão por competência, cuja finalidade é propiciar a melhoria dos serviços prestados ao cidadão, dando ênfase a eficiência, eficácia por meio do desenvolvimento permanente do servidor e pela adequação de suas competências aos objetivos da organização. Considerando este contexto, a pesquisa em questão teve um caráter exploratório ao buscar discutir a integração da Gestão por Competências com o subsistema dimensionamento de pessoal, assim como, utilizou-se do mapeamento de competências para mapear as competências e entregas dos servidores lotados nos Programas de Pós-graduação da UFPA, de modo a auxiliar qualitativamente o dimensionamento. As entregas também foram testadas como variável quantitativa para utilização na matriz de cálculo. O resultado quantitativo foi obtido por meio da estatística descritiva, levantando-se o perfil dos servidores no que tange ao vínculo com a UFPA, escolaridade, tempo de serviço e carga horária de trabalho. Para o cálculo da matriz utilizou-se as medidas de tendência central média aritmética e mediana para verificar o quadro ideal de servidores, com a aplicação dos dados em um modelo já utilizado pela própria UFPA para dimensionar o pessoal técnico-administrativo. O trabalho resultou no mapeamento de competência e entregas e no dimensionamento de pessoal das secretarias dos programas de pós-graduação.

Palavras-chave: Gestão por Competências. Dimensionamento. Planejamento de pessoal.

ABSTRACT

Scale an organization's server framework is a task of the most significant area of human resources, however, difficult to implement, since account the work force may not be enough to put people trained in strategic locations or with specific profiles to meet organization's needs. From 2005, with the implementation of the Plan of Careers of technical and administrative positions of Education Federal Institutions, the staff dimensioning it became mandatory task for efficient management, for the preparation of the Technical Development Plan, approved in 2006 requires the adequacy of the server framework from a model of allocation of positions. In the same year of the Technical Career Plan the Federal Government launched the guidelines for implementation of the National Staff Development Policy federal government and brought to the public service, management by competence, whose purpose is to provide improved services to citizen, emphasizing the efficiency, effectiveness through the ongoing development of the server and the adequacy of their skills to the organization's objectives. Considering this context, the research in question had an exploratory nature to seek to discuss the integration of Management Skills with the subsystem staff dimensioning, and, if used the skills mapping to map the skills and delivery of crowded servers in Program graduate of UFPA, in order to qualitatively assist the design. Deliveries were also tested as quantitative variable for use in the calculation matrix. The quantitative results were obtained by means of descriptive statistics, raising the profile of the servers in relation to the link with the UFPA, education, length of service and hours of work. To calculate the matrix was used measures of central arithmetic average and median tendency to check the ideal framework server with the application of the data in a model already used by the UFPA to scale the technical and administrative staff. The work resulted in the mapping of competence and deliveries and staff dimensioning of the secretariats of graduate programs.

Keywords: Competence Management. Dimensioning. Planning workforce.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Cidadão como financiador e usuário dos bens e serviços.....	24
Figura 2 -	Competências, principais correntes teóricas.....	29
Figura 3 -	Competências em ação.....	30
Figura 4 -	Modelo de gestão por competência integrada.....	33
Figura 5 -	Entregas.....	38
Figura 6 -	Representa o Espaço Ocupacional na organização....	39
Figura 7 -	Descrição das Etapas da Pesquisa.....	73
Figura 8 -	Dados do Survey Monkey referente ao preenchimento da pesquisa.....	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Proposições que permitem compreender a noção de competência no trabalho.....	31
Quadro 2 -	Medidas de tendência central média e mediana.....	56
Quadro 3 -	Etapas do PDTA da UFSJ.....	58
Quadro 4 -	Cálculos utilizados no modelo de dimensionamento de unidades administrativas e administrativas e acadêmicas.....	59
Quadro 5 -	Descrição da fórmula de cálculo - TA's Usual	61
Quadro 6 -	Descrição da fórmula de cálculo – Necessidade de TA's	61
Quadro 7 -	Unidades e suas respectivas variáveis.....	64
Quadro 8 -	Dados referentes à metodologia utilizada na matriz de cálculo.....	66
Quadro 9 -	Exemplo de preenchimento do instrumento de pesquisa.....	79
Quadro 10 -	Demonstrativo do modelo de cálculo - horas ocupadas I.....	83
Quadro 11 -	Competências e entregas das secretarias dos programas de pós - graduação da UFPA.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Tipo de vínculo de trabalho com a UFPA.....	91
Gráfico 2 -	Participantes distribuídos por cargo.....	91
Gráfico 3 -	Distribuição de carga horária dos técnicos.....	92
Gráfico 4 -	Distribuição dos participantes de acordo com a faixa etária.....	94
Gráfico 5 -	Distribuição por tempo de serviço na UFPA.....	95
Gráfico 6 -	Tempo de Lotação nos Programas de Pós – Graduação.....	96
Gráfico 7 -	Participantes distribuídos por escolaridade.....	96
Gráfico 8 -	Competências mais complexas para os servidores técnico - administrativos e colaboradores lotados na secretária dos PPGs.....	98
Gráfico 9 -	Distribuição de frequência das competências exigidas aos secretários das Pós-graduações.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Evolução Anual do Quantitativo de Ativos da Administração Pública Federal (1991-2010).....	41
Tabela 2 -	Demonstrativo de ingresso no serviço público de 1998 a 2015, para as IFES, cargos técnico-administrativos...	42
Tabela 3 -	Crescimento do número de servidores civis federais (centrais) em países selecionados até 2004.....	45
Tabela 4 -	Exemplo de dimensionamento em Laboratório.....	64
Tabela 5 -	Lista de Variáveis utilizadas na pesquisa, instrumento I	79
Tabela 6 -	Distribuição dos participantes conforme gênero.....	93
Tabela 7 -	Competências e suas entregas anuais por frequência e média dos programas de pós-graduação da UFPA...	99
Tabela 8 -	Cálculo de horas ocupadas, programas com mestrado e doutorado.....	101
Tabela 9 -	Cálculo de horas ocupadas para programas com mestrado.....	102
Tabela 10 -	Cálculo de horas ocupadas para programas com doutorado.....	103
Tabela 11 -	Matriz de cálculo do Dimensionamento dos técnico-administrativos.....	104
Tabela 12 -	Distribuição de número ideal resultado do cálculo da média e mediana.....	107
Tabela 13 -	Distribuição de número ideal resultado do cálculo da média e mediana.....	107
Tabela 14 -	Distribuição de número ideal resultado do cálculo da média e mediana.....	108
Tabela 15 -	Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.....	109
Tabela 16 -	Distribuição de número ideal e número atual de técnicos.....	109
Tabela 17 -	Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.....	110

Tabela 18 -	Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.....	110
Tabela 19 -	Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.....	111
Tabela 20 -	Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.....	112
Tabela 21 -	Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.....	112
Tabela 22 -	Resumo Matriz I.....	112
Tabela 23 -	Resumo da Matriz II.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento Superior

CB - Centro de Ciências Biológicas

CCET – Centro de Ciências Exatas e da Terra

CCHLA – Centro de Ciências Humanas Letras e Artes

CCSA – Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

CE – Centro de Educação

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

EBEP – Estatuto do Funcionário Público

EUA – Estados Unidos da América

FADESP – Fundação Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa

FAPESPA – Fundação Amazônia de Amparo a Estudo e Pesquisas do Pará

FORGEP – Fórum de Gestão de Pessoas

GPEEC – *Gestion prévisionnelle de seffectifs, des emplois et dès compétences*

GESTCOM – Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional

IES – Instituição de Ensino Superior

IFCH – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

NAEA – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos

NGP – Nova Gestão Pública

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OFLNCC – Oficina de Levantamento de Necessidades de Capacitação por Competências

OPM – Instituto de Gestão de Pessoal (Office for Personnel Management)

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos da Educação

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDTA – Programa de Dimensionamento do Quadro de Servidores Técnico Administrativo

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PROGEP – Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal

PROPESP – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

QRSTA – Quadro de Referência dos Técnico - Administrativos

REUNI – Reestruturação de Universidades

RH – Recursos Humanos

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

TA's – Técnico- Administrativos

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UnC – Universidade do Contestado

UPF – Universidade de Passo Fundo

UFMT – Universidade Federal do Mato Grosso

UFPA – Universidade Federal do Pará

UFPeI – Universidade Federal de Pelotas

UFPR – Universidade Federal do Paraná

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSJ – Universidade Federal de São João Del Rei

UFSM – Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Problemática	19
1.2 Questão Norteadora	20
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo Geral.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos.....	20
1.4 Justificativa	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Administração Pública Federal e Gestão de Pessoas	23
2.2 O Modelo de gestão por competências e entregas para gestão de pessoas	27
2.2.1 Mapeamento de competências.....	34
2.2.2 Competências e Entrega.....	36
2.3 A Importância da gestão da força de trabalho	39
2.3.1 Breve Contextualização do Planejamento da Força de trabalho a Nível Nacional e Mundial.....	42
2.3.2 Benchmarking do Planejamento da Força de Trabalho com outros países.....	46
2.3.3 Dimensionamento da Força de Trabalho.....	50
3 MATERIAIS E MÉTODO	69
3.1 Tipo de Pesquisa	69
3.2 Local da pesquisa	70
3.3 População da pesquisa e caracterização da amostra	72
3.4 Descrição das Etapas da Pesquisa	73
3.4.1 Etapa 1: Identificação e análise das competências e entregas das secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA.....	73
3.4.2 Etapa 2: Definição das variáveis explicativas para cálculo do dimensionamento.....	78
3.4.3 Etapa 3: Elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa (questionário).....	80

3.4.4 Etapa 4: Aplicação do cálculo da matriz de cargos do dimensionamento e elaboração do relatório final.....	82
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	85
4.1 Identificação e análise das competências e entregas dos programas de pós-graduação.....	88
4.2 Descrição e análise do perfil da força de trabalho das secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA.....	90
4.3 Análise descritiva das competências e entregas dos programas de pós-graduação da UFPA.....	97
4.4 Aplicação do cálculo da matriz de cargos do dimensionamento e elaboração do relatório final.....	101
4.4.1 Análise descritiva do Modelo I de Dimensionamento de Pessoal.....	101
4.4.2 Análise descritiva do Modelo II de Dimensionamento de Pessoal.....	103
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICES.....	127
ANEXOS.....	153

1 INTRODUÇÃO

Tal como ocorreu em diversos países, cujas economias são mais estáveis, a Administração Pública no Brasil passou por diversas reformas administrativas na tentativa de dar mais agilidade aos processos e usar de forma mais adequada os recursos governamentais. Da década de 1990 até os dias atuais estas reformas sofreram influências da administração gerencial também chamada de Nova Gestão Pública, cujos pressupostos trouxeram para o serviço público conceitos da administração privada, como a busca por resultados, a eficiência no atendimento e o foco no cidadão como o cliente.

As mudanças na Gestão Pública brasileira apresentam-se em um ciclo contínuo, abrindo caminhos para o Novo Serviço Público, com isso, as exigências são cada vez mais crescentes pela prestação de serviços de qualidade e tem exigido das organizações que seus quadros de servidores estejam qualificados e desenvolvam as competências necessárias ao atendimento das demandas do cidadão. Assim como, devem aprimorar sua forma de gestão, melhorando seus processos de trabalho, gerindo seus recursos de forma mais eficaz.

Para isso a Administração Pública Federal emitiu diversas legislações com intuito de fortalecer as organizações, dar mais qualidade ao atendimento e à prestação de serviços, por meio da qualificação do servidor, além de recomendar a adequação da força de trabalho como forma de alcançar os objetivos traçados pelas organizações e pelo próprio Governo.

Dentre estes documentos legais, afetos às Organizações de Ensino, destacam-se a Lei n. 11.091/2005, que trata do Plano de Carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, o Decreto 5.707/2006, que Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, nos órgão da administração pública federal, o Decreto n. 5.825/2006, que estabelece diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, que recomenda a realização do dimensionamento de pessoal e o Decreto n. 6.944/2009, que institui medidas para o fortalecimento das instituições.

Nesse cenário, a capacitação e o desenvolvimento do servidor destacam-se como elementos que vão contribuir com a gestão para a melhoria do serviço público e o atendimento ao cidadão. Cabe, portanto, a gestão de pessoas das

Instituições de Ensino, utilizarem-se de ferramentas que proporcionem à organização a obtenção dos resultados esperados, integrando os diversos instrumentos legais e alinhando sua política de pessoal ao Plano de Desenvolvimento Institucional para a obtenção de resultados. A UFPA, em particular, traz no seu mapa estratégico o objetivo de “adequar o quadro de servidores as necessidades institucionais”.

Nesse sentido, ao tratar da adequação do quadro de pessoal, há que se considerar uma ferramenta essencial para os gestores que é o planejamento da força de trabalho, por ser um processo contínuo de avaliação das necessidades futuras de pessoal, que promove ações no sentido de adequar o quadro, seja por meio de provimento, desenvolvimento, alocação ou realocação, cujo objetivo principal, é colocar as pessoas certas, onde há necessidade comprovada e no momento oportuno, por meio do dimensionamento, para isso, apenas a contabilização das pessoas não é suficiente sendo apropriado a análise do perfil e das competências necessárias para ocupar os postos de trabalho.

Considerando que desde 2011 a Universidade Federal do Pará iniciou o Mapeamento de Competências dos servidores técnico-administrativos, tido como o primeiro passo para a implantação da Gestão por Competência, propõe-se nesta pesquisa, que o Planejamento da Força de Trabalho, também esteja alinhado ao modelo de competências, haja vista que conforme a literatura aqui apresentada, outros subsistemas de Recursos Humanos podem ser integrados, além da capacitação, assim, o dimensionamento de pessoal poderá integrar-se a Gestão por competências.

1.1 Problemática

A realização do dimensionamento de Pessoal, além de essencial, tornou-se praticamente uma obrigação, sem ele, as instituições públicas de ensino, ficam sem argumentos palpáveis que comprovem a necessidade do aumento do quadro de pessoal junto ao Ministério da Educação. A construção de um modelo vem sendo um desafio para a UFPA e para diversas outras Instituições Federais, pela inexistência de uma metodologia que oriente a realização deste trabalho nas IFES.

Neste sentido, surge a busca pela melhor forma de realizar o dimensionamento e apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Qual o modelo

mais adequado para realizar o dimensionamento da força de trabalho no contexto da gestão por competências?

1.2 Questão Norteadora

a) Considerando a possibilidade de integração dos diferentes subsistemas de Recursos Humanos, e que a gestão por competência tem auxiliado nos processos de gestão de pessoal da UFPA, levanta-se a seguinte questão: o mapeamento de competências contribui para realizar o dimensionamento de pessoal no contexto da gestão por competências?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

a) O objetivo geral desta pesquisa consistiu em: aplicar uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho considerando as entregas dos servidores como variável para cálculo da matriz de cargos.

O termo entrega embora pouco utilizado, vem sendo abordado por autores como Dutra (2012; 2013); Fernandes (2013); Fernandes e Fleury (2007) ao tratarem da ampliação do conceito de competências. Designa as competências em ação ou as mobilizações e contribuições deixadas pelo servidor à organização em termos de valores e de desempenho que possam atingir as estratégias organizacionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) Estabelecer as competências e entregas necessárias para o desenvolvimento das atividades dos servidores técnico-administrativos e colaboradores dos programas de pós-graduação da UFPA;

b) Quantificar as entregas e testar como variáveis para o dimensionamento de pessoal técnico-administrativos e demais colaboradores da UFPA.

1.4 Justificativa

Segundo Magro (2009) e Amaral; Lopes (2014), as exigências que se impõem a gestão das universidades por conta das políticas implementadas são cada vez mais crescentes, destacando-se as avaliações pelas quais são submetidas, as cobranças de diversos órgãos pela melhoria no desempenho. Tais cobranças, conseqüentemente refletem na área de gestão de pessoas, para a adequação do quadro de pessoal, comumente reclama-se pelo aumento do quantitativo.

Neste sentido, o cenário político atual é oportuno para realização desta pesquisa visto que após um período de expansão de vagas e com legislações que favoreceram o aumento e a reposição do quadro de pessoal das Universidades Públicas, um cenário de incertezas rodam as organizações que precisam se reinventar e preparar-se para utilizar de forma racional seus efetivos na prestação de serviços com qualidade.

Outro fator preponderante é o aumento significativo de aposentadorias na Universidade Federal do Pará e a previsão para a saída de aproximadamente 785 (34%) servidores efetivos nos próximos cinco anos, de acordo com informações verificadas no Relatório de 2015 do Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos (SIGRH), o que requer ações proativas para a recomposição do quadro de pessoal.

Desta forma, pretende-se contribuir com a Universidade Federal do Pará, compreendendo a metodologia utilizada no dimensionamento, para aplicação em outros setores da instituição dispendo de uma ferramenta que poderá ser utilizada periodicamente para demonstrar a necessidade de alocação ou realocação dos recursos humanos.

A realização deste trabalho contribui ainda, para que os servidores passem a ser mais valorizados à medida que possibilita o planejamento no sentido de promover o equilíbrio na distribuição dos efetivos e das tarefas, redistribuindo a carga de trabalho de uns e diminuindo a ociosidade de outros, caso se comprove qualquer inadequação.

Além de despertar o interesse na área de Gestão de Pessoas, que passa a ter a análise de instrumentos que facilitem o desenvolvimento da gestão, contribui com os esforços empreendidos na busca de metodologias de dimensionamento

adequadas à universidade, além de fomentar o interesse em pesquisas na área que apresenta carência de literatura.

A presente pesquisa analisou a integração da gestão por competências com o dimensionamento de pessoal, utilizando-se do mapeamento de competências para identificar as competências e entregas dos técnico-administrativos e colaboradores que desenvolvem atividades como secretários dos programas de pós-graduação da UFPA e testou uma matriz de cálculo para dimensionamento de pessoal, utilizando-se de variáveis quantitativas coletadas nas entrevistas dentre elas as entregas dos servidores.

Esta dissertação apresenta-se em cinco seções. A parte introdutória, com o Problema da Pesquisa, os objetivos e a Justificativa. A segunda seção trata do Referencial Teórico, abordando Administração Pública Federal e Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, Planejamento da Força de trabalho e Dimensionamento. Na terceira seção trata da metodologia utilizada, abordando o tipo e o contexto da pesquisa, a caracterização da amostra, as técnicas de pesquisa, a coleta de dados e os procedimentos utilizados. A quarta seção traz os resultados e discussão e quinta seção as Considerações Finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão discutidos temas como: Administração Pública Federal e a Gestão de Pessoas, Gestão por Competências, a Gestão e Planejamento da Força de Trabalho, o Dimensionamento de pessoal e algumas experiências de dimensionamento adotadas nas Universidades Públicas Federais.

2.1 Administração Pública Federal e Gestão de Pessoas

A Administração Pública Federal tem avançado nas últimas décadas no que tange à modernização e a inovação de suas práticas, embora se perceba que formas burocráticas convivam no dia-a-dia das organizações, limitando a capacidade de inovação. Ainda assim, destacam-se alterações significativas na maneira de gerenciar tornando-se um desafio para as organizações adaptarem-se à nova realidade (MURICI, 2010).

O foco na eficiência e a profissionalização dos serviços são estratégias utilizadas pelo mundo corporativo que aos poucos foram sendo introduzidas no setor público por meio da Reforma do Estado e pelas ideias do managerialismo. A Nova Gestão Pública (NGP) foi um movimento que avançou por diversos países desenvolvidos tendo iniciado na década de 1970, ganhou força no Brasil em 1990, com a tentativa de substituir as formas burocráticas de gestão que passaram a ser largamente criticadas pela sua ineficácia. Assim, a nova forma de gestão foi centrada na ideia de um conjunto de valores para a administração pública, que primassem pela eficiência dos gastos e pela qualidade dos serviços prestados aos cidadãos (DE PAULA, 2005; ARAUJO, 2013; CUNHA REZENDE, 2008).

Klering et al. (2010) acrescentam que em novo contexto de reformas, o desempenho das organizações públicas fica em evidência dando ênfase à gestão voltada aos resultados, no qual passam a ser valorizados aspectos de transparência e participação do cidadão.

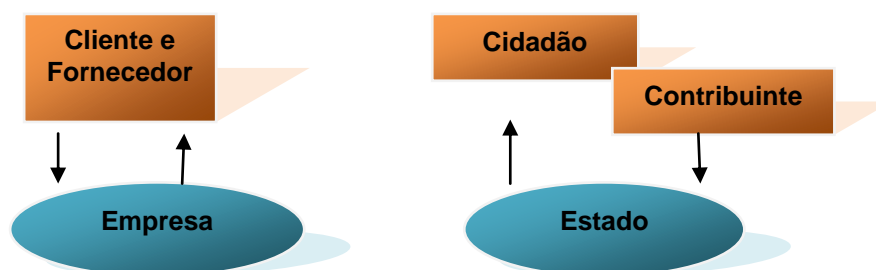
Assim, os cidadãos esperam que a administração pública proporcione a todos o melhor atendimento para suas demandas sociais, utilizando de forma eficiente os recursos e mostrando transparência nos atos praticados pelo poder público, já que a administração pública obedece a preceitos legais, procura-se preservar e atender ao interesse da sociedade por meio do desenvolvimento de

políticas públicas ou por meio de ações ou programas, de reformas administrativas que busquem o melhor desempenho governamental (MOTA, 2013).

Assim, os cidadãos esperam que a administração pública proporcione a todos o melhor atendimento para suas demandas sociais, utilizando de forma eficiente os recursos e mostrando transparência nos atos praticados pelo poder público. Visto que a administração pública obedece a preceitos legais, é importante que ela busque preservar e atender ao interesse da sociedade por meio do desenvolvimento de políticas públicas ou por meio de ações ou programas, promovendo reformas administrativas que busquem o melhor desempenho governamental (MOTA, 2013).

Neste contexto, Bergue (2013), destaca a prestação de serviços públicos com qualidade para a legitimidade dos gastos públicos, haja vista, que mesmo não utilizando determinado serviço público, o contribuinte precisa ter certeza que os recursos serão bem utilizados em prol da sociedade.

Figura 1 - Cidadão como financiador e usuário dos bens e serviços públicos.



Fonte: Bergue (2013, p. 19).

Isto remete ao fato que diferente do que ocorre na empresa cuja produção de bens, em geral, o agente econômico é o mesmo, no serviço público o financiador e destinatário da ação são pessoas ou segmentos distintos. Ou seja, mesmo que o contribuinte não utilize, por exemplo, os serviços públicos de educação e saúde, mas ao ser contribuinte, ele espera confiantemente que seu esforço proporcione à sociedade desenvolvimento pela ação do Poder Público (BERGUE, 2013). Neste sentido evidencia-se o conceito de valor público, já que os esforços empreendidos traduzem-se em resultados efetivos aos cidadãos (MURICI, 2010).

Na mesma linha de pensamento, Schikmann (2010) adverte que as exigências feitas ao poder público pela sociedade são cada vez mais intensas e voltadas para o alcance de resultados. Desta forma, as organizações públicas tendem a repensar sua forma de gerenciar, rompendo com padrões já estabelecidos buscando novas tecnologias e assim atender as necessidades do cidadão.

Entretanto, ressalta-se que para as organizações darem andamento as suas ações, a administração precisa contar com recursos patrimoniais, logísticos e financeiros, que não pode abrir mão de pessoas para gerenciá-los e operacionalizá-los, de tal sorte que o capital humano passa a constituir um instrumento fundamental para garantir o sucesso de programas e projetos dentro das organizações (SILVA et al., 2013).

Percebe-se que com a necessidade de mudança no serviço público, a gestão de pessoas ganha cada vez mais destaque, assim:

O desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoas possui como objetivo promover a eficiência e a transparência dos gastos com pessoal e a melhoria do seu desempenho para a atuação mais efetiva do setor público.

Para tanto, deve ser operada uma mudança cultural e institucional na qual a gestão de pessoas seja vista como responsabilidade de todos os gestores da organização e que as unidades de recursos humanos passem a atuar não somente com foco no controle de pessoal e em procedimentos administrativos, mas sejam capazes de desenvolver processos focados em resultados e de fornecer o suporte necessário para que a organização possa alinhar o perfil e as competências dos servidores às estratégias organizacionais e aos objetivos de governo (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014, p. 1).

Nesta perspectiva, Bergue (2013, p. 18) define Gestão de Pessoas no setor público, como: “o esforço direcionado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, conforme os ditames legais e observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem”.

De acordo com Schikmann (2010, p.19), a “gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos”. Ademais, é responsável em fornecer à organização o suporte institucional das políticas de governo e os instrumentos de inovação que proporcione os resultados esperados que contribuam para o bom

desempenho organizacional, para isso, precisa alinhar-se a Gestão Estratégica, a Missão e a Visão da organização (CAMÕES, FONSECA; PORTO, 2014).

É nesse sentido, que o serviço público federal passa a discutir a gestão por competência, como um meio para alcançar os objetivos organizacionais, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), por meio do Decreto n. 5.707/2006. De modo que, “a gestão de pessoas no serviço público, passou a ter contornos de política pública com a edição deste decreto e com as ações e programas que tem por objetivo efetivá-la” (TERABE; BERGUE, 2014, p. 13).

Esta nova visão para a área de gestão de pessoas, procura atender as limitações do modelo tradicional criticado por ser pouco flexível, onde o desenho dos cargos é destacado em detrimento das pessoas. Contrário a esta visão, o sistema baseado em habilidade e competências volta seu olhar para as pessoas que ocupam os cargos, dando destaque ao fator humano nas organizações (PLOTOW; HIPÓLITO, 2012).

Schkimann (2010), ressalta que a gestão estratégica de pessoas é o modelo que se deseja chegar ao adotar o caráter estratégico deve se preocupar em atingir objetivos e metas de curto, médio e de longo prazo. Para isso, precisa desenvolver políticas que coadunem o desempenho das pessoas e da organização, deve preocupar-se com o perfil e o quantitativo adequado ao quadro de pessoal, para realizar atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado, por isso deve articular o Planejamento de Recursos Humanos; a Gestão de Competências; a Capacitação com base em competência e a Avaliação de desempenho e de competências:

Schkimann (2010) ressalta que a gestão estratégica de pessoas é o modelo que se deseja chegar, pois ao adotar o caráter estratégico faz-se necessário a preocupação em atingir objetivos e metas de curto, médio e de longo prazo. Para isso, é preciso desenvolver políticas que coadunem o desempenho das pessoas e da organização, preocupando-se com o perfil e o quantitativo adequado ao quadro de pessoal para realizar atividades que lhe são atribuídas, garantindo o desempenho esperado e articulando o Planejamento de Recursos Humanos; a Gestão de Competências; a Capacitação com base em competência e a Avaliação de desempenho e de competências.

Assim, a autora delinea a gestão estratégica em suas subáreas de forma que cada subsistema promova a integração na organização gerando insumos aos demais, de forma que:

A gestão de competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a Avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da capacitação continuada (SCHKIMANN, 2010, p. 20).

Conforme se pode observar a Gestão de Pessoas nas organizações é responsável, em grande medida, pelas mudanças necessárias no setor público, assim como, na geração de resultados, mas para isso precisa implementar as medidas propostas no arcabouço de suas políticas de forma a alcançar os resultados esperados.

2.2 O Modelo de gestão por competências e entregas para a gestão de pessoas

A definição de competência no serviço público brasileiro foi estabelecida por meio do Decreto n. 5.707/2006, que trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal da administração direta, autárquica e fundacional, está voltada para o desenvolvimento do servidor e para a Gestão da Capacitação, representando o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006).

A abordagem foi utilizada largamente em outros países há mais tempo, como na França, Estados Unidos e Inglaterra, principalmente na área empresarial e tem sido utilizada como forma de alcançar o diferencial competitivo e superar a concorrência, “pressupõe-se que o domínio de certas competências - aquelas consideradas raras, valiosas, difíceis de serem desenvolvidas, conferem a organização um desempenho superior ao de seu concorrente” (BRANDÃO, 2009, p. 42).

Este estudo traz à tona a visão de competência organizacional baseada em recursos ou Resource Based View (RBV), defendida por autores da Administração como Barney (1996) e Penrose (1959), que procuravam explicar porque uma

organização cresce mais que outras, chegando-se a conclusão que a vantagem decorre da perfeita exploração, combinação e transferência dos recursos, sejam eles físicos ou humanos, tangíveis ou intangíveis (FERNANDES, 2013).

Os recursos intangíveis vinculam-se às pessoas, por esse motivo a gestão de pessoas por competências tem entre seus objetivos tornar a gestão da organização mais ágil e efetiva e vem sendo discutido na contemporaneidade por diversos autores visando a ampliação teórica e a apropriação de conceitos necessários à prática de uma gestão inovadora pelas instituições, principalmente, aquelas que pretendam alinhar o desempenho e as necessidades dos trabalhadores para o alcance dos objetivos da organização, e com isso, construir um modelo de gestão mais adequado às atuais exigências (CARBONE; BRANDÃO et al., 2009; BRANDÃO, 2012).

Embora tenha sido introduzida no serviço público brasileiro desde 2005, considera-se que “a gestão por competência no Brasil encontra-se no seu estágio inicial e foi introduzida como uma forma de desenvolver os servidores” (BRASIL, 2010, p. 73). Assim, Costa e Almeida Júnior (2013, p. 4), enfatizam que:

A capacitação no decreto é entendida como um processo de aprendizagem, que ocorre de forma permanente e deliberada, com o intuito de desenvolver competências institucionais através do desenvolvimento de competências individuais. Assim, a “gestão da capacitação” é voltada para a identificação de competências e o consequente desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de servidores, essenciais para o desempenho eficiente de suas funções, a fim de que os objetivos da instituição sejam alcançados.

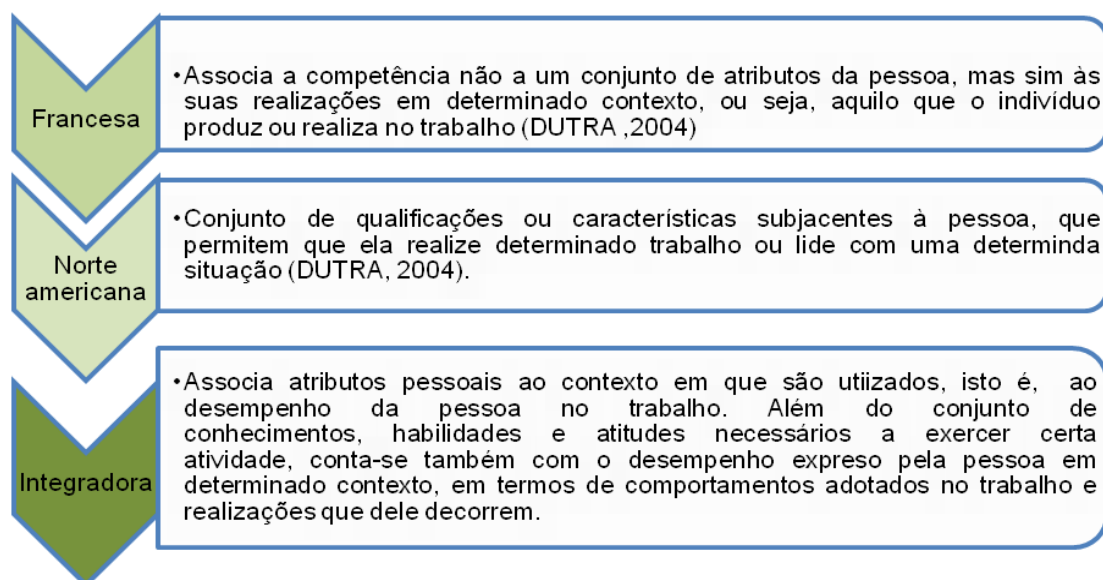
A gestão por competências é um assunto que vem crescendo nos últimos anos no meio organizacional e atingindo cada vez mais adeptos. Segundo Brandão e Andrade (2007), o tema competências teve suas origens na área da administração, transpõe-se posteriormente a área da Psicologia Organizacional, perpassando por diversas áreas de estudos. Além das já citadas verifica-se ainda, na economia, educação e sociologia do trabalho, assim como, por correntes teóricas variadas, como a francesa cujos seus principais defensores são Le Boterf; Zarifian (1999), a norte-americana com destaque para Richard Boyatzis (1982) e McClelland (1973), a terceira corrente a surgir propôs a junção das duas anteriores tendo como defensor Gonczi (1999).

A gestão por competências é um assunto que vem crescendo nos últimos anos no meio organizacional e atingindo cada vez mais adeptos. Segundo Brandão

e Andrade (2007), o tema *competências* teve suas origens na área da administração, transpõe-se posteriormente à área da Psicologia Organizacional, perpassando por diversas áreas de estudos, pois além das já citadas, verifica-se ainda, na economia, educação e sociologia do trabalho, assim como em correntes teóricas variadas, como a francesa cujos seus principais defensores são Le Boterf; Zarifian (1999), a norte-americana com destaque para Richard Boyatzis (1982) e McClelland (1973), assim como a de Gonczi (1999), onde seu defensor propôs a junção das duas correntes anteriores.

A Figura 2 ilustra as principais correntes teóricas e suas definições acerca de competências, que destacam a competência do indivíduo.

Figura 2 - Competências, principais correntes teóricas.



Fonte: Adaptado pela autora (2016).

Para Brandão (2012) a corrente integradora considera as diversas dimensões do trabalho, como: cognitiva, psicomotora e afetiva, além de associar atributos individuais: conhecimentos, habilidades e atitudes ao contexto e ao desempenho decorrente dessa aplicação.

Para explicar as três dimensões da competência, Pires et al. (2005), entendem que o conhecimento está relacionado com as informações assimiladas e estruturadas por cada pessoa, ou seja, é o saber acumulado ao longo da vida que permite “entender o mundo”, enquanto que as habilidades relacionam-se ao “saber fazer”, utilizar o conhecimento para uma ação; enquanto que a atitude corresponde a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Figura 3 - Competências em ação.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para Brandão (2007), os estudos em torno do tema competência vêm contribuir para a construção de modelos teóricos que possibilitam a orientação de diversos processos que articulados entre si, influenciam positivamente no desempenho das organizações, assim como, servem ao aprimoramento profissional das pessoas que delas fazem parte, agregando valor ao ambiente organizacional.

Neste sentido, conforme proposto por Brandão (2012), as competências podem ser classificadas em organizacionais e individuais, sendo que uma sofre influência da outra em interações constantes, de forma que as competências organizacionais se referem aos atributos da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas, destacando-se como própria da organização, as competências essenciais que geram valor para a organização são difíceis de imitar, podem ser transferidas a outras áreas, produtos ou serviços da organização e impactam no desempenho organizacional como um fator-chave de sucesso.

Por outro lado, as competências pessoais são aquelas relacionadas aos profissionais no plano individual, representado por um desempenho ou comportamento esperado, expressa o que o servidor é capaz de realizar no seu trabalho e que pode ser objeto de observação e avaliação. Para descrevê-la é utilizado um verbo de ação: por exemplo: “redigir documentos”; “utilizar sistemas informatizados”; “encaminhar documentos” (BRANDÃO, 2012).

Quadro 1 - Proposições que permitem compreender a noção de competência no trabalho.

Competência no trabalho
É constituída por recursos ou atributos do indivíduo, tradicionalmente denominados de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam as dimensões cognitiva, psicomotora e afetiva do trabalho;
Possui caráter de associar esses atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) ao contexto em que são utilizados;
Representa o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém;
É revelada quando a pessoa age frente às situações profissionais com as quais se depara, de forma que o desempenho do indivíduo no trabalho representa uma manifestação ou evidência de suas competências;
É desenvolvida por meio de processos de aprendizagem, sejam eles naturais ou induzidos, formais ou informais;
Serve como elo entre atributos individuais (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a estratégia da organização;
Agrega valor, seja econômico ou social, tanto ao indivíduo que a manifesta no trabalho quanto à organização em que ele atua;
Dar origem e sustentação a capacidades da organização, tradicionalmente denominadas competências organizacionais;
É influenciada por variáveis ou processos que se manifestam em diferentes níveis da organização (estilo gerencial do líder, treinamento e apoio material oferecido ao empregado, cultura, clima, estrutura, estratégia e outros);
Influência, em alguma medida, processos e resultados que ocorrem em diferentes níveis da organização (indivíduo, equipes de trabalho, unidades produtivas e a organização como um todo).

Fonte: Adaptado de Brandão (2012, p. 2).

Considerando esses aspectos, a competência no trabalho pode ser definida como: “combinação sinérgica de conhecimentos, habilidades e atitudes evidenciada pelo desempenho do indivíduo em seu contexto profissional, que agrega valor tanto à pessoa quanto à organização em que ele atua” (CARBONE et al., 2009, p. 43).

Para Brandão e Bahry (2010), a gestão por competência desponta como modelo alternativo que propõe gerenciar o *gap* ou lacunas de competências e tem como premissa que o controle de determinados recursos traz o desempenho superior às pessoas e às organizações, expressos em competências.

Desta forma, é baseando-se na noção de competências e na busca pela eficiência e efetividade que muitas organizações inserem-se no contexto da gestão por competências e ao utilizarem-se desse modelo buscam atingir os objetivos da organização à medida que podem planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências que serão necessárias ao intento organizacional (BRANDÃO, 2012).

Lana e Ferreira (2007) dizem que para alguns autores o foco da competência recai no potencial que o indivíduo possui, ao concordarem que competência é um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que credenciam uma pessoa a exercer uma função, enquanto para outros, recai no

desempenho da pessoa à medida que acreditam que competência não é apenas o conjunto de qualificação do indivíduo e sim as realizações por ele alcançadas.

Neste sentido, Lana e Ferreira (2007, p. 3) explicam que gestão por competências:

Deve ser um processo contínuo e estar alinhada com as estratégias organizacionais. Sua adoção implica em redirecionamento das ações tradicionais da área de gestão de pessoas, tais como: recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira e avaliação de desempenho. Também implica na formalização de alianças estratégicas para capacitação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Corroborando com esta premissa, Fernandes (2013) afirma que o modelo de competências serve como referencial para a implantação de estratégias, principalmente pela integração com diversos subsistemas de gestão de pessoas, que podem interagir e fornecer informações para a organização da seguinte forma:

Recrutamento e seleção: estabelece perfis de pessoas a serem buscadas no ambiente externo e interno da organização;
Avaliação: define expectativas para as pessoas e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz e o que dela se espera (gaps);
Treinamento e desenvolvimento: fornece subsídios para estruturar programas de treinamento formais ou informais, com o objetivo de desenvolver no indivíduo as competências necessárias;
Remuneração: as competências e os níveis de maturidade profissionais necessários para “entregá-los” são uma base consistente para se construir faixas e regras de remuneração;
Sucessão: ajuda a compor o perfil e preparar as pessoas para o processo de sucessão em posições críticas na organização. (FERNANDES, 2013, p.66 - 67).

Na figura 4 verifica-se a formatação do Modelo de Gestão por competências com a interface entre os diversos subsistemas de RH.

Figura 4 - Modelo de gestão por competência integrada.



Fonte: Adaptado de Fernandes (2013, p. 67).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), embora tenha dado ênfase na capacitação do servidor e ao desenvolvimento permanente de suas competências visando a concretização dos objetivos da organização, abre caminho para que os gestores possam utilizar de seus pressupostos em diferentes subsistemas de gestão de pessoas alinhando-os de forma que um dê suporte ao outro promovendo o ajuste interno (BRANDÃO, 2012).

Desta forma, Pires et al. (2005) acrescentam que o grande interesse das organizações pela gestão por competência é proveniente particularmente pelo reconhecimento do fator humano como elemento principal para que as organizações tenham sucesso em suas demandas, obviamente, que há necessidade da clara identificação dos objetivos estratégicos para a implantação do modelo, assim como, deverá estar alinhado também ao mapeamento de competências, elemento este, que dará subsídios às atividades de gestão de recursos humanos nas organizações.

Neste sentido, Gramigna (2007, p. 25) identifica como premissa do modelo de competências os seguintes pressupostos:

É necessário se conscientizar que cada tipo de negócio necessita de perfis específicos;

Cada posto de trabalho existente tem características próprias e devem ser ocupados por pessoas com um determinado perfil de competências;
As pessoas que ocupam funções gerenciais são responsáveis em desenvolver e captar novas competências;
É necessário perceber que sempre haverá necessidade de desenvolver novas competências, já que a execução de um trabalho hoje poderá exigir novas competências futuramente.

Por esse motivo, ao se optar pela gestão por competência na organização é essencial que ocorra o mapeamento das competências, pois ele irá subsidiar todo o processo de desenvolvimento individual e organizacional. Além disso, as ações de captação, desenvolvimento e avaliação de desempenho envolvem diretamente a fase de definição das competências (CARBONE et al., 2009; BRANDÃO, 2012).

2.2.1 Mapeamento de competências

O mapeamento ou diagnóstico de competências é a primeira providência a ser tomada quando se deseja implantar na organização a Gestão por Competência. Destina-se a identificar as lacunas de competências ou *gap*, que é a discrepância entre as competências internas existentes na organização e aquelas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais (CARBONE et al., 2009; BRANDÃO, 2012).

O mapeamento é impar para cada organização, ou seja, não pode apenas ser copiado de uma organização para outra, pois cada uma possui estrutura, cultura, estratégias e particularidades que as distinguem, desta feita, simplesmente reproduzir competências descritas em manuais ou listas, não traduz a realidade que se deseja pesquisar (BRANDÃO, 2012).

Ademais, Carbone et al. (2009), alertam que com a dinâmica das organizações, novas competências podem surgir e outras podem cair em declínio e desaparecer, por esse motivo, recomenda que o mapeamento seja realizado periodicamente no sentido de planejar a captação, bem como, o desenvolvimento de competências que possam surgir desse movimento.

A captação pode ocorrer por meio de recrutamento e seleção que poderá captar competências externas, por meio de concurso público e, interna, por meio de movimentação ou de processo sucessório (FERNANDES, 2013; PIRES et al., 2005).

Segundo Brandão (2012) no mapeamento, identificam-se as competências individuais e organizacionais, utilizando-se como instrumento a aplicação de métodos e técnicas de pesquisa social, tais como: Análise documental, entrevista, grupo focal, questionário e observação, onde estes instrumentos propiciaram a identificação das competências relevantes no contexto da organização.

Entretanto, para conseguir tal intento, é necessária a análise de documentos relacionados à estratégia da organização que contenham, por exemplo, a descrição da missão, visão, valores, assim como, diversos outros documentos, como: resoluções, relatórios de gestão, portarias, que revelem ao pesquisador além das competências, aquelas de real importância para a organização (BRANDÃO, 2012).

Para Brandão (2012), o mapeamento de competências tem seu destaque à medida que, bem realizado, funciona como elemento integrador dos diferentes subsistemas de gestão de pessoas, nesse sentido promove o ajuste interno na organização. Este alinhamento ou “ajuste” acontece quando há coerência nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Na realização deste trabalho é primordial descrever as competências profissionais em forma de referenciais de desempenho, ou seja, as principais atividades executadas em forma de comportamentos esperados e que sejam passíveis de observação e descrição, pois a medida que estas não são claras e bem descritas podem suscitar dúvidas na sua interpretação (CARBONE et al., 2009).

É interessante ainda, que ao realizar o mapeamento, as competências sejam categorizadas, essa classificação dependerá em grande medida para que fim se destina o mapeamento. Brandão (2012, p. 27) apresenta a seguinte explicação:

Dependendo da abordagem teórica adotada ou a finalidade que se destina o mapeamento, existem diversas outras tipologias e possibilidades de classificação das competências. Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, por exemplo, as competências individuais podem ser classificadas como técnicas e gerenciais. Em função de sua singularidade as competências organizacionais podem ser divididas em básicas e essenciais (também denominadas de distintivas ou singulares). E quanto a sua relevância ao longo do tempo, as competências podem ser classificadas como emergentes declinantes, estáveis e transitórias.

De acordo com Nogueira (2014), é comum na literatura relacionada a competências, adotá-las como referencial de desempenho para dar subsídios aos processos de Avaliação e Capacitação. Segundo Pires et al. (2005), na Avaliação,

os referenciais de desempenho irão mensurar a performance no trabalho, enquanto que na capacitação será utilizado para formular objetivos instrucionais.

Para Brandão (2012) os referenciais de desempenho devem estar alinhados às estratégias da organização e a partir daí estabelecer os indicadores juntamente com as metas que a organização pretende alcançar, de maneira que para o autor,

Um indicador constitui um parâmetro quantificável, que pode ser utilizado para medir o desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos. Refere-se a uma variável mensurável, que tem como função indicar, utilizando escalas referenciais específicas, um estágio de desenvolvimento desejável para a organização ou parte dela (BRANDÃO, 2012, p. 9).

O autor complementa ainda que se associam aos indicadores o conceito de índice, que é utilizado para quantificar o indicador e representa o resultado numérico de uma relação matemática, assim como o conceito de padrão, que vem a ser o padrão de desempenho desejado, correspondente à meta a ser alcançada pela organização ou pela equipe de trabalho (BRANDÃO, 2012).

De acordo com Costa e Almeida Júnior (2013), as atividades relacionadas ao mapeamento de competências foram iniciadas na Universidade Federal do Pará, em 2011, resultando em 31 competências mapeadas, conforme quadro descritivo no anexo A, utilizado para dar início a esta pesquisa.

Na seção seguinte será abordado o conceito de entrega, haja vista que foi utilizado na pesquisa como forma de identificar as contribuições do servidor no seu local de trabalho.

Autores brasileiros como: Fleury e Fleury (2000); Ruas (2002; 2005); Dutra (2001; 2004) e Hipólito(2001), tem destacado competências sob a perspectiva de diversas escolas procurando ampliar o conceito de competências. Surgindo a partir daí novas definições ou complementos que possibilitam ampliar o conceito de competências no âmbito das organizações, de tal forma que já se utiliza na gestão de pessoas conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, com o objetivo de responder a novas exigências (DUTRA, 2013).

2.2.2 Competências e Entrega

O termo entrega está vinculado à competência da pessoa e surge na literatura para complementar o conceito de competência na gestão de pessoas, é

abordado por autores brasileiros como Dutra (2012, 2013); Hipólito (2001); Dutra; Fleury; Ruas (2012); Fernandes(2013); Leme (2011), Fernandes e Fleury (2007).

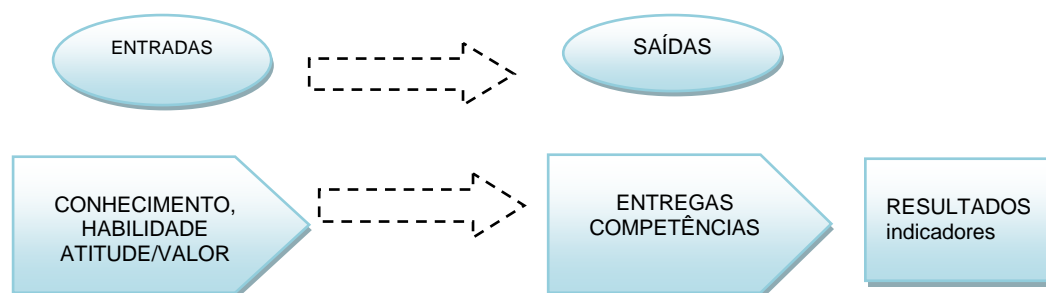
De acordo com Dutra (2012), não se pode falar em competências sem fazer a complementação desse atributo com a entrega. Assim, o autor orienta que “para melhor conhecer o conceito de competência individual, é necessário discutir também o conceito de entrega”, pois para ele, além de possuir determinada competência o indivíduo tem que querer entregá-la à organização (DUTRA, 2012).

Na abordagem deste conceito, Dutra (2013) destaca as competências organizacionais e as individuais, dizendo que há uma troca contínua entre elas. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, tornando-as mais preparadas para o enfrentamento de novas situações profissionais e pessoais dentro ou fora das organizações, assim como, as pessoas transferem seus aprendizados às organizações.

Assim, Dutra; Fleury; Ruas (2012) associam competência às realizações das pessoas e ao que elas provêm, produzem ou entregam à medida que mobilizam conhecimentos e experiências acumuladas com intuito de atender uma demanda que lhes é exigido no contexto das relações de trabalho, na qual lidam com diversas variáveis como cultura da organização, a limitação de tempo e de recursos.

Neste sentido, ao agregarem valor naquilo que fazem, as pessoas estão contribuindo de forma efetiva e permitindo que as organizações mantenham suas vantagens competitivas ao longo do tempo por meio de suas entregas. (DUTRA, 2012).

A existência de competência, complementado pela entrega ocorre pela ação das pessoas. Para Fernandes e Fleury (2007), a entrega é o que leva a pessoa a exercitar sua habilidade de um determinado conhecimento, está direcionado para a atitude das pessoas e vincula-se ao conceito de competências individuais. De forma que, competência “é um conjunto de capacidades (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) mobilizadas para uma **entrega**, que vem agregar valor para o indivíduo e para a organização” (FERNANDES, 2013, p. 3; FLEURY, 2004, p. 48, grifo nosso).

Figura 5 - Entregas.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2013).

Outras análises realizadas no contexto da gestão por competência associam a entrega das pessoas ao conceito de complexidade, isto porque à medida que as pessoas se desenvolvem profissionalmente, tornam-se mais preparadas para lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade, que é a característica intrínseca de determinada realidade. Ela se liga ao fato de uma situação exigir níveis diferentes de articulação do repertório de determinada pessoa (DUTRA, 2012, 2013).

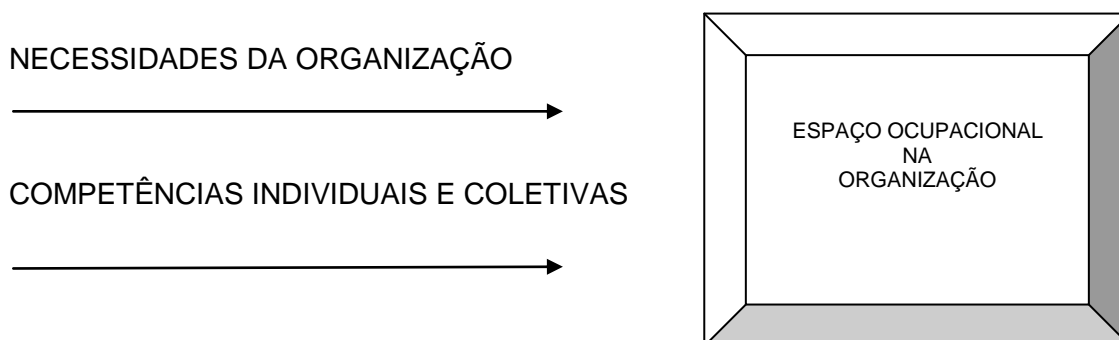
A utilização do termo complexidade no contexto da gestão por competência vai gerar para a área de Recursos Humanos da organização outros desdobramentos, que são:

- a) A análise das pessoas a partir de sua individualidade: as pessoas passam a ser analisadas a partir de suas entregas e à medida que não correspondem às expectativas verifica se a deficiência é da pessoa ou da organização;
- b) A análise das deficiências individuais: é possível detectar as razões da não entrega, havendo necessidade de pactuar um plano de ação tendo como objetivo o desenvolvimento da pessoa e aferir se ele foi ou não efetivo;
- c) Análise da efetividade das ações de desenvolvimento: ao ser cúmplice do seu plano de desenvolvimento aumenta as chances de sucesso, pode ser medido quando se analisa se houve ou não mudanças na entrega da pessoa, o que permite medir as ações de desenvolvimento;
- d) Adequação das ações de desenvolvimento: centrar-se nos pontos fortes das pessoas (ROCHA, 2009, p. 105).

A partir de estudos relacionados a modelos de gestão por competências Fernandes e Fleury (2007, p.104) destacam “que para implantar um modelo de competência de forma eficaz é necessário vincular competência com a noção de agregação de valor, espaço ocupacional e níveis de complexidade no trabalho”.

Espaço ocupacional: “é o conjunto de atribuições e responsabilidades das pessoas, é um espaço em movimento, cuja dinâmica, é estabelecida pelas necessidades da empresa, negócio ou ambiente, e, de outro, pela capacidade da pessoa atender a essas necessidades” (DUTRA, 2013, p. 51).

Figura 6 - Representa o Espaço Ocupacional na organização.



Fonte: Dutra (2012, p. 56; 2013, p. 51).

Considerando as características mensuráveis da “entrega” e o conceito apresentado por Dutra (2012, 2013) que demonstra relação com as competências, analisou-se como promissor para cálculo de dimensionamento na Administração Pública o uso desse conceito. Sendo assim, com a finalidade de realizar o cálculo da matriz de cargos utilizou-se o termo “entrega” como contribuição que o servidor deixa para a instituição por meio da mobilização de suas competências dentro do seu espaço ocupacional, colocando em prática tudo aquilo que sabe.

Na seção a seguir, serão abordados os temas gestão da força de trabalho, o planejamento da força de trabalho e o dimensionamento de pessoal, subsistema que é tratado na pesquisa.

2.3 A Importância da gestão da força de trabalho

De acordo com informações do Relatório da OCDE, a força de trabalho da administração pública está constantemente em circulação, esta afirmativa é explicada pelo fato de os servidores entrarem e saírem no serviço público, promovendo mudanças de um órgão para outro, influenciando as competências e as qualificações das organizações. Esta força de trabalho é afetada pelas

frequentes alterações que ocorrem no mercado de trabalho, assim como, na oferta de trabalho de forma qualitativa e quantitativa (OCDE, 2010).

O serviço público no Brasil tem passado por um cenário de descontinuidades, propiciado por reformas administrativas e da previdência, com isso, um grande contingente de servidores públicos foram dispensados de seus cargos ou se aposentaram, principalmente de setores essenciais para o serviço público. A partir daí, muitos órgãos permaneceram durante algum tempo sem poder realizar concurso público.

Hoje, sente-se o reflexo desses acontecimentos, pois mesmo após o período de retomada em que os concursos foram liberados, ainda há na grande maioria dos órgãos, um déficit de pessoal que influencia na qualidade dos serviços (BRASIL, 2006).

A partir de 2003, o Governo Federal procurou recompor a força de trabalho, para responder às exigências mais prementes ao projeto de desenvolvimento do país, passando a adotar uma política de gestão da força de trabalho que pudesse adequar a quantidade e a qualificação dos servidores às prioridades e às estratégias do governo, assim, investiu na profissionalização do serviço público, na criação de novas carreiras e cargos de direção e assessoramento (MORAES; SILVA et al., 2009).

Para alguns setores considerados prioritários, o governo tomou medidas que deram continuidade à agenda de profissionalização, substituindo terceirizados e promovendo a retenção de talentos, por meio de um novo padrão salarial, aumento de gratificações e promovendo a capacitação com o objetivo de promover a melhoria dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 2010).

A Tabela 1 mostra a evolução anual do quantitativo de ativos (militares e servidores civis), das aposentadorias e dos admitidos por concurso na Administração Federal do Brasil entre 1991 a 2010.

Tabela 1 - Evolução Anual do Quantitativo de Ativos da Administração Pública Federal (1991 - 2010).

Contexto econômico e político	Ano	Total de Ativos (civis e militares)	Total de Ativos (apenas civis)	Aposentados no ano	Admitidos por concurso público no ano	Var, % ativos civis
Crise e estagnação	1991	991,996	661,996	46,196	-	-2,8
	1992	998,021	683,618	21,190	-	
	1993	969,096	654,273	14,199	-	
	1994	964,032	641,564	17,601	-	
Reforma do Estado	1995	951,585	630,763	34,253	19,675	-10,5
	1996	929,375	606,952	27,546	9,927	
	1997	900,128	578,680	24,659	9,055	
	1998	841,851	564,320	19,755	7,815	
Restrição fiscal	1999	866,799	545,333	8,783	2,927	-2,7
	2000	864,408	536,321	5,951	1,524	
	2001	857,283	531,296	6,222	660	
	2002	809,975	530,662	7,465	30	
Fortalecimento da capacidade do Estado	2003	856,236	534,392	17,453	7,220	7,33
	2004	884,091	538,077	6,486	16,122	
	2005	873,447	548,210	5,789	12,453	
	2006	887,579	573,341	6,658	22,112	
	2007	896,333	573,727	8,156	11,939	4,8
	2008	913,417	583,367	10,654	19,360	
	2009	926,799	601,117	10,384	29,728	
	2010	970,605	630,542	13,722	36,600	

Fonte: Cardoso Júnior e Nogueira (2011).

De acordo com Moraes et al. (2009) um dos setores que foram beneficiados pela retomada de novos concursos que ocorreram a partir de 2003, foi a educação, principalmente as universidades públicas em virtude do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), na tentativa de proporcionar a recomposição da força de trabalho, houve a liberação de concursos para os cargos técnico-administrativos e de docentes. Os autores explicam ainda que:

As autorizações de concursos têm por objetivo não só expandir e fortalecer a atividade dos órgãos beneficiados, mas também recuperar a força de trabalho perdida em razão de aposentadorias, evasões e outras situações, como a dos trabalhadores terceirizados em situação irregular, que devem ser substituídos por servidores concursados (MORAES et al., 2009, p. 32).

A tabela 2 mostra o ingresso no serviço público federal a partir de 1998, por concurso público - SIAPE - Cargos da Carreira de Técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino.

Tabela 2 - Demonstrativo de ingresso no serviço público de 1998 a 2015, para as IFES, cargos técnico-administrativos.

Cargos	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nível Superior	-	-	-	-	-	1.212	2.459	541	856
Nível Intermediário	-	-	-	-	-	2.258	4257	1.161	1.134
Nível Auxiliar	-	-	-	-	-	-	3	-	-
Cargos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nível Superior	847	2.454	1.843	4.211	2.838	2.197	2.512	4.732	880
Nível Intermediário	880	3.470	3.332	6.041	5.225	5.456	4.622	9.989	1.884
Nível Auxiliar	-	-	8	61	5	29	11	13	

Fonte: Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão- Boletim Estatístico de Pessoal e informações Organizacionais - (CONCURSOS, p. 149- 150).

De acordo com Brasil (2010), “o controle nos níveis de emprego no serviço público é um dos elementos de controle dos gastos público”. Neste sentido, a gestão da força de trabalho é importante para o Governo Federal à medida que promove o controle destes gastos com o objetivo de manter um quadro que atenda as demandas dos órgãos e ao mesmo tempo adeque-se as restrições orçamentárias (BRASIL, 2010).

Este controle ocorre em todos os níveis de governo, Federal, Estadual e Municipal e conseqüentemente em seus órgãos setoriais. Silva et al.(2012), ao referir-se a este controle, diz que a Lei Complementar Federal n. 101/2000, chamada Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), traz em seu bojo a regulamentação da Constituição de 1988, no que trata de tributação e orçamento.

A Lei estabelece limite de gastos com pessoal, tendo em vista que a falta de planejamento adequado levou os entes federativos ao final da década de 1990, a gastarem boa parte de suas receitas com pagamento de pessoal. De modo que, “Seu principal objetivo, nos termos do *caput* do art. 1o, é estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal” (SILVA et al., 2012, p. 6).

2.3.1 Breve Contextualização do Planejamento da Força de trabalho a Nível Nacional e Mundial

Tratando-se de definições acerca do planejamento da força de trabalho, autores como Rocha e Moraes (2006) apresentam contribuições ao destacarem que:

O planejamento da força de trabalho busca estimar o quadro ideal de pessoal de uma organização, de uma área ou que efetuam determinado processo de trabalho, incluindo a definição das habilidades, das experiências e dos conhecimentos e atitudes adequadas para o desempenho das tarefas requeridas, de forma a contribuir para o alcance das metas e o sucesso da organização (ROCHA; MOARES, 2006, p.3).

Complementa-se ainda, que o planejamento da força de trabalho é um processo sistemático que avalia as necessidades de provisão e adequação de pessoal, levando em consideração aspectos quantitativos e qualitativos para a composição do quadro e o perfil desejado. Assim: “Compreende um conjunto de procedimentos para estimar as necessidades futuras de pessoal e deve estar alinhado ao planejamento estratégico com apoio da alta direção” (ROCHA; MORAES, 2006, p. 3).

Para Alis et al. (2012), não se pode pensar o planejamento de recursos humanos tão somente na perspectiva da organização ou na perspectiva dos objetivos dos trabalhadores, há que se fazer uma mesclagem dos interesses, assim, define o planejamento como sendo:

Uma atividade que está na base e que reúne diversas outras atividades de modo a permitir aos dirigentes colaborativamente com os demais níveis hierárquicos, identificar, analisar, avaliar e prever as necessidades de uma organização no que dizem respeito aos efetivos de pessoal, que darão resposta de forma simultânea aos objetivos específicos dos trabalhadores, assim como da organização, com base em estratégias de curto, médio e de longo prazo. (ALIS, et al., 2012, p. 83).

No que concerne ao aspecto de sua origem, Alis et al. (2012), dizem que o primeiro modelo de planejamento da força de trabalho que se tem conhecimento, data de 1779, com o “modelo atuarial”, destinado aos trabalhadores da Marinha da Inglaterra.

Segundo Komatsu (2013), a necessidade de mensurar o contingente de pessoas necessárias à execução de determinado trabalho, e ainda, como parte de um processo de produção, vem desde o início do sistema de produção em série. Acompanhando essa perspectiva, Marinho e Vasconcelos (2007) argumentam que a necessidade de realizar o levantamento da força de trabalho surge com Taylor, cujo método utilizado na Administração Científica foi o estudo dos tempos e movimentos. Calculava-se o número ideal de funcionários, a partir da análise criteriosa do tempo que um funcionário padrão realizava sua tarefa, em seguida, calculava-se o número de funcionários pela quantidade de tarefas realizadas.

Alis et al. (2012), trabalham com o conceito de gestão previsional de efetivos e nesta abordagem os autores defendem que não há uma data certa de quando o planejamento da força de trabalho surgiu nas organizações, pelo fato de que este, é um tema que sempre foi deixado em segundo plano pelos empregadores.

Para os autores, a despreocupação com o planejamento da força de trabalho até antes da Segunda Guerra Mundial, justificava-se pelo fato de que a mão de obra excedente, embora não especializada, conseguia atender as demandas existentes. Já no pós-guerra, com a necessidade de especialização da mão de obra requeridas pela introdução novas tecnologias, fez com que os empregadores começassem a pensar em planejar os recursos humanos.

Com as constantes mudanças mundiais surgem novas concepções, sobre o planejamento dos efetivos, a partir de 1960 com boas contribuições para o domínio deste instrumento, muito embora neste período prevalecesse uma abordagem quantitativa. Na década de 1970, surge a abordagem da gestão integrada, onde interagem vários componentes, porém os objetivos individuais acentuavam-se em detrimento dos organizacionais. Já na década de 1980, voltaram-se à gestão estratégica dos recursos humanos para a valorização do potencial coletivo. A partir de 1990, a gestão de recursos humanos retorna a visão individualista, e a gestão de efetivos foi substituída pela gestão de competência¹. As influencias externas à organização, como as mudanças tecnológicas e a acentuada globalização acrescentou maior importância ao planejamento estratégico dos recursos humanos (ALIS et al., 2012).

De acordo com Nogueira (2005), nos anos de 1980 a 1990, o contingente de pessoal do setor público sofreu uma acentuada diminuição devido ao processo de ajuste fiscal e reforma do Estado, fato ocorrido em diversos países da América e da Europa com reflexos políticos e econômicos para a América Latina e, em particular, no Brasil. Propunha-se que o Estado poderia “fazer mais com menos gente”, assim como, os custos globais diminuiriam à medida que parte das funções do Estado seriam privatizadas e algumas das atividades administrativas e técnicas próprias das gerências burocráticas seriam substituídas por novas tecnologias, da mesma forma que o trabalho em equipe direcionava seu foco ao usuário dando mais eficiência ao Estado.

¹ Verifica-se que o termo aqui tratado é gestão de competência e não gestão por competência.

Para Alis et al. (2012), o planejamento de recursos humanos destacou-se a partir da década de 2000, visto que com as reformas perdeu-se efetivos de pessoal, entretanto, cresceu a necessidade de mão de obra qualificada. Em alguns países da Europa, o planejamento da força de trabalho tornou-se imprescindível, pois, é a partir desse ano que o contingente de pessoal volta a crescer, verificando-se este aumento em diversos países como: EUA, Canadá, Austrália, Reino Unido, França e Brasil (NOGUEIRA, 2005, p. 2), conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Crescimento do número de servidores civis federais (centrais) em países selecionados até 2004.

Países	Período	% Cresc.
EUA	2000-2003	0,7
Canadá	2000-2004	17,5
Austrália	2000-2004	15,7
Reino Unido	1998-2002	17,0
França	1996-2001	3,7
Brasil	2002-2004	1,9

Fonte: Órgão de Estatísticas dos países referenciados; Nogueira (2005, p. 2).

Nogueira (2005) acrescenta que o aumento do número de servidores civis no Brasil passou a patamares mais elevados a partir de 2003, comparando-se com outros países em níveis mais reduzidos, ainda assim, verificam-se novos ingressos por meio de concursos públicos para expansão do quadro de servidores e também reposição de vacâncias. Contudo, destaca-se que há um passivo na composição do quadro que se estende até os dias atuais.

De acordo com Relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (BRASIL, 2010) incluindo todas as esferas de governo (federal, estadual municipal), ainda é muito limitada o número de servidores públicos no Brasil, variando entre 11% a 12%, diferente dos países que fazem parte da OCDE, que são em torno de 22%, entretanto, segundo o Relatório, é a mão de obra mais cara, comparando-se ainda aos países membros. Credita-se este fato à justificativa de que nos últimos anos, o número de servidores terem se expandido para garantir a melhoria de acesso aos serviços público ao cidadão, com destaque para as áreas da saúde e educação.

Ainda segundo o relatório da OCDE (BRASIL, 2010) a dimensão do emprego no serviço público brasileiro tem crescido nas últimas décadas, tanto em quantidade quanto em custo, vislumbrando-se a possibilidade de aumento, daí a

necessidade de que, tanto o governo, quanto às organizações que dele fazem parte, se preocupem com o planejamento da força de trabalho. Pois, é eminentemente necessário o acompanhamento das prioridades políticas e a gestão da mão de obra pública no Brasil.

2.3.2 Benchmarking do Planejamento da Força de Trabalho com outros países

Para efeito ilustrativo destacam-se alguns países membros da OCDE e o planejamento da força de trabalho no setor público. Verifica-se que em muitos países a questão é tratada como um instrumento de gestão e vinculando-se ao planejamento estratégico dos órgãos do Governo, os exemplos destacam medidas utilizadas para a modernização do setor público, cabendo sempre a um órgão central a implementação das políticas referentes ao quantitativo de pessoal do governo (BRASIL, 2006).

Na Espanha o Estatuto do Funcionário Público (EBEP) - Lei n. 7/2007, de 12 de abril, em seu Art. 69 trata do planejamento da seguinte forma:

1. Planejamento de recursos humanos na administração pública terá como objetivo contribuir para a eficácia na utilização dos recursos financeiros disponíveis por meio do dimensionamento adequado da sua força, melhor distribuição, treinamento, desenvolvimento de carreira e mobilidade e eficiência na prestação de serviços;
2. As autoridades públicas podem aprovar planos para a gestão dos seus recursos humanos, que inclui, entre outras coisas, algumas das seguintes medidas:
 - análise das disponibilidades e necessidades de pessoal, tanto do ponto de vista do número de efetivos, como dos perfis profissionais ou níveis de qualificação destes;
 - previsões sobre os sistemas de organização do trabalho e modificações da estrutura dos postos de trabalho;
 - medidas de mobilidade entre os quais poderá figurar a suspensão da incorporação de pessoal externo a determinada instância ou à convocatória de concursos de provisão de postos limitados a pessoal do âmbito que for determinado;
 - medidas de promoção interna e formação de pessoal e de mobilidade forçada, em conformidade com o disposto no Capítulo III do presente Título deste Estatuto;
 - a previsão de incorporação de recursos humanos através da oferta de Emprego Público, de acordo como estabelecido no artigo a seguir.
3. Cada Administração Pública planejará seus recursos humanos de acordo como os sistemas que estabeleçam as normas que lhes sejam aplicáveis [...] (KOMATSU, 2013, p. 29).

Uma nova abordagem da força de trabalho foi adotada na França, com o objetivo de superar os desafios relacionados ao envelhecimento da força de trabalho e ao processo de mudança nas estratégias de recrutamento. A abordagem

holística tem como seu principal instrumento, o *Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences* (GPEEC). Este instrumento presta-se a prever ajustes das necessidades de pessoal com a finalidade de tornar o serviço público mais eficiente e adaptar o recrutamento ao contexto demográfico, bem como propiciar mais transparência acerca do quantitativo de trabalhadores públicos existentes (BRASIL, 2010).

Este instrumento francês sofreu uma mudança em 2006, proporcionando uma aproximação maior dos diferentes departamentos com seu órgão Central de Gestão de Recurso Humanos, culminando com GEEPC específicos por departamento. Em seguida um novo instrumento surge para complementação do anterior, chamado de *Répertoire interministériel des métiers de l'État* (RIME), fornecendo um catálogo de competências para utilização de todos os departamentos (OCDE, 2007; OCDE, 2010).

Komatsu (2013) aponta que o serviço público francês, utiliza-se de um guia metodológico para realização do planejamento da força de trabalho, que já foi aprimorado com a participação de diversos órgãos ministeriais, e seus participantes já possuem amadurecimento necessário para realizá-lo. A renovação da função pública passa pela renovação da gestão de recursos humanos, assim como, pela ferramenta de gestão, que é o planejamento da força de trabalho com base em competências, que tem papel fundamental - e seus mecanismos tradicionais, vistos sob nova ótica para: “melhor recrutar, melhor gerir, melhor dialogar, e melhor remunerar”.

Nos Estados Unidos o planejamento da força de trabalho faz parte do sistema de alinhamento estratégico, concentrando-se na estratégia de capital humano e se alinha com a missão, objetivos e metas organizacionais de departamentos e agências federais. O plano de força de trabalho está vinculado à atuação estratégica e aos planos de desempenho anuais das agências, tendo como fim a tomada de decisão no que diz respeito à estrutura e a implantação da força de trabalho. A metodologia utilizada nos EUA se preocupa com as seguintes etapas:

O planejamento de força de trabalho é um processo sistemático que identifica e direciona o preenchimento de lacunas nas equipes de trabalho com competências que atenderão necessidades futuras, no tempo adequado. O *Office of Personnel Management* - OPM define ser um planejamento adequado àquele que permite que organização seja capaz de:

- Alinhar os requisitos de força de trabalho diretamente aos planos estratégicos de negócios da organização;
- Identificar a localização exata das lacunas existentes entre competências necessárias e existentes, assim como das necessidades e dos requisitos futuros;
- Identificar e reduzir as lacunas estratégicas em termos de conhecimento;
- Definir melhores formatos organizacionais aproximando-os do perfil de competências;
- Identificar e superar os obstáculos internos e externos para cumprir metas estratégicas (KOMATSU, 2013, p. 59).

Segundo Komatsu (2013), desde 1997, a Administração Pública do Reino Unido tem passado por diversas reformas administrativas. A partir do Consenso de Washington, procurou-se transformar o serviço público em modelo de excelência, dando ao cidadão o *status* de cliente, e buscou-se a obtenção de resultados e o alto desempenho do setor público. O processo de mudança continua ao longo dos anos, com investimentos que pretendem tornar a sociedade mais justa e dotá-la de novas capacidades, assim como, o governo deveria profissionalizar-se, desenvolver novas habilidades, atrair novos talentos, investir em capacitação e prestar melhores serviços à população.

Como estratégia, reconheceu que o corpo de seu serviço público não estava preparado com capacidades fundamentais para cumprir o que estava previsto. Assim, a Administração Pública foi chamada a produzir seu planejamento da força de trabalho cumprindo quesitos básicos, como:

- Definir a atual estrutura de serviços e as necessidades futuras;
- Determinar a estratégia para reestruturação da força de trabalho: treinamento, cursos gerenciais, educação, reforçar a retenção de pessoal estratégico, redefinir mecanismos de incentivo (pagamentos diferenciados, ampliação nas oportunidades de carreira etc.);
- Analisar lacunas e o número de pessoas necessárias para cobrir lacunas e melhorar o conjunto de capacidades para tanto;
- Determinar habilidades e competências requeridas para a entrega de seus e serviços (KOMATSU, 2013, p. 109).

No Canadá, conforme se verifica no Relatório da OCDE (BRASIL, 2013), há no serviço público daquele país, uma nítida compreensão das competências e do conhecimento necessários para o cumprimento dos objetivos atuais e futuros dos respectivos órgãos, caminha-se para o planejamento integrado de recursos humanos e planejamento empresarial utilizado como pano de fundo para a compreensão das necessidades atuais e futuras dos serviços, organismos e serviço público em geral. Pretende-se com o planejamento integrado realizar a renovação da Administração Pública no Canadá, com a premissa de que um bom

planejamento possibilitar vislumbrar os pontos fortes da organização e das lacunas que devem ser preenchidas com o recrutamento, o desenvolvimento e a inserção de competências especializadas ao longo da carreira.

No Canadá, conforme se verifica no Relatório da OCDE (BRASIL, 2013), há no serviço público uma nítida compreensão das competências e dos conhecimentos necessários para o cumprimento dos objetivos atuais e futuros dos respectivos órgãos. Nesse país, caminha-se para o planejamento integrado de recursos humanos e planejamento empresarial utilizado como pano de fundo para a compreensão das necessidades atuais e futuras dos serviços, organismos e serviço público em geral. Pretende-se com o planejamento integrado realizar a renovação da Administração Pública no Canadá, com a premissa de que um bom planejamento possibilita vislumbrar os pontos fortes da organização e das lacunas que devem ser preenchidas com o recrutamento, o desenvolvimento e a inserção de competências especializadas ao longo da carreira.

Percebe-se, ao longo da pesquisa bibliográfica, uma intensa necessidade dos países em buscar a melhoria contínua das suas administrações e da governança, proporcionando a eficiência na gestão. Alia-se o planejamento da força de trabalho ao planejamento estratégico. A gestão por competências já vem sendo utilizada no setor público de vários países como na França e Canadá, por exemplo, integrada ao planejamento da força de trabalho e como instrumento de gestão eficiente (BRASIL, 2006).

No Brasil, o planejamento da força de trabalho sofreu um processo de descontinuidade com as diversas reformas ocorridas, não se vislumbrava claramente uma metodologia a ser utilizada para gestão. Entretanto, o governo brasileiro realizou um acordo de cooperação técnica com a União Europeia, no sentido de modernizar e reformar a Administração Pública, a partir de experiências exitosas naqueles países. O planejamento da força de trabalho é uma preocupação que está inserida na temática de gestão de pessoas, que por sua vez, está vinculado em um dos principais componentes do projeto que é o “Fortalecimento da Gestão Pública” (BRASIL, 2006).

O planejamento da força de trabalho no Brasil é centralizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que orienta e controla o crescimento da força de trabalho, conforme acentua o relatório da OCDE (2010).

Atualmente, o planejamento da força de trabalho dos ministérios ainda é orientado por processos e dados, com foco principalmente no número de pessoal e custos, mas as mudanças estão em andamento e devem trazer melhorias. O planejamento estratégico atual da força de trabalho ainda não vai além das indicações dos ministérios das futuras necessidades de contratação de acordo com o surgimento de novas prioridades, para as quais o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão reage. O foco do ministério é controlar o tamanho das organizações, o cumprimento e a provisão de pessoal nas áreas das políticas prioritárias. Nos bons tempos permite as contratações e nos maus momentos proíbe (BRASIL, 2010, p. 22).

Para a maioria dos países ao tratarem do planejamento da força de trabalho, está implícita a preocupação com o tamanho da força de trabalho pela necessidade de manutenção ou diminuição dos gastos públicos. No Brasil a preocupação com a monitoração do aumento ou diminuição da força de trabalho se dá baseada em métodos quantitativos (BRASIL, 2006).

No âmbito das Universidades, a adequação do quadro de pessoal deve ser realizada por meio do dimensionamento, cujas normas legais emitidas com o propósito de fortalecer a gestão, fazem referência à necessidade de realização do dimensionamento e adequação do quadro de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição (REIS et al, 2015).

2.3.3 Dimensionamento da Força de Trabalho

De acordo com Komatsu (2010) e Lacerda et al. (2011) o dimensionamento trata da análise das funções, processos e atividades com o objetivo de estimar o esforço exigido na execução do trabalho e mensurar a quantidade de pessoas para realizá-lo. A diversificação dos modelos de dimensionamento ocorre a partir da complexidade do trabalho, haja vista que outros fatores poderão influenciar na quantidade de pessoas.

Seguindo a definição dada pelo Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006, o dimensionamento “é o processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE” (BRASIL, 2005, p. 1).

Para Fernandes (2013), dimensionar o quadro de pessoal é realizar a adequação entre número de pessoas e competências e as necessidades da organização. A inadequação no quadro de pessoal da organização pode não estar

vinculada a quantidade de servidores, mas, na qualidade que os serviços estão sendo oferecidos aos cidadãos. De modo que, o dimensionamento visa proporcionar o equilíbrio desta distorção, indicando a melhor forma de atender a estas necessidades.

A definição da força de trabalho e o dimensionamento do quadro ideal de servidores de uma organização são atividades inerentes ao planejamento de recursos humanos e sua abordagem deve considerar aspectos internos à organização, bem como aspectos externos. O dimensionamento é visto como uma etapa menor de um processo mais amplo e complexo de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (MARINHO; VASCONCELOS, 2007).

Considera-se ainda, que a força de trabalho de uma organização é constituída por todas as pessoas que prestam serviço. Assim, é formada por servidores de provimento efetivo, cargos de provimento em comissão, empregos públicos, contratações temporárias e prestadores de serviços terceirizados (BRASIL, 2006).

Fernandes (2013), ainda destaca que, se há pessoas em excesso em um determinado local da organização, o dimensionamento deve auxiliar no equilíbrio dessa distorção, do contrário, pode gerar ociosidade de alguns servidores. Assim como, um grande *déficit* de pessoal poderá ocasionar sobrecarga de trabalho a outros, ou um alto nível de estresse e falhas nos processos de trabalho, além do direcionamento de esforços em atividades rotineiras em detrimento da implantação de estratégias organizacionais.

Para Reis et al. (2015) o dimensionamento deve ser realizado para atender as demandas atuais e futuras de trabalho, este diagnóstico requer regularidade, com intuito de adequar os servidores alocando ou realocando nos postos de trabalho, para que as entregas realizadas sejam condizentes com a qualidade desejada na prestação dos serviços aos cidadãos.

Com propósito de instrumentalizar as organizações na busca da eficiência de seus serviços, verifica-se a criação de vários instrumentos legais que possibilitam às organizações públicas do poder executivo federal, em particular, as universidades, implementarem estudos sobre o dimensionamento da força de trabalho de forma que alcancem um bom desempenho na gestão (REIS et al., 2015).

Segundo Barbosa e Ferreira (2009), o dimensionamento da força de trabalho no setor público surge como um instrumento auxiliar na gestão a partir de 2005, quando foi publicado o Decreto n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino, que em seu Art. 4º, define 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, 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 (BRASIL, 2005).

Em seguida, tem-se a publicação do Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos cargos Técnico-Administrativos em Educação, criados pelo Decreto n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estabeleceu os princípios a serem seguidos para gestão dos cargos técnicos das Instituições de Ensino, também aponta a necessidade de realizar a “adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais”, elencando os diferentes conceitos a cada um dos itens necessários a elaboração do Plano de desenvolvimento do servidor, destacando-se aqui os que tratam do dimensionamento:

Art. 3º [...]

VIII - dimensionamento: 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;

IX - alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional;

X - matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE;

XI - força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

XII - equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;

XIII - ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

XIV - processo de trabalho: conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais (BRASIL, 2006).

O Governo Federal, em 2009, também publicou o Decreto n. 6.944 de 21 de agosto de 2009, que estabelece medidas para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Este documento legal delinea as atividades do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, assim como, propõem diretrizes para o fortalecimento das instituições que será alcançado mediante o cumprimento das seguintes ações:

- I - da criação e transformação de cargos e funções, ou de sua extinção, quando vagos;
- II - da criação, reorganização e extinção de órgãos e entidades;
- III - da realização de concursos públicos e provimento de cargos e empregos públicos;
- IV - da aprovação e revisão de estrutura regimental e de estatuto;
- V - do remanejamento ou redistribuição de cargos e funções públicas; e,
- VI - da autorização para contratação temporária de excepcional interesse público, nos termos da Lei n.º 8.745, de 9 de dezembro de 1993 (BRASIL, 2009).

Destaca-se ainda, o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) das Instituições Federais de Ensino (IFES), criado por meio do Decreto n. 7.232, de 19 de julho de 2010, o qual tem como objetivo dotar as Universidades públicas de mais um instrumento de gestão, de maneira a possibilitar a reposição automática de técnicos por meio de concursos públicos, sem a necessidade de autorização prévia do Ministério da Educação e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2010).

Para Camões et al. (2014), embora os citados documentos legais tenham sido publicados de forma separada, verifica-se a importância de articulação entre eles, visto que as ações a serem promovidas irão repercutir de forma sistêmica para o alcance dos objetivos e para o fortalecimento das organizações.

Neste contexto, Marinho e Vasconcelos (2007), ressaltam que o dimensionamento deve estar alinhado ao planejamento estratégico da Instituição, resultando no planejamento da força de trabalho, processo este, sistemático e contínuo de avaliação das necessidades futuras de recursos humanos, no que diz respeito aos quantitativos, composição e perfil dos servidores. Caso contrário, estaria realizando o planejamento de RH desalinhado das estratégias da organização com consequências contrárias aos objetivos organizacionais.

Reis et al. (2015) ressaltam a importância do dimensionamento da força de trabalho, entendem que este é um processo bastante complexo e que para realizá-lo seria necessário, ainda, um diagnóstico levando em consideração aspectos

relacionados com a compatibilidade das habilidades dos servidores com as funções por eles desempenhadas e à habilidade gerencial do dirigente. Acrescentam também, que é necessário medir o desempenho da força de trabalho, haja vista que este representa o desempenho da própria organização e seu controle vai refletir no sucesso das ações propostas.

Para Komatsu (2013), o dimensionamento da força de trabalho por si só não é capaz de atender os desafios impostos às organizações, é necessário uma abordagem que permita o alinhamento dos recursos humanos às metas organizacionais, priorizando os resultados. Além disso, complementa que:

Realizado de forma adequada, pode apoiar novas formas de colocação, que podem resultar, a médio e longo prazo, em uma utilização mais efetiva de servidores e, até mesmo, uma redução do esforço atualmente realizado, mas certamente vai requerer, em curto prazo, treinamento e qualificações, aconselhamento de carreira e outras ações de apoio (KOMATSU, 2013, p. 122).

Hipólito (2001) destaca como metodologia para realizar o dimensionamento, a gestão por competência, tida com modelo moderno embora desconsidere o desenho de cargos. Corroborando da mesma ideia, Komatsu (2010) destaca que:

Uma das ideias mais relevantes na gestão de recursos humanos é utilizar o conceito de competências para realizar tal gestão - trata-se de definir, para cada posição, em qualquer organização, o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que se correlacionem com a realização adequada do trabalho a ser desenvolvido.
[...] Manter um mapa da organização que apontem quais são e onde estão localizados esses recursos, é uma ótima forma de visualizar tomar medida para reposição, capacitação, substituição e assim por diante (KOMATSU, 2010, p. 123).

A gestão por competências tem sido utilizada como uma ferramenta que propicia esse alinhamento na gestão de recursos humanos (LONGO, 2007 apud CARMO et al., 2014), direcionando a capacitação e o desenvolvimento dos servidores e pode, ainda, integrar-se aos sistemas de avaliação do desempenho e de carreira.

Esta integração também é demonstrada por Lacerda et al. (2011) ao destacar dimensionamento, alocação, treinamento e mensuração, como variáveis dependentes no processo de planejamento da força de trabalho, já que o dimensionamento preocupa-se em determinar o número de pessoal necessário para o desempenho de uma determinada função, a locação procura definir o conjunto de atividade que será realizada por cada profissional, o treinamento visa o

suporte técnico para o desenvolvimento do trabalho e a mensuração identifica o esforço de trabalho para realizar uma tarefa e a verificação dos resultados.

Na seção seguinte serão apresentadas experiências de universidades públicas dentre elas a da Universidade Federal do Pará (UFPA), que compartilharam a metodologia de dimensionamento.

a) Metodologia de Dimensionamento utilizada em Universidades Públicas Federais

De acordo com Beraldo (2011), a discussão acerca de um modelo para o dimensionamento da força de trabalho das Instituições Federais de Ensino Superior já vem sendo realizado desde 1996 pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), na Comissão de Política de Recursos Humanos. A Universidade Federal do Paraná e a Universidade de Juiz de Fora foram responsáveis inicialmente por uma metodologia que reúne abordagens quantitativas e qualitativas, com o objetivo de atenderem as demandas de uma instituição.

Entretanto, foi a partir do Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-administrativos em Educação, criado pela Lei n.11.091/2005 e da publicação do Decreto n. 5.825/2006, que as instituições públicas de Ensino Superior intensificaram seus trabalhos de análise para implementação de modelos de alocação da força de trabalho que correspondam as suas especificidades. O tema é objeto de discussão em fóruns de gestores e encontro de recursos humanos, no sentido de compartilhar experiências com outras instituições.

A seguir serão apresentadas experiências de Universidades públicas que conseguiram realizar o dimensionamento de pessoal, cujas informações constam em suas páginas eletrônicas, outras, mesmo em fase de discussão compartilham de seus modelos, apresentando-os nos encontros de dirigentes de recursos humanos.

1) Universidade Federal do Paraná (UFPR)

De acordo como material apresentado no Fórum de Gestão de Pessoas da Andifes (FORGEP), ocorrido em novembro de 2014, a Universidade Federal do Paraná destacou que o objetivo geral de seu projeto é possibilitar a avaliação mais

consciente dos aspectos qualitativos do sistema organizacional, bem como, a otimização dos recursos humanos, obtendo maior desempenho.

O trabalho foi organizado nas seguintes fases: pesquisa de campo, levantamento de dados, estabelecimento de parâmetros, cálculo do índice variável, cálculo do quadro ideal, revisão dos cálculos, análise e avaliação de resultados e relatório final.

Na pesquisa de campo, o perfil qualitativo foi elaborado com a realização de entrevistas, preenchimento de instrumentos quali-quantitativos, e observação direta e indireta.

Para a construção do perfil quali-quantitativo, foi aplicado um instrumento de pesquisa que buscou informações como: Identificação do servidor; situação funcional; lotações anteriores; formação acadêmica do servidor; formação acadêmica do cônjuge; qualificação profissional; participação em atividades especiais; avaliação de desempenho; adicionais de insalubridade, periculosidade e RX; jornada de trabalho; análise pessoal da organização; situação sócio ocupacional; atividades desenvolvidas pelo ocupante da função; levantamento de dados laboratoriais; observação direta e indireta.

Foram pesquisados ainda, dados numéricos acadêmicos e administrativos; Organograma e documentos oficiais da instituição. Para o cálculo do quadro ideal foram realizados cálculos matemáticos relacionando às variáveis estabelecidas e a média e mediana, conforme fórmula descrita.

Quadro 2 - Medidas de tendência central média e mediana.

Variáveis	Descrição
Média	Valor médio das taxas, que é a razão entre a somatória das taxas de uma variável e o número total de departamentos.
Mediana	Valor da mediana das taxas, que é o número central de um determinado conjunto de números, eliminando-se os valores extremos.

Fonte: Adaptado pela autora da UFPR (2014).

I.V.: Índice de variável das taxas, que é a razão entre os valores das taxas de uma variável e a menor taxa do conjunto.

$I.V \equiv \frac{\text{Var}(X)}{\text{Menor variável}(X)}$

Menor variável (X)

Simulação do número ideal - Para realizar o cálculo das colunas denominadas valor ideal, foram utilizadas as variáveis docente, turmas, disciplinas e processos administrativos, inseridas nas seguintes fórmulas:

Valor ideal = Variável (X)

Parâmetro mediana da variável

Valor ideal = Variável (X)

Parâmetro média da variável

Para o cálculo do número ideal de servidores técnicos utiliza-se a seguinte fórmula:

Número ideal -
$$\frac{\text{Somatório dos valores ideais das variáveis}}{\text{Número de variáveis}}$$

2) Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ)

A Universidade Federal de São João Del-Rei (UFSJ) aprovou em 2014 a Resolução n. 15 que regulamenta a realização do dimensionamento da força de trabalho, denominado de PDTA, Programa de Dimensionamento do Quadro de Servidores Técnico-Administrativos da UFSJ. A proposta da Universidade é realizar atualização anual.

Conforme informações do site da Universidade, o PDTA da UFSJ foi elaborado com base em estudos realizados por outras universidades, como por exemplo, na Universidade Federal do Paraná que vem trabalhando no sentido de aprimorá-lo de acordo com a realidade da instituição.

O PDTA é constituído por 8 etapas necessárias ao efetivo desenvolvimento do trabalho, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Etapas do PDTA da UFSJ.

Programa de Dimensionamento do Quadro de servidores Técnico-administrativos	
Etapas	Descrição
1 ^a	Identificação do perfil da força de trabalho, considerando o grau de escolaridade, idade, tempo de serviço, qualificação e experiência profissional;
2 ^a	Levantamento de dados quantitativos e qualitativos que correspondam aos indicadores previamente estabelecidos, em conformidade com o ambiente organizacional e trabalho executado;
3 ^a	Cálculo do índice dos indicadores, estabelecido a partir da comparação entre as unidades/ setores que desempenham atividades semelhantes;
4 ^a	Cálculo do quadro ideal de servidores técnico-administrativos por unidade que poderá ser determinado por meio da relação entre médias e medianas obtidas nos indicadores;
5 ^a	Definição de matriz de alocação de cargos baseada no quadro atual da força de trabalho;
6 ^a	Revisão dos cálculos, realizada em conjunto com as unidades organizacionais, quando necessário, para a validação dos resultados;
7 ^a	Estudo comparativo entre o quadro atual e o ideal de servidores técnico-administrativos por unidade;
8 ^a	Análise e apresentação dos resultados.

Fonte: Adaptado da UFSJ (2015).

A Universidade Federal de São João Del Rei fez a separação de unidades acadêmicas e unidades administrativas e estas, em 8 blocos de subunidades com atividades que se assemelham na rotina de trabalho, como:

- a) Departamentos Acadêmicos;
- b) Coordenações Acadêmicas (Graduação);
- c) Laboratórios Acadêmicos;
- d) Programas de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado);
- e) Setores de Atendimento das Bibliotecas;
- f) Setores/ unidades administrativas vinculadas às Pró-reitorias, Reitoria Centros;
- g) Setores/ unidades técnicos vinculados às Pró-reitorias, Reitoria e Centros;
- h) Secretarias de Pró-reitorias, Reitoria e Centros.

Segundo as informações disponíveis no site da UFSJ (2015), a metodologia utilizada une métodos qualitativos e quantitativos, cujas informações foram levantadas por meio de questionários online disponibilizado aos servidores na plataforma *moodle*. Enquanto que a análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de procedimentos matemáticos e estatísticos baseado na metodologia adotada na Universidade Federal do Paraná (UFPR).

O desenvolvimento do trabalho foi realizado em etapas, iniciando com a aplicação do instrumento de pesquisa aos servidores e, em seguida, o levantamento de dados. Ao verificar que no andamento das duas primeiras etapas houve a percepção de setores com maior e menor demanda de trabalho houve a necessidade, primeiramente, de estabelecer pesos para alta, média e baixa demanda que correspondem a 0,6; 0,3 e 0,1, respectivamente. Em seguida determinou-se o quadro ideal de técnico por setor, por meio da relação entre médias e medianas obtidas nos indicadores.

Passando para a próxima etapa, ocorreu a análise comparativa dos valores que foram encontrados nas unidades, observando-se onde ocorre a demanda mais acentuada de trabalho e onde ocorre um equilíbrio. É nesta etapa que se realiza o cálculo do índice dos indicadores. Posteriormente, passa-se para o cálculo do quadro ideal de servidores por unidade, determinado pelas médias e medianas provenientes dos indicadores.

A seguir, demonstra-se o passo a passo para cálculo de unidades administrativas e acadêmicas.

Quadro 4 - Cálculos utilizados no modelo de dimensionamento de unidades administrativas e acadêmicas.

1. Cálculo para unidades administrativas:	
1º passo: Calcular o Valor Ideal 1, por meio da fórmula:	
Valor Ideal 1 – Unidades Administrativas	Variável (X) x Pesos Equivalentes/ Quadro Atual de Técnico-Administrativos
2º passo: Calcular o Valor Ideal 2, por meio da fórmula:	
Valor Ideal 2 – Unidades Administrativas	Valor Ideal 1/ Parâmetro média e mediana da variável do Valor Ideal 1
3º passo: Calcular o Número Ideal de servidores técnico-administrativos, por meio da fórmula:	
Número Ideal – Unidades Administrativas	Somatório das colunas do Valor Ideal
2. Cálculo para unidades acadêmicas:	
1º passo: Calcular o Valor Ideal 1, por meio da fórmula:	
Valor Ideal 1 – Unidades Acadêmicas	Variável (X)/ Quadro Atual de Técnico-Administrativos
2º passo: Calcular o Valor Ideal 2, por meio da fórmula:	
Valor Ideal 2 – Unidades Acadêmicas	Variável (X)/ Parâmetro média e mediana da variável do Valor Ideal 1
3º passo: Calcular o Número Ideal de servidores técnico-administrativos, por meio da fórmula.	
Número Ideal – Unidades Acadêmicas	Média dos valores das colunas do Valor Ideal

Fonte: UFSJ (2015).

A matriz de alocação foi construída a partir do quadro real de técnico-administrativos da UFSJ, utilizando-se de referências, percentuais do déficit e superávit de pessoal no quadro ideal.

3) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

De acordo com as informações apresentadas no ano de 2014, no Fórum de Gestão de Pessoas da Andifes (FORGEPE), o modelo utilizado pela Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS), que no momento estava em desenvolvimento, também adotou as abordagens quantitativas e qualitativas para a previsão de necessidade de técnico - administrativos, separando-as em metodologia para unidades administrativas e para unidades acadêmicas.

O trabalho desenvolvido reuniu inicialmente informações de 10 (dez) Universidades, com o objetivo de extrair dados básicos que pudessem servir de parâmetros, comparando, por exemplo, as unidades em comum e a quantidade de técnicos alocados por unidade. Verificou-se que dentre as universidades pesquisadas 14 unidades são comuns entre as IFES.

Na metodologia de previsão de técnicos em unidades administrativas, foi realizado um estudo de correlação dos dados utilizando-se as variáveis explicativas e a quantidade de técnico por unidade. Conforme verificado em outras instituições, a UFRGS utilizou-se das seguintes variáveis explicativas: Total de alunos; alunos de graduação; total de alunos de mestrado acadêmico e doutorado; total de alunos de mestrado profissional e especialização; total de cursos; cursos de graduação; cursos de mestrado acadêmico e doutorado; cursos de mestrado profissional e especialização; número de docentes e área construída.

Com a identificação das variáveis que melhor explicam a quantidade de técnicos em uma dada Unidade, determinaram o contingente usual de TA's e a necessidade de TA's, a partir das seguintes fórmulas:

Contingente usual= alunos de graduação + docentes + n... +...

Necessidade de TA's j = Fator de necessidade j X Contingente usual j.

Sendo que o **fator necessidade** é o déficit percebido na unidade, determinado pela sobrecarga de trabalho e pela especificidade de cada setor, esta última, é constituída por atividades que não são usuais nas universidades e necessitam de um técnico que dê suporte ao trabalho.

A metodologia utilizada para determinar a necessidade de técnicos em unidades acadêmicas é similar à utilizada para determinar TA's em unidades administrativas, diferenciando-se apenas das atividades que necessitam de técnicos, dados básicos e amostras diferentes. Além das unidades pesquisadas terem sido selecionadas dentro da própria universidade, em número de 27.

Como exemplo de unidades específicas que necessitam de técnicos, citam-se as Chefias de Departamentos, as atividades de cursos de graduação e as de cursos de pós-graduação stricto sensu. Foram utilizadas também variáveis explicativas relacionadas à área acadêmica, dentre elas, n. de departamentos, n. de docentes e n. de cursos de graduação.

Para cálculo do modelo de **contingente usual** foram utilizadas variáveis que melhor explicam a necessidade de técnicos em unidades e subunidades acadêmicas, conferido pela fórmula:

Quadro 5 - Descrição da fórmula de cálculo - TA's Usual.

TA's Usual = (TA's direção + TA's depto + TA's graduação + TA's stricto + TA's lato + TA's pesquisa).

Fonte: Adaptado da (UFRGS, 2014).

Em seguida determina-se o modelo de previsão da necessidade de técnicos em função do contingente usual e de um fator de necessidade ou déficit.

Quadro 6 - Descrição da fórmula de cálculo - Necessidade de TA's.

Necessidade de TA's j = Fator de necessidade j x Contingente usual j

Fonte: adaptado da (UFRGS, 2014).

Esta metodologia utiliza-se de duas denominações ainda não verificadas em outras IFES que são o contingente ideal e o fator de necessidade.

4) Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT)

Segundo as informações apresentadas no Fórum de Dirigentes ocorrido em maio de 2015, a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) utilizou-se da metodologia estudada pelo Professor Prof. José Luís Duarte Ribeiro da

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que realizou estudos em 10 (dez) Universidades e sistematizou uma metodologia para o dimensionamento.

As Universidades estudadas foram: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT); Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Universidade Federal de Pelotas (UFPEL); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade de Passo Fundo (UPF); Universidade do Contestado (UnC); Universidade Caxias do Sul (UCS) e Centros Universitários Agrupados.

A UFMT ao utilizar a metodologia fez a separação também em unidades acadêmicas e administrativas e para realizar o levantamento dos dados básicos considerou os campi de Cuiabá, Rondonópolis, Sinop e Araguaia.

A Universidade de Mato Grosso adotou como parâmetro o estudo da distribuição de servidores técnico-administrativos nos setores das universidades por ela estudadas e determinou um conjunto padrão de unidades administrativas, para agrupamento de técnico-administrativos nos ambientes definidos pela matriz.

Nas unidades administrativas, observou-se 14 ambientes, assim formados: Graduação, Pós-graduação, Pesquisa, Extensão, Administração, Infraestrutura, Pessoas, Assuntos Estudantis, Segurança, Reitoria, Comunicação e Biblioteca. Já as Unidades Acadêmicas foram formadas pelos Institutos e Faculdades.

Conforme a metodologia utilizada, destacam-se como variáveis explicativas das unidades administrativas: total de alunos; alunos de graduação; alunos de mestrado acadêmico, alunos do doutorado; alunos de mestrado profissional; alunos de especialização; total de cursos; cursos de graduação; cursos de mestrado acadêmico, cursos de doutorado, cursos de mestrado profissional e especialização; número de docentes e área construída.

Com relação às unidades acadêmicas destacam-se variáveis como: n. de departamentos; n. de docentes; total de alunos (graduação e pós-graduação); n. de cursos de graduação; duração dos cursos (em anos); formandos no ano anterior; n. de cursos de pós-graduação; n. de grupo de pesquisa; n. de pesquisadores doutores em grupos de pesquisa; n. de produção docente e artigos indexados por ano.

Além das variáveis citadas acima, verificou-se ainda o n. de técnico-administrativos por unidade administrativa; cruzamento das categorias de dados

básicos correlacionando com as quantidades de TA's alocados nos ambientes da matriz; construção modelos de previsão de necessidade de TA's por ambiente.

A metodologia utiliza-se das nomenclaturas, número de técnicos observado, número de técnicos previsto e desvio, assim descritas:

Observado = número de servidores técnicos ativos que **compõem o quadro** de pessoal da Instituição;

Previsto= número de servidores técnicos **necessários**, resultante da aplicação da matriz de dimensionamento;

Desvio= diferença entre o número de servidores técnicos observados e número de servidores técnicos previstos.

Segundo informações do grupo de trabalho organizado em 2014, responsável pelo dimensionamento, a matriz de alocação, apontou uma concentração nos desvios, indicando uma necessidade maior de técnicos nas unidades acadêmicas, esta ocorrência foi observada no Campus de Cuiabá e no campus do interior do Estado (UFMT, 2015).

5) Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

De acordo com Santos et al (2014), nos estudos realizados para encontrar a matriz de alocação de cargos Técnico-Administrativos, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) propôs em sua metodologia a análise de regressão linear.

Conforme Santos et al. (2014) a regressão linear foi utilizada com o objetivo de identificar uma equação que descreva, o mais próximo possível, a relação entre a variável resposta e uma ou mais variáveis explicativas, e assim, poder predizer o valor médio que a variável resposta irá assumir para um determinado conjunto de valores das variáveis explicativas.

Neste modelo foi realizado um estudo para definição de variáveis, que foram estabelecidas a partir da separação em quatro blocos de unidades e para cada bloco um conjunto de variáveis explicativas, como:

Quadro 7 - Unidades e suas respectivas variáveis.

Unidades	Variáveis explicativas
Departamentos e Coordenações:	Docentes, Turno de funcionamento; Turmas ofertadas; Processos administrativos; Disciplinas ofertadas; Matrículas; Laboratórios vinculados; Setores que não são laboratórios.
Coordenações e Pós-graduação:	Alunos matriculados no mestrado; Alunos matriculados no doutorado; Processos administrativos; Total de concluintes.
Laboratório:	Equipamentos que são ou deveriam ser operados por técnicos especializados; Ambiente existente no laboratório; Área de atuação do laboratório; Turmas que utilizam o laboratório; Alunos que utilizam o laboratório; Cursos de pós – graduação; Projetos de pesquisa/extensão; Turno de funcionamento do laboratório.
Administração dos Centros:	Número de cursos; Número de matrículas; Número de docentes; Número de terceirizados na administração do centro.

Fonte: Adaptado, *slide* de apresentação, UFRN (2014, p. 5).

Em seguida, foram definidos modelos para as Unidades: Centro de Ciências Biológicas (CB); Centro de Ciências Exatas e da Terra (CCET); Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA); Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA); Centro de Educação (CE); e Centro de Ensino Superior do Seridó (CERES). A seguir apresenta-se exemplo de modelo para uma Unidade de Laboratório.

Tabela 4 - Exemplo de dimensionamento em Laboratório.

Laboratório	Variáveis explicativas					Valor predito pelo modelo	
	Equipamento	Acadêmico	Ensino	Pesq. - apoio	Projetos	Predição	Arred.
Sedimentol	8	1	1	1	5	2,838	3
Computação	12	1	1	1	2	2,953	3
Mineralogia	0	1	1	0	0	1,899	2

Fonte: Adaptado do Fórum de Dirigentes (2014, p. 16).

6) Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)

De acordo com as informações dispostas na página eletrônica da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (2015), o dimensionamento de pessoal vem atender ao dispositivo legal que é o Decreto nº 5.825/2006, e ainda a necessidade premente de conhecer sua força de trabalho para planejamento dos

recursos humanos devido à expansão e a reestruturação organizacional ocorridas na universidade (UFTM, 2015).

A metodologia utilizada visa conhecer a força de trabalho nos seus aspectos qualiquantitativos, verificar a demanda de pessoal nas unidades e ambientes de trabalho, realizar o diagnóstico das condições ambientais e formar o banco de talentos.

Em virtude do pouco que se tinha a respeito do referencial teórico sobre dimensionamento, a Universidade do Triângulo Mineiro optou por desenvolver um modelo chamado de “Metodologia dos Indicadores de Desempenho”, que posteriormente foi aperfeiçoada pela Comissão constituída em 2010, a partir daí desenvolveu outro trabalho para ser utilizado nas unidades acadêmicas que foi chamada de “Metodologia dos Indicadores Acadêmicos” (UFTM, 2015).

Na metodologia dos Indicadores de Desempenho foi necessário fazer o mapeamento das unidades organizacionais e os respectivos ambientes funcionais de trabalho; coletar dados visando levantar o perfil funcional dos ambientes e o perfil humano dos servidores; registrar os dados coletados na base de dados; analisar os mapas gerados pelo programa; elaborar relatórios por unidade e ambientes de trabalho e atualizar a lotação vigente (que foi congelada para efeito de cálculo dos MAPs - Matriz de Alocação de Pessoal).

Com base nos dados levantados o sistema realiza os cálculos da Matriz de Alocação de Pessoal (MAP) estabelecendo a lotação ideal, considerando o nível dos cargos por ambiente de trabalho e por unidade organizacional.

Dispõe-se de duas matrizes:

A Matriz de Alocação de Pessoal ou MAP Pleno que é representada pela expressão matemática: $\mathbf{MAP(p)} = \mathbf{L(v)} / (\mathbf{\Sigma PLp}/\mathbf{\Sigma P})$ e a Matriz de Alocação de Pessoal Ajustado ou MAP ajustado representado pela expressão: $\mathbf{MAP(a)} = \mathbf{MAP(p)} \times (-\mathbf{\Sigma lfd})$, sendo esta última dependente da primeira.

Na primeira expressão $\mathbf{L(v)}$: é a lotação vigente, levantada ou estimada.

$\mathbf{\Sigma PLp}$: é a somatória dos parâmetros de lotação ponderados pelos pesos específicos, expressos pela infraestrutura alocada e/ou pelo desempenho produzido (real ou ideal).

$\mathbf{\Sigma P}$: é a somatória dos pesos atribuídos aos PLs (máximo 10).

Na segunda expressão tem-se o $\mathbf{MAP(p)}$: MAP pleno, calculado antes.

O Σ I_{fd}: somatória dos índices resultantes da análise de conformidade relativa aos fatores de desempenho aferidos no ambiente de trabalho (UFMT, 2015).

A metodologia dos Indicadores acadêmicos tem como objetivo estabelecer os parâmetros de lotação por meios de variáveis que são próprias das unidades acadêmicas já que desempenham atividades similares. A comparação entre os ambientes da mesma área vai permitir que se estabeleça padrões de lotação, bem como, o índice variável. São utilizados nesta metodologia a análise sistêmica e outras técnicas estatísticas para determinar o quadro ideal.

Neste sentido, os elementos que fazem parte dos cálculos são:

Quadro 8 - Dados referentes à metodologia utilizada na matriz de cálculo.

Elementos	Descrição
Média	Obtidas pelos parâmetros de lotação proveniente do conjunto de variáveis para áreas de atividades similares.
Índice de Segurança Técnica (IST)	É dado pela taxa de absenteísmo da Instituição.
Variáveis	Conjunto de variáveis explicativas de uma determinada Unidade, como por exemplo, para Departamentos: n. de docentes, n. de disciplinas, n. de turmas.

Fonte: Adaptado da UFMT (2015).

7) Universidade Federal do Pará (UFPA)

O dimensionamento da força de trabalho na Universidade Federal do Pará (UFPA) foi realizado em 2008, a metodologia utilizada abordou os aspectos qualitativos e quantitativos com o objetivo de verificar a distribuição de servidores técnico-administrativos por unidade, cargo e função, além do levantamento do perfil destes servidores no que tange a sua relação com o cargo, nível de qualificação e talento para o desempenho de seu papel na instituição. As técnicas de pesquisa aplicadas na **Universidade Federal de Juiz de Fora e na Universidade do Paraná** forneceram subsídios para a realização do dimensionamento na UFPA.

Neste sentido, foi realizado o levantamento de dados primários, com a aplicação de questionários; levantamento de dados secundários, com o mapeamento da estrutura das diversas unidades do campus de Belém, análise histórica e estatística dos setores; definição de variáveis que fossem comuns aos

demais setores; e, posteriormente, realizou-se o processamento estatístico das informações, finalizando com a análise e avaliação dos resultados.

As variáveis explicativas foram definidas por subunidade de lotação como: *Divisão Técnico-Administrativa; Bibliotecas; Laboratórios de Informática; Laboratórios; Secretaria Acadêmica; Secretaria Administrativa; Pró-reitorias; Secretárias Executivas; Colegiados de Pós-Graduação; Colegiados de Graduação; Departamentos.*

Com a definição da subunidade, as variáveis foram escolhidas para fins de cálculo do dimensionamento de pessoal da instituição. Como exemplo, apresenta-se a Divisão Técnico-Administrativa, que utilizou as seguintes variáveis: projetos; cursos de pós-graduação; orçamento do Centro; recursos oriundos de projetos; requisição de passagens, diárias e auxílios; e espaço físico. Outro exemplo seria as Bibliotecas que apontaram as variáveis: acervo da Biblioteca; frequência diária; serviços oferecidos; número de empréstimos; acervo processado anualmente e reposição do acervo.

O cálculo do número necessário de técnicos para cada unidade produtiva foi estabelecido da seguinte forma:

1º- De posse dos dados A, dados B, dados C..., dados K e dos números de servidores técnicos de cada unidade, calculava-se os valores das variáveis A, B, C,...K, sendo que $A = (\text{dados A}) / (\text{n}^\circ \text{ de Técnicos na unidade } i)$ e $B = (\text{dados B}) / (\text{n}^\circ \text{ de técnicos na unidade } i)$, e assim por diante;

2º Calculava-se a média para cada unidade, por exemplo:

Média A= (soma de todos os valores de A de todas as unidades) / (número de unidades);

Média B= (soma de todos os valores de B de todas as unidades) / (número de unidades); seguindo a mesma lógica para os dados das demais unidades;

3º Cálculo do valor necessário para cada unidade:

Valor ideal A= (valor de A) / (média A);

Valor ideal B= (valor B) / (média B).

4º Número necessário para cada unidade = (soma de todos os valores necessários da unidade)/ número de valores ideais.

Conforme se pode observar, há uma semelhança entre os modelos utilizados pelas universidades, como a separação em unidades acadêmicas e administrativas, as variáveis explicativas e até mesmo nas técnicas estatística utilizadas, com algumas variações.

Embora não se tenha acesso aos resultados, destaca-se nesta pesquisa o trabalho realizado pela Universidade Federal de São João Del Rei que se utilizou de uma resolução para melhor desenvolver seu trabalho no âmbito da Universidade, assim como, a utilização da plataforma *moodle* para a aplicação dos questionários aos servidores.

Entretanto, acredita-se que cada organização deve utilizar a metodologia que mais se adapta a sua estrutura e especificidade, e que seja mais viável de implementar. Pois de acordo com Komatsu (2010), as metodologias mais complexas podem apresentar dificuldades para governabilidade, enquanto que a simplificação pode tornar o dimensionamento mais factível.

Não se vislumbrou qualquer análise sobre a dificuldade de realização do referido trabalho nas organizações pesquisadas, porém há recomendações sobre a necessidade de envolvimento de todos os servidores e da prestação de informações fidedignas para se alcançar sucesso na atividade.

A depender do tamanho da instituição, as dificuldades de realização do dimensionamento podem aumentar consideravelmente, haja vista que várias pessoas devem ser envolvidas seja para divulgação das ações propostas, formatação de um modelo, escolha de variáveis, ou de sistemas informatizados, assim como, para realizar parcerias.

Pois segundo Marconi (2002), o dimensionamento precisa envolver a alta direção para que haja comprometimento, principalmente com o Planejamento, os demais gestores também devem ser envolvidos e é preciso estar ciente que haverá resistências provenientes da própria cultura organizacional, que poderão influenciar de forma negativa na realização do trabalho.

Na seção seguinte intitulada Materiais e Método serão apresentados os procedimentos adotados na realização da pesquisa.

3 MATERIAIS E MÉTODO

Nesta seção serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados, a classificação da pesquisa e a descrição das etapas desenvolvidas.

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com a natureza classifica-se como pesquisa aplicada, já em relação aos seus objetivos caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva.

Segundo Prodanov e Freitas (2013) a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionados a problemas específicos, envolvendo interesses locais. No seu caráter exploratório busca-se a maior familiaridade com o tema, o aprimoramento das ideias e análise de exemplos que levem a compreensão do problema estudado. Quanto ao caráter descritivo explica-se pela descrição de determinada população ou pelo estabelecimento de relação entre variáveis (GIL, 2010)

Neste sentido, diz-se que a pesquisa desenvolvida assume as características de exploratória e descritiva pela atuação prática, pois a partir do mapeamento de competências, destacaram-se as entregas realizadas pelos servidores nos seus ambientes de trabalho, assim como, procedeu-se a investigação e quantificação das entregas e a mensuração do tempo disponibilizado para realiza-las, dados estes, utilizados como variáveis para o levantamento do quadro de pessoal necessário às unidades pesquisadas da UFPA.

No que concerne à mensuração, necessário se faz abordar o conceito de indicadores e de variáveis.

Em Brandão (2012), indicador constitui um parâmetro quantificável, que pode ser utilizado para medir o desempenho de uma organização em relação aos seus objetivos. Associam-se ao indicador os conceitos de índices e padrão:

- a) Índice: é utilizado para quantificar o indicador, representa o resultado numérico de uma relação matemática;
- b) Padrão: corresponde à meta a ser alcançada

Prodanov e Freitas (2013) destacam que a pesquisa exploratória envolve também o levantamento bibliográfico, entrevista com pessoas que tiveram

experiências com o problema em questão e análise de exemplos que auxiliem na compreensão do que se pesquisa.

Neste estudo, utilizou-se a pesquisa documental e a bibliográfica, pesquisa de campo e estudo de caso, caracterizados como meios da pesquisa.

Quanto à abordagem, utilizou-se a análise qualitativa para identificar as competências e entregas dos servidores lotados nas respectivas unidades (programas de pós-graduação), assim como para analisar o perfil dos servidores técnico-administrativos. Em relação à análise quantitativa, optou-se por quantificar o tempo gasto para executar as entregas de cada Unidade, além de analisar as variáveis que podem influenciar no maior ou menor volume de trabalho determinando a necessidade pessoal.

3.2 Local da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal do Pará (UFPA), instituição pública de ensino superior, localizada na Região Norte, com sede na cidade de Belém do Pará, criada por meio da Lei n. 3.191, de 02 de julho de 1957. É constituída por 12 *Campi*, 14 Institutos, 6 Núcleos e 1 Escola de Aplicação, 2 Escolas Técnicas vinculadas, 2 Hospitais Universitários, 55 Polos de Ensino, com 40.189 alunos de graduação, 8.716 de pós-graduação, com um quadro de pessoal distribuído em 2.530 professores entre efetivos e temporários e 2.460 técnico-administrativos, totalizando 4.990 servidores ativos.

As unidades lócus da pesquisa foram as secretarias dos programas de pós-graduações da UFPA, escolhidas como unidades piloto pela necessidade de verificação da força de trabalho dessas subunidades. Segundo informações do Pró-Reitor de Pesquisa e pós-graduação (PROPESP), “a expansão acadêmica da pós-graduação na UFPA, não foi acompanhada de um aporte de pessoal administrativo para a sustentação das atividades necessárias” (PROPESP, 2015, p. 1).

Segundo dados da Pró-Reitoria de Pesquisa (2015), a pós-graduação tem aumentado suas demandas nos últimos anos com a implantação de novos cursos, que passaram de 59 para 76 nos últimos 10 anos. Soma-se a isso a necessidade de fortalecimento dos Programas melhorando a qualidade no atendimento de docentes, discentes e dos órgãos aos quais os programas estão vinculados, como a Coordenação de Aperfeiçoamento Superior (CAPES), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) e a Fundação Amazônia de

Amparo a Estudo e Pesquisas do Pará (FAPESPA). Além da necessidade de atender às metas estabelecidas no Plano Decenal de Educação 2014/2024.

A Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação, em seu art. 44, III, diz que a pós-graduação faz parte do Ensino Superior abrangendo os Cursos e Programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros (BRASIL,1996).

Na Universidade Federal do Pará, a Pós-graduação surgiu em 1972 com a criação do Curso de Mestrado em Ciências Geofísicas e Geológicas, aprovado em 1973, foi desmembrado em 1976, para criação do curso de Geologia e Geoquímica, do atual Instituto de Geociências, em 1977, foi criado o Curso de Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento - PLADES, aprovado por meio da Resolução n. 878 de 04.10.1982, atualmente, funciona como Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido formado pelos níveis de Mestrado e Doutorado.

Na Universidade Federal do Pará, a Pós-graduação surgiu em 1972 com a criação do Curso de Mestrado em Ciências Geofísicas e Geológicas. Aprovado em 1973, foi desmembrado em 1976, para criação do curso de Geologia e Geoquímica, do atual Instituto de Geociências. Em 1977, foi criado o Curso de Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento (PLADES), aprovado por meio da Resolução n. 878 de 04.10.1982, atualmente, funciona como Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido formado pelos níveis de Mestrado e Doutorado.

No momento da pesquisa, segundo relatório da PROPESP (2015), a Universidade contava com 76 Programas de Pós-graduação (relação consta no Apêndice G), localizados no Campus de Belém, Cametá, Castanhal, Bragança e Altamira, sendo estes: cursos de mestrado acadêmico, de mestrado profissional e de doutorado. Cujas tendências são a ampliação, pois, previu-se no PDI que “Com a expansão, qualificação e internacionalização crescentes da atividade de pesquisa na UFPA, espera-se um impacto na estrutura de formação pós-graduada da Instituição, com o aumento da proporção de discentes de doutorado ao longo do quinquênio” (PDI, 2011- 2015, p. 119).

3.3 População da pesquisa e caracterização da amostra

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.98) “a população ou universo da pesquisa é formada pelos indivíduos que possuem as mesmas características definidas para determinado estudo e a amostra faz parte deste universo”. Neste sentido, a população da pesquisa é composta por todos servidores técnico-administrativos da UFPA lotados nas diversas Unidades que a compõe.

Entretanto, para participarem como respondentes na pesquisa foram selecionados todos os servidores lotados nos 76 programas de pós-graduação que atuam como secretários dos Programas. Para Prodanov e Freitas (2013) trata-se de uma amostra não probabilística intencional.

Segundo Oliveira (2011) a pesquisa caracteriza-se como sendo um censo, pois tem como participantes todos aqueles que atuam nos programas de pós-graduação desenvolvendo atividades como secretários, independentes do cargo ou função. São servidores efetivos, estagiários, servidores cedidos de outras instituições e contratados que participaram da pesquisa respondendo o instrumento de coleta de dados.

Os respondentes da pesquisa que compõem o perfil são 62 servidores técnico-administrativos e colaboradores (55 efetivos da UFPA, 4 contratados pela FADESP, 2 estagiários e 1 efetivo cedido de outra IFE) que desenvolvem atividades nas secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA. Cabe ressaltar que o público alvo da pesquisa para fins de dimensionamento de pessoal são os servidores técnico-administrativos, mas no atual cenário das universidades públicas federais, é notório a presença de estagiários e funcionários contratados substituindo ou auxiliando os servidores técnico-administrativos nesses espaços de trabalho.

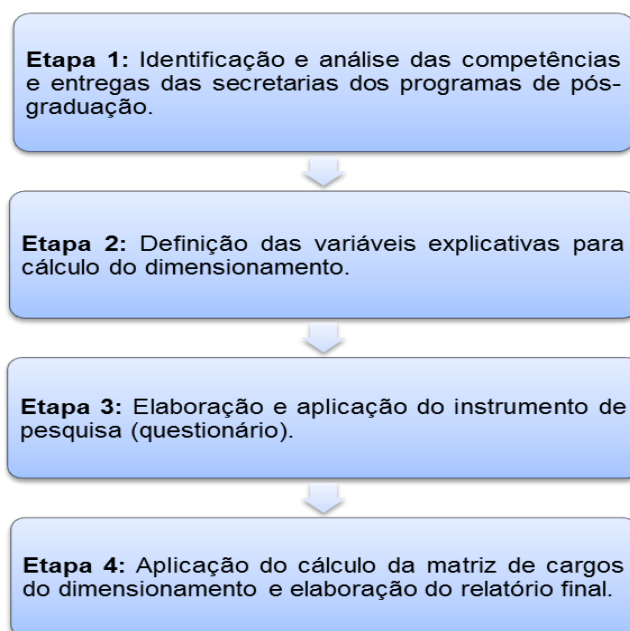
Os docentes, que são Coordenadores dos programas, prestaram informações quantitativas acerca dos programas que serviram como variáveis explicativas para realizar o cálculo dimensionamento.

A identificação dos vínculos de trabalho das pessoas que prestam serviço para as unidades pesquisadas, também faz parte da análise, haja vista que uma das etapas do dimensionamento corresponde à identificação dos vínculos de trabalho da organização.

3.4 Descrição das Etapas da Pesquisa

Apresentam-se a seguir como foram desenvolvidas as quatro etapas da pesquisa.

Figura 7 - Descrição das Etapas da Pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

3.4.1 Etapa 1: Identificação e análise das competências e entregas das secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA

A etapa 1 consistiu na identificação e análise das competências e entregas das secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA. Neste primeiro estudo utilizaram-se duas etapas: (1) análise documental e pesquisa bibliográfica; e, (2) realização de grupo focal com servidores técnico-administrativos que atuam nos programas de pós-graduação.

Apresenta-se a seguir a descrição das etapas da análise documental, pesquisa bibliográfica e grupo focal.

a) Análise documental e pesquisa bibliográfica

Para realização da análise documental e pesquisa bibliográfica utilizaram-se os seguintes documentos e publicações: regimentos, estatuto, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPA do período de 2011 a 2015, Relatório

da PROPESP (Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação), legislações e outras fontes de pesquisa, como artigos, dissertações, livros, relatório de mapeamento de competências dos servidores técnico-administrativos da UFPA de 2011, mapa de competências resultado da Oficina de Levantamento de Necessidades de Capacitação por Competências (OFLNCC) promovida pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento em 2015.

O projeto de mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da UFPA contou com a participação de 832 servidores e foi realizado em cinco fases: Fase 1. Treinamento da Equipe de Mapeamento; Fase 2. Delimitação de competências organizacionais; Fase 3. Identificação das competências individuais; Fase 4. Avaliação das competências profissionais e Fase 5. Avaliação das lacunas (COSTA; ALMEIDA JÚNIOR, 2013).

Tendo como base as 31 competências identificadas no projeto de mapeamento de competências em 2011, a Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento/Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento da PROGEP, realizou a Oficina de Levantamento de Necessidades de Capacitação por Competências (OFLNCC) em parceria com o Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional (GESTCOM) da Faculdade de Psicologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) no mês de novembro de 2014.

Todos os documentos e publicações serviram de base para a análise documental, mas no que tange à identificação de competências e as entregas realizadas pelos servidores das secretarias dos programas de pós-graduação, utilizou-se, principalmente, o relatório do mapeamento de competências que apresentou 31 competências e o resultado da Oficina de Levantamento de Necessidades de Capacitação por Competências (OFLNCC) ocorrida em 2015.

Considerou-se nesta pesquisa o conceito de entregas como sendo mobilizações de competências realizadas pelos servidores técnico-administrativos para atendimento de demandas solicitadas aos programas de pós-graduação da UFPA pelos diversos usuários internos e externos à Instituição.

Em complementação à etapa de análise documental e pesquisa bibliográfica optou-se pela promoção de reuniões com os servidores que desenvolvem atividades nas unidades lócus da pesquisa. A seguir descreve-se a etapa de grupo focal.

b) Grupo Focal

Após a análise documental e pesquisa bibliográfica, a próxima etapa de identificação das competências e entregas efetivou-se por meio das reuniões de grupo focal. De acordo com Brandão (2012) o grupo focal é uma técnica de pesquisa qualitativa que tem como objetivo identificar a percepção das pessoas sobre determinado assunto, envolve a participação de um moderador, que vai interagir com o grupo.

Ao todo foram realizadas três reuniões de grupo focal, com duração média de 2 horas, com objetivo de levantar as atividades desenvolvidas nas secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA e posteriormente, elaborar as competências e entregas necessárias para o desempenho das funções dos servidores lotados nessas subunidades.

Nos itens a seguir demonstram-se os participantes, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos de coleta e análise de dados da etapa de grupo focal.

c) Participantes do Grupo Focal

Os participantes do grupo focal foram selecionados, considerando-se o critério de tipicidade, tendo em vista que compõem a força de trabalho das secretarias dos programas de pós-graduação da instituição. Nas reuniões, além dos representantes das unidades pesquisadas, houve a participação do moderador e da pesquisadora.

Na primeira reunião do grupo focal contou-se com a presença de três servidores técnico-administrativos das unidades lócus da pesquisa. Já a segunda reunião participaram mais cinco servidores. Enquanto que a terceira reunião promovida pela Coordenadoria de Capacitação e Desenvolvimento teve como participantes os representantes das unidades acadêmicas e administrativas, porém, para efeito desta pesquisa, consideraram-se apenas os nove servidores que representaram as subunidades acadêmicas das quais fazem parte os programas de pós-graduações.

A última reunião do grupo focal contou com a participação de quatro servidores que se realizou com o objetivo de analisar as competências mapeadas nas reuniões anteriores, e depois, estabelecer quais as entregas são necessárias

para o desenvolvimento das atividades das secretarias dos programas de pós-graduações.

d) Instrumento de Pesquisa utilizado no Grupo Focal

Na terceira reunião, utilizou-se como instrumento, a lista de competências resultante da Oficina de Levantamento de Necessidades de Capacitação por Competências (OFLNCC), ou seja, analisaram-se 41 competências, sendo que o grupo entendeu que deveria incluir mais uma “Organizar agenda: Registrar e acompanhar a agenda do Coordenador do Programa”, passando então para 42 competências (Apêndice F).

Os resultados advindos da terceira reunião de grupo focal serviram de base para a promoção da última reunião. Nessa reunião avaliaram-se a partir das competências identificadas que entregas são pertinentes para as unidades lócus da pesquisa.

e) Procedimentos de coleta de dados para o grupo focal

Antes da formação do grupo focal foi aplicado um questionário a três secretários, as respostas deste instrumento de pesquisa foram adotadas na primeira reunião e consistiu de um roteiro contendo as orientações iniciais, nome do participante e as perguntas abertas que os participantes deveriam responder a respeito das atividades desenvolvidas nas secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA, conforme consta nos Apêndices (A, B e C).

a) 1ª Reunião:

A reunião de grupo focal contou com a participação de três servidores técnico-administrativos dos programas de pós-graduação da instituição. Iniciou-se apresentando os objetivos da pesquisa e o roteiro (Apêndices A, B e C) contendo as informações que deveriam ser analisadas e discutidas pelos participantes.

Após os breves esclarecimentos, os servidores participantes relataram as atividades que estavam sendo desenvolvidas nas unidades lócus da pesquisa, com isso realizou-se a confirmação das atividades apresentadas anteriormente nas entrevistas.

b) 2ª Reunião:

Desde a publicação do Decreto n. 5.707/2005, a gestão por competências tem sido utilizada nas organizações públicas com o objetivo desenvolver nos servidores as competências necessárias ao desempenho de suas atribuições, por meio da capacitação.

Nesta pesquisa, o mapeamento de competências da UFPA foi utilizado para identificar as competências relevantes dos servidores no ambiente de trabalho e a partir daí realizar o dimensionamento da força de trabalho. O mapeamento de competências aponta que competências são necessárias para o desempenho organizacional e individual, considerando o atingimento dos objetivos estratégicos previstos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2011-2015.

Dando continuidade ao projeto de implantação da gestão por competências na UFPA, em 2014, teve início a oficina de levantamento das necessidades de capacitação por competências (OFLNCC), onde foram mapeadas lacunas de 106 competências que posteriormente foram utilizadas para realizar os eventos de capacitação para os servidores.

Em 2015, um novo ciclo de mapeamento foi iniciado com outra oficina (OFLNCC) e com a necessidade de validar por meio do grupo focal as competências pessoais, gerências, administrativas e mapear as competências específicas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, 2015).

Neste sentido, a segunda reunião do grupo focal considerada na pesquisa, foi a Oficina de Mapeamento de Competências realizada nos dias 29 e 30.09.2015, com um Grupo de Trabalho Coordenado pelo Professor (moderador) Dr. Aécio Borba de Vasconcelos Neto, do Laboratório GESTCON, que se reuniu com os representantes de diversas unidades, entre elas as secretarias acadêmicas da qual fazem parte as secretarias dos Programas de Pós-graduação, para, por meio do grupo focal, validar as competências já mapeadas em 2014 e início de 2015 e mapear aquelas consideradas específicas. A pesquisadora participou do grupo focal para auxiliar no mapeamento das competências dos secretários da pós-graduação.

Ao final da reunião, verificou-se no grupo focal, que as competências específicas das secretarias acadêmicas já estavam contempladas nas competências anteriormente mapeadas, entretanto, solicitaram a inclusão de mais

uma, resultando em 42 competências (Apêndice F). Foi com base nestas 42 competências validadas pelos grupos focais, que a pesquisadora destacou 22, mescladas entre as administrativas, pessoais, gerenciais e outras, analisadas como competências que poderiam ser mensuráveis para integrar o instrumento de pesquisa, neste caso o formulário, a ser aplicado para o dimensionamento da força de trabalho.

c) 3ª Reunião:

Com o objetivo de confirmar as competências e estabelecer as entregas, reuniu-se novamente com 5 servidores técnico-administrativas das unidades lócus de pesquisa, que receberam um roteiro com as 22 competências para que as entregas fossem descritas a partir das competências.

Os secretários receberam orientações sobre o trabalho e como deveriam fazer a descrição das entregas, alguns exemplos já estavam descritos no material para que os participantes complementassem.

Dessa maneira, após a realização das três reuniões, a primeira etapa foi concluída com a identificação e análise das competências e entregas necessárias para o desempenho das atividades das secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA. As competências e entregas levantadas foram posteriormente utilizadas como variáveis explicativas para cálculo do dimensionamento.

3.4.2 Etapa 2: Definição das variáveis explicativas para cálculo do dimensionamento

Na possibilidade de integrar a gestão por competências ao dimensionamento de pessoal, o instrumento I (questionário), que consta no Apêndice D, foi construído a partir de 22 competências estabelecidas nas reuniões de grupo focal.

As competências e entregas foram dispostas no questionário aplicado na terceira etapa da pesquisa com a finalidade de coletar dos participantes informações sobre o quantitativo de entregas e o tempo gasto em minutos para executá-las, conforme exemplo:

a) Exemplo de preenchimento:

1) Competência “Diárias e Passagens”: Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade dentro do prazo e legislação vigentes.

Quadro 9 - Exemplo de preenchimento do instrumento de pesquisa.

ENTREGAS	INDICADORES	Total mensal	Tempo gasto por entrega (em minutos)
Registrar solicitações de passagens e diárias para docentes no SCDP.	Passagens solicitadas.	10	20 minutos
Realizar prestação de contas.	Prestação de contas realizadas	8	15 minutos

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A partir de estudos levantados para o referencial teórico, verificou-se que em certos modelos adotados para o dimensionamento de pessoal era necessário analisar o volume de trabalho existente na unidade ou setor a ser dimensionado.

Dessa maneira, houve a necessidade de levantar outros dados das secretarias dos programas de pós-graduação que auxiliariam no desenvolvimento da pesquisa. Assim foi construído um segundo Instrumento de pesquisa (constante no Apêndice E), contendo perguntas abertas. O instrumento foi encaminhado aos programas de pós-graduação solicitando informações referentes ao ano corrente (2015) acerca do pessoal lotado e respectiva carga horária de trabalho semanal, além dos seguintes quantitativos.

Tabela 5 - Lista de Variáveis utilizadas na pesquisa, instrumento I.

Variáveis Explicativas	<ol style="list-style-type: none"> 1. N. de matrículas no mestrado; 2. N. de matrículas no doutorado; 3. N. de disciplinas do mestrado; 4. N. de disciplinas do doutorado; 5. N. de qualificações do mestrado; 6. N. de qualificações do doutorado; 7.N. de dissertações defendidas no mestrado; 8.N. de teses defendidas no doutorado.
---------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Tendo como base Prodanov e Freitas (2013), as variáveis são características que podem ser observadas nos fenômenos a serem estudados, no caso de pesquisa com abordagem qualitativa, ela deve ser descrita ou explicada enquanto que a quantitativa poderá ser quantificada.

3.4.3 Etapa 3: Elaboração e aplicação do instrumento de pesquisa (questionário)

Com o objetivo de coletar informações para utilizar na matriz de cálculo do dimensionamento de pessoal das secretarias de pós-graduação da UFPA, foram adotados dois instrumentos de pesquisa (questionários), um contendo competências e entregas dos secretários identificadas na primeira etapa da pesquisa e o segundo instrumento para coletar dados sobre os programas de pós-graduação (Apêndice D e E).

O primeiro questionário apresentava 22 competências, decompostas em entregas, com espaço para quantificação das entregas realizadas durante um mês de trabalho, considerando o ano de 2015, e para a mensuração do tempo gasto em minutos para realizar cada entrega. Enquanto que o segundo questionário era composto por 13 perguntas abertas destinadas aos Coordenadores que deveriam prestar informações a respeito do Programa para servirem como variáveis explicativas para o dimensionamento.

As variáveis explicativas vêm sendo utilizadas por diversas universidades quando da aplicação de cálculos estatísticos para o dimensionamento, tais variáveis “são denominadas explicativas à medida que justificam a necessidade de se ter um servidor técnico-administrativo em um determinado local de trabalho” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL, 2014, p. 4).

A aplicação dos instrumentos de pesquisa foi realizada no período de 18 de novembro a 18 de dezembro de 2015, por meio do software *Survey Monkey*, entretanto a participação no primeiro momento foi bastante reduzida.

Figura 8 - Dados do Survey Monkey referente ao preenchimento da pesquisa.



Fonte: Laboratório GESTCOM (2015).

O instrumento de pesquisa foi enviado para 81 e-mails, dos quais 33,3% (27) foram abertos, 3,7% (3) foram devolvidos e 61,7% (50), não foram abertos. Dos 27 que foram abertos, 8 responderam completamente e 7 responderam parcialmente. Foi necessário dilatar o prazo de entrega em mais 15 dias, ficando até 13.01.2016, ao final deste prazo, embora tenham sido encaminhados e-mails da pesquisadora e do próprio Pró-Reitor de Pesquisa.

Após o prazo estipulado, os instrumentos de pesquisa foram impressos e entregues em cada programa de pós-graduação. Os participantes preferiam responder e devolver posteriormente, apenas 3 pessoas optaram em responder juntamente com a pesquisadora.

Para os programas situados fora do Campus de Belém foram enviados e-mails contendo os questionários e foram realizados contatos telefônicos solicitando a participação na pesquisa.

Os questionários encaminhados aos coordenadores foram devolvidos juntamente com os dos servidores técnico-administrativos e colaboradores, houve coordenadores que solicitaram o encaminhamento por e-mail, porém não houve devolução de respostas.

No procedimento de análise dos dados dos Instrumentos de pesquisa, os questionários foram enumerados e em seguida os dados foram dispostos em planilha do Microsoft Excel para formação do banco de dados com o objetivo de fazer a análise qualitativa do perfil dos técnicos e, posteriormente, a análise quantitativa das entregas e tempo de duração para realizá-las, assim como a quantificação dos dados do segundo instrumento de pesquisa.

Para os cálculos utilizou-se a própria planilha do *Microsoft Excel* e posteriormente o *software Statistical Package for the Social Scienc* (SPSS), versão 20.0.

Os procedimentos de análise dos dados consistiram nas seguintes fases:

Fase 1: O questionário de pesquisa I enviado aos servidores técnico-administrativos e demais colaboradores (contratados, estagiários e servidores cedidos de outros órgãos), resultou no banco de dados com as seguintes informações dos Programas de Pós-graduação:

a) Dados dos participantes da pesquisa como: cargo, idade, sexo, escolaridade, tempo de serviço, tempo de lotação na pós-graduação;

b) Volume de entregas anuais: constituída pelo volume de entregas mensais multiplicadas por 12 (meses do ano);

c) Tempo gasto com as entregas em minutos: tempo gasto em minutos para realizar uma entrega, multiplicado pelo número de entregas ocorridas durante o ano.

Fase 2: O questionário II resultou na quantificação das variáveis explicativas: n. de matrículas no mestrado; n. de matrículas no doutorado; n. de disciplinas do mestrado; n. de disciplinas do doutorado; n. de qualificações do mestrado; n. de qualificações do doutorado; n. de dissertações defendidas no mestrado; n. de teses defendidas no doutorado, cujos dados foram aplicados na matriz de cálculo.

3.4.4 Etapa 4: Aplicação do cálculo da matriz de cargos do dimensionamento e elaboração do relatório final

O cálculo da matriz de cargos do dimensionamento de pessoal técnico-administrativo foi realizado considerando a utilização de modelos oriundos da literatura existente sobre a temática e das experiências de algumas universidades que serviram como base para a UFPA em 2008.

A seguir apresentam-se detalhadamente os dois modelos de dimensionamento.

a) Modelo de Dimensionamento de Pessoal I.

O modelo I foi adaptado da proposta metodológica utilizada pelos autores Marinho e Vasconcelos (2007), que analisam a duração da tarefa, o tempo de horas ocupadas e as metas diárias em uma empresa com objetivo de prever a necessidade de pessoal, sendo que deste modelo, extraíram-se apenas algumas variáveis para adaptação, não sendo de interesse utilizá-lo em sua integralidade.

Para obtenção dos resultados da pesquisa foram levantados dados referentes às horas ocupadas anuais e horas reais de trabalho, que resultaram em tempo de trabalho excedente ou menores em relação às horas reais de trabalho. Considerando-se este cálculo, os seguintes dados.

Quadro10 - Demonstrativo do modelo de cálculo - horas ocupadas.

Variáveis						
N. de alunos Matriculados	Entregas anuais	Tempo de Entregas anuais (minutos)	Horas ocupadas anuais (horas)	Horas reais de trabalho (anual)	Diferença horas ocupadas/ horas reais	Índice %

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

1) Descrição dos termos utilizados:

No modelo de cálculo de horas ocupadas adotou-se os seguintes termos:

- a) Entregas anuais:** é resultado da quantificação das entregas anuais coletadas no instrumento de pesquisa. (Entregas mensais X 12 meses);
- b) Tempo de entregas anuais:** é o resultado do tempo gasto para realizar uma entrega (minutos) X o número de entregas anuais;
- c) Horas ocupadas anuais:** tempo de entregas anuais em horas;
- d) Horas reais de trabalho:** equivalente a 1.936 h;
- e) Diferença horas ocupadas/horas reais:** saldo de horas maior ou menor ao tempo real de trabalho;
- f) Índice %:** percentual referente à diferença entre a hora ocupada e hora real de trabalho.

2) Descrição da hora real de trabalho (1.936h):

Para obtenção do volume de horas foi levado em consideração as jornadas de trabalho do cargo efetivo e contrato de trabalho.

Cargo efetivo: 8 horas diárias, 40 horas semanais, conforme Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores federais: $8 \times 22 = 176 \text{ h} \times 11 \text{ meses (excluindo-se férias)} = 1.936 \text{ h}$.

Contrato de trabalho, conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT): 8 horas diárias, 40 horas semanais: $8 \times 22 = 176 \times 11 \text{ meses (excluindo-se férias)} = 1.936 \text{ h}$.

Estagiário: 4 horas diárias, 20 horas semanais, conforme Lei n.11.088, de 25 de setembro de 2008. $4 \times 22 = 88 \text{ h (mês)} \times 11 \text{ meses (excluindo-se férias)} = 968 \text{ h}$

A Média de dias considerados úteis em um mês de trabalho no ano de 2015 foi igual a 22 dias, obtido pelo cálculo da média de dias úteis (trabalhados) nos meses de janeiro a dezembro 2015/ 12 meses.

Mês de férias: 30 dias, Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e CLT.

Meses trabalhados durante o ano: 11 meses (excluindo-se férias).

a) Modelo de Dimensionamento de Pessoal II

A metodologia de dimensionamento de pessoal adotada em 2008 é o modelo II utilizado para fins desta pesquisa. Com o intuito de testar dois tipos de matrizes, o modelo II subdividiu-se em matriz I e II.

1) Matriz I utilizada na Universidade Federal do Pará em 2008, para cálculo de Unidades acadêmicas

Os dados aqui apresentados correspondem aos cálculos estatísticos obtidos por meio de medidas de tendência central, média aritmética e mediana, utilizando-se o modelo de matriz de alocação com o objetivo de verificar o número necessário ou ideal de técnicos para as subunidades “programas de pós-graduação”.

Pelo cálculo da média e mediana para cada variável busca-se a melhor aproximação do valor ideal. A matriz de cálculo consta na Tabela 11.

a) Média encontrada através da soma de todos os valores da variável e dividindo pelo número total de termos. Procedimento realizado para as variáveis A, B, C, D e E até I (limite inferior).

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n A}{n}, \frac{\sum_{i=1}^n B}{n}, \dots, \frac{\sum_{i=1}^n I}{n}$$

b) Mediana foi obtida pela junção dos dois termos centrais dos 60 dados apresentados. Procedimento realizado para as variáveis A, B, C, D e E até I (limite inferior)

$$Md = l + \frac{\frac{n}{2} - F_{ant} \cdot h}{f}$$

l = limite inferior da classe; n= tamanho da amostra (total de elementos); F_{ant} = Frequência acumulada da classe anterior; F = frequência; h= amplitude da classe.

Foram utilizados os dados coletados do instrumento de pesquisa I, referentes ao n. de matrículas no mestrado; n. de matrículas no doutorado; n. de disciplinas do mestrado; n. de disciplinas do doutorado; n. de qualificações do mestrado; n. de qualificações do doutorado; n. de dissertações defendidas no mestrado; n. de teses defendidas no doutorado e volume de entregas.

Para diminuir o número de variáveis na matriz de cálculo e obtenção de resultados mais eficientes, fez-se a junção entre as variáveis ficando da seguinte forma: (1) n. de técnicos, (2) n. de alunos matriculados, (3) n. de disciplinas, (4) n. de qualificações, (5) n. de dissertações e teses defendidas, portanto, cinco variáveis para a matriz. A justificativa para junção das variáveis está na possibilidade de melhor aproveitamento dos dados.

a.1) Cálculo do número ideal por meio da média aritmética

1º passo: Consistiram no cálculo das médias dos dados A, B, C, D e E;

2º Passo: Calcula-se a média para cada unidade:

Média A= (soma de todos os valores de A de todas as unidades) / (número de unidades);

Média B= (soma de todos os valores de B de todas as unidades) / (número de unidades); seguindo a mesma lógica para os dados das demais unidades;

3º Passo: Cálculo do valor ideal para cada unidade:

Valor ideal A= (valor de A) / (média A);

Valor ideal B= (valor B) / (média B).

4º Passo: Número ideal para cada unidade = (soma de todos os valores ideais da unidade)/ número de termos (valores ideais).

5º passo: Utiliza-se a regra de arredondamento para obtenção do número ideal.

a. 2) Cálculo do número ideal através da mediana.

1º passo: Consistiu no cálculo da mediana dos dados A, B, C, D e E;

2º Passo: Calcula-se a mediana para cada unidade:

Mediana A= Mediana foi obtida pela junção dos dois termos centrais de dados da unidade A.

Mediana B= Mediana foi obtida pela junção dos dois termos centrais de dados da unidade B. seguindo a mesma lógica para os dados das demais unidades;

3º Passo: Cálculo do valor ideal para cada unidade:

Valor ideal A= (valor de A) / (mediana A);

Valor ideal B= (valor B) / (mediana B).

4º Passo: Número ideal para cada unidade = (soma de todos os valores ideais da unidade)/ número de termos (valores ideais).

5º passo: utiliza-se a regra de arredondamento para obtenção do número ideal.

2) Matriz II utilizada na Universidade Federal do Pará em 2008, que se diferencia da primeira matriz por realizar o cálculo da razão entre os dados das unidades e o número de técnicos lotados.

b.1) Cálculo do número necessário através da média

1º passo: Consistiu primeiramente no cálculo das variáveis A, B, C, D, E, por meio da razão (divisão) entre os dados e o **número de técnicos administrativos de suas** respectivas pós- graduações. Sendo que A= (dados A)/ (nº de Técnicos na unidade i) e B = (dados B)/ nº de técnicos na unidade i), e assim sucessivamente;

2º Passo: Calculava-se a média para cada unidade, por exemplo:

Media A= (soma de todos os valores de A de todas as unidades) / (número de unidades);

Média B= (soma de todos os valores de B de todas as unidades) / (número de unidades); seguindo a mesma lógica para os dados das demais unidades;

3º Passo: Cálculo do valor necessário para cada unidade:

Valornecessário A= (valor de A) / (média A);

Valornecessário B= (valor B) / (média B).

4º Passo: Número necessário para cada unidade = (soma de todos os valores necessários da unidade)/ número de termo (valores ideais).

b.2) Cálculo do número necessário através da mediana

1º passo: consistiu primeiramente no cálculo das variáveis A, B, C, D, E, por meio da razão (divisão) entre os dados e o número de técnicos administrativos de suas respectivas pós-graduações. Sendo que $A = (\text{dados A}) / (\text{n}^\circ \text{ de Técnicos na unidade i})$ e $B = (\text{dados B}) / \text{n}^\circ \text{ de técnicos na unidade i}$, e assim sucessivamente;

2º Passo: Calculava-se a mediana para cada unidade, por exemplo:

Mediana A= Mediana foi obtida pela junção dos dois termos centrais de dados da unidade A.

Mediana B= Mediana foi obtida pela junção dos dois termos centrais de dados da unidade B. seguindo a mesma lógica para os dados das demais unidades;

3º Passo: Cálculo do valor necessário para cada unidade:

Valor necessário A= (valor de A) / (mediana A);

Valor necessário B= (valor B) / (mediana B).

4º Passo: Número necessário para cada unidade = (soma de todos os valores necessários da unidade)/ número de termos (valores ideais).

Na seção seguinte serão apresentados os resultados da pesquisa, como o mapeamento das competências e entregas dos técnicos lotados nos Programas de Pós-graduação, a caracterização do perfil destes servidores e colaboradores, além da aplicação dos cálculos e a análises desses resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa que foram auferidos por meio da estatística descritiva, além dos cálculos da matriz de alocação, obtidos por meio das medidas de tendência central.

4.1 Identificação e análise das competências e entregas dos programas de pós-graduação

Nesta primeira etapa a pesquisa foi realizada por meio da análise documental, bibliográfica e grupo focal, com a finalidade de atender ao objetivo específico relacionado ao estabelecimento de competências e entregas necessárias para que os servidores técnico-administrativos das secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA desempenhem suas atividades.

O Quadro 11 demonstra os resultados que tratam da primeira etapa da pesquisa. Onde foram selecionadas 22 competências do rol de 42 mapeadas: 8 administrativas; 8 outras competências; 2 Gerenciais; 1 Pessoal; 2 acadêmicas e (uma) 1 específica das secretarias, incluída no grupo focal.

Quadro 11 - Competências e entregas das secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA.
(continua)

Competência	Entregas
C1. Análise de documentos: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.	C1.1. Identificar processos com falhas de procedimentos.
C2. Fluxos de Processos: Analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição.	C2.1. Analisar fluxos de processos com necessidade de alteração.
C3. Arquivar documentos: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.	C3.1. Arquivar documentos recebidos.
C4. Assessoramento de Reuniões: Preparar acompanhar as reuniões, elaborando as pautas redigindo as atas com as decisões.	C4.1. Secretariar reuniões do colegiado do Programa.
C5. Atualização de Informações e Dados: Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores, discentes, e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.	C5.1. Cadastrar discentes na Plataforma Sucupira e no SIGAA.
	C5.2. Utilização da Plataforma Sucupira e do SIGAA para Titular os discentes concluintes.
	C5.3. Atualizar os dados dos discentes na Plataforma Sucupira e SIGAA;
	C5.4. Utilização do SIPAC – módulo de Protocolo.
C6. Redação Oficial: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português.	C6.1. Elaboração material publicitário acerca do curso de pós-graduação.
	C6.2. Elaborar portaria da Comissão Organizadora do Processo Seletivo.
	C6.3. Elaborar as atas de reuniões.
	C6.4. Elaborar atas de defesa (qualificação e defesa de dissertação e tese).
	C6.5. Elaboração de Memorandos.
	C6.6. Digitação de Ofícios.
C7. Recursos materiais e patrimoniais: Identificar necessidade e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.	C7.1. Levantamento das necessidades de material permanente.
	C7.2. Levantamento das necessidades de material de consumo.
	C7.3. Solicitação de material para a unidade.
C8. Tramitação de documentos e Processos: Receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou	C8.1. Receber e encaminhar os documentos ao destino.
	C8.2. Receber e tramitar processos.

acompanhar diferentes processos para os setores competentes, de acordo com a legislação .	C8.3 Despachar processos respondendo a demanda solicitada.
C9. Atendimento ao Público interno e externo: Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência.	C9.1. Fornecer informações presenciais aos clientes a respeito do programa de pós-graduação.
	C9.2. Receber inscrições ao Processo Seletivo da Pós-graduação.
	C9.3. Receber e certificar os documentos apresentados (conferir com original).
	C9.4. Fornecer informações via telefone.
C10. Delegar tarefas: Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.	C10.1. Delegação de tarefas aos colaboradores.
C11. Planejamento Organizacional: Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar seus objetivos organizacionais.	C11.1. Planejamento da unidade realizado.
C12. Acesso a Espaços e Equipamentos: Disponibilizar para docentes e discentes o acesso aos espaços físicos, computadores e demais equipamentos para a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão.	C12.1. Disponibilizar espaço e equipamentos para atividades docentes e discentes.
C13. Diárias e Passagens: Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade dentro do prazo e legislação vigentes.	C13.1. Registrar solicitações de passagens e diárias para docentes no SCDP.
	C13.2. Realizar prestação de contas.
C14. Elaboração de Gráficos e Planilhas: Elaborar diferentes modalidades de gráficos e planilhas para atender às demandas da unidade.	C14.1 Gráficos e planilhas elaborados.
C15. Elaboração de Relatórios e Apresentações: Elaborar relatórios e apresentações, utilizando Word, Excel, Power Point, Presi.	C15.1. Relatórios elaborados para apresentação.
C16. Gerenciar concurso: Acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo, com decretos, portarias e resoluções da Instituição.	C16.1. Acompanhar os concursos da unidade.
C17. Orientações acadêmicas: Orientar e esclarecer dúvidas das unidades quanto à elaboração e preenchimento do plano acadêmico de acordo com a legislação vigente.	C17.1 Orientar sobre elaboração de calendário acadêmico, matrículas semestrais.
	C17.2 Orientar sobre oferta de disciplina, dissertações e teses defendidas.
	C17.3 Orientar discentes sobre pendências na pós-graduação.
C18. Assessoramento: Informar e dar suporte ao Órgão e demais setores da UFPA para atender às demandas internas e externas, tendo-se em conta as estratégias e normas da organização.	C18.1. Assessorar as Unidades da Instituição acerca de informações correlatas aos Programas de pós-graduação.
C19. Rotinas Acadêmicas: Assessorar registro de notas e frequências, com assiduidade, respeitando compromissos, normas e prazos.	C19.1 Registro de notas de discentes.
C20. Organizar agenda: Registrar e acompanhar a agenda do coordenador do programa.	C20.1 Registros de eventos na agenda do Coordenador.
C21. Publicar Documentos: Publicar os diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando os sistemas informatizados.	C21.1 Publicar documentos publicados de acordo com a legislação.
C22. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos: Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.	C22.1 Solicitação de reparos/conserto (manutenção).

As 22 competências listadas no Quadro 11, foram selecionadas e decompostas em entregas, com o objetivo de mensurar o volume de trabalho das secretarias dos programas de pós-graduação, tendo em vista, que o objetivo deste trabalho foi analisar o conceito de entregas como variáveis para compor a matriz de cálculo do dimensionamento do quadro de pessoal destas subunidades.

Cabe explicitar que o termo “entrega” é utilizado por Dutra (2012) e Fernandes (2013), para complementar o conceito de competências e revelar aquilo que a pessoa entrega para a organização a partir da mobilização de suas competências com agregação de valor, ou aquilo que a pessoa realiza no ambiente de trabalho.

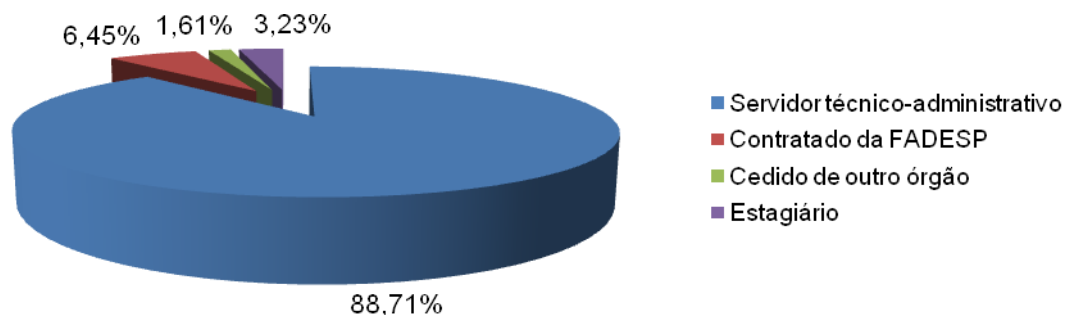
Neste contexto, o mapeamento de competências alinha-se ao dimensionamento, ao identificar quais as competências necessárias ao ambiente de trabalho, assim como, aquelas essenciais para que as pessoas desenvolvam bem suas atribuições. A importância do mapeamento se estende além da capacitação, podendo subsidiar outros subsistemas na gestão integrada de recursos humanos, fornecendo informações para toda a organização (FERNANDES, 2012); (CARBONE et al., 2009); (BRANDÃO, 2012).

4.2 Descrição e análise do perfil da força de trabalho das secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA

Para elaboração do perfil considerou-se a análise das seguintes variáveis: a) tipos de vínculo de trabalho; b) cargo; c) carga horária de trabalho; d) gênero; e) faixa etária; f) tempo de serviço na UFPA; g) tempo de lotação no Programa de pós-graduação; h) escolaridade e i) titulação.

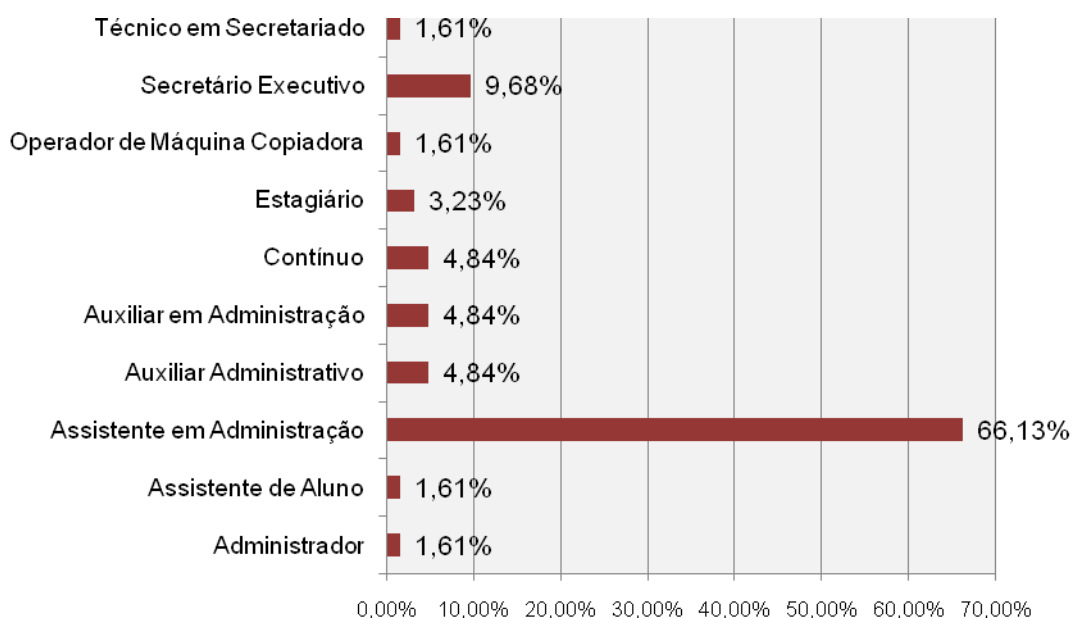
O Gráfico 1 apresenta informações que constituem o perfil dos técnicos que atuam nas secretarias dos programas de pós-graduação no que concerne ao tipo de vínculo empregatício com a UFPA.

Observa-se que o maior percentual, representado por 88,71% é constituído por servidores técnico-administrativos, com vínculo de trabalho efetivo com a UFPA. Aqueles com vínculos de contrato pela Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (FADESP) correspondem a 6,45%, já os com vínculos temporários de estagiários representam 3,23% do total de participantes, enquanto 1,61% representa servidor efetivo cedido de outro órgão para a UFPA.

Gráfico 1 - Tipo de vínculo de trabalho com a UFPA.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O Gráfico 2 demonstra a distribuição de cargos existentes nos programas de pós-graduação. Na análise percebe-se que há predominância do cargo de Assistente em Administração com 66,13%; o cargo de Secretário Executivo representa 9,68%; os cargos de Contínuo, Auxiliar em Administração e de Auxiliar Administrativo, representam respectivamente 4,84%; os cargos de Técnico em Secretariado, Operador de máquina copiadora e Assistente de Aluno e Administrador, correspondem respectivamente, 1,61%; enquanto que os estagiários apresentam percentual de 3,23% dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 2 - Participantes distribuídos por cargo.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

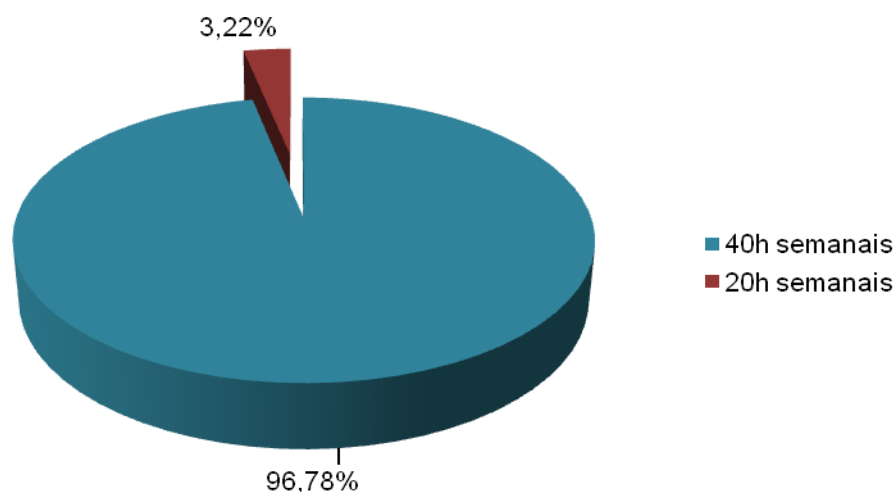
A identificação dos cargos auxilia no dimensionamento, de forma que se os gestores considerarem que há alguma distorção na sua distribuição poderão sugerir mudanças para melhor adequação.

Demonstra-se no Gráfico 3 a distribuição dos participantes por carga horária de trabalho, estabelecidos de acordo com as legislações específicas.

Os servidores de vínculo efetivo são amparados pela Lei n. 11.091/2005, no que diz respeito ao Plano de carreira dos cargos de Técnico-administrativos em Educação, que também é regido pela Lei n. 8.112/90, tendo sua jornada de trabalho correspondente a 8 horas diárias e carga horária semanal de 40 horas. Isso equivale também para os contratados que são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Decreto - Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, já os estagiários vinculam-se à Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008 e podem realizar 20 horas semanais.

De acordo com o resultado, 96,78% do total de participantes possuem carga horária de 40 horas, enquanto que 3,22% tem carga horária estabelecida em 20 horas semanais.

Gráfico 3 - Distribuição de carga horária dos técnicos.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A legislação que estabelece os vínculos trabalhistas especifica a jornada de trabalho para cada situação. Verificou-se que a jornada de 40 horas semanais é o que prevalece, haja vista o percentual expressivo de servidores efetivos, somando-se aos contratados, que também possuem a mesma jornada, distribuídas em 8

horas diárias. Os estagiários, representam menor percentual, por força de lei podem cumprir 4 horas de estágio diários, equivalente a 20 horas semanais.

A Tabela 6 apresenta o perfil dos participantes de acordo com o gênero, o maior percentual equivale a 62,90%, que correspondem ao sexo feminino, enquanto que 37,10% representam o sexo masculino.

Tabela 6 - Distribuição dos participantes conforme gênero.

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	39	62,90%
Masculino	23	37,10%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A distribuição conforme gênero é uma informação que deve ser analisada cuidadosamente pelos gestores, para fins de planejamento da força de trabalho na perspectiva de adequação do quadro de pessoal, pela possibilidade atual do sexo feminino alcançar tempo de aposentadoria proporcionalmente menor do que os servidores do sexo masculino, motivo pelo qual a área de gestão de pessoas deve atentar-se ao processo de sucessão.

A distribuição conforme gênero é uma informação que deve ser analisada cuidadosamente pelos gestores para fins de planejamento da força de trabalho, na perspectiva de adequação do quadro de pessoal. Pois, pela possibilidade atual do sexo feminino alcançar tempo de aposentadoria proporcionalmente menor do que os servidores do sexo masculino torna-se importante que a área de gestão de pessoas atente-se ao processo de sucessão.

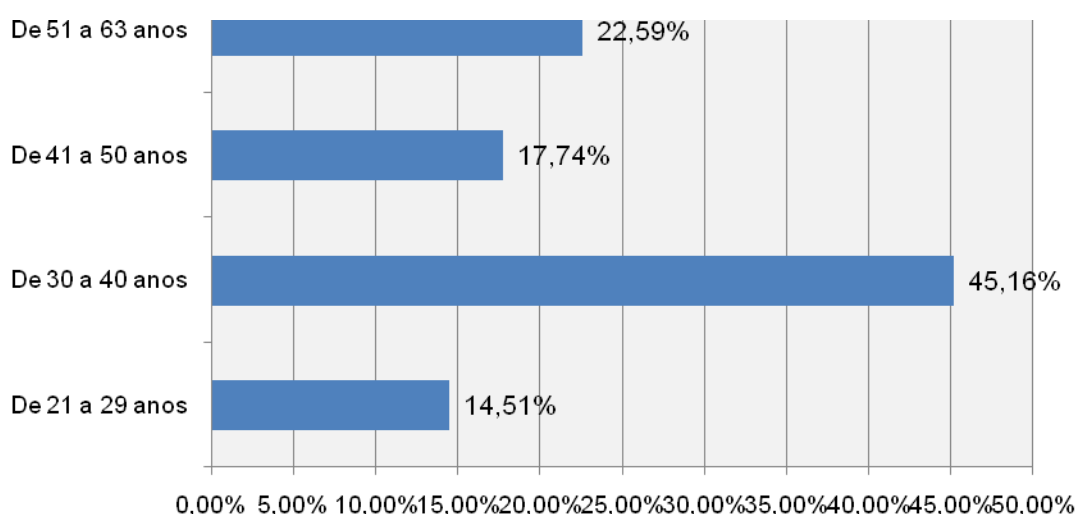
O Gráfico 4 apresenta o perfil dos técnicos de acordo com a distribuição da faixa etária. O resultado demonstra que a os servidores na faixa etária de 21 a 19 anos ocupam o menor percentual, equivalem a 14,5% dos participantes; aqueles entre 30 a 40 anos de idade ocupam o maior percentual com 45,16%. Os técnicos na faixa etária entre 45 a 50 anos representam 17,74%, enquanto que os participantes com faixa etária mais elevada entre 51 a 63 anos são 22,59% dos participantes.

O Gráfico 4 apresenta o perfil dos técnicos de acordo com a distribuição da faixa etária. O resultado demonstra que a os servidores na faixa etária de 21 a 29 anos ocupam o menor percentual equivalente a 14,51% dos participantes; aqueles entre 30 a 40 anos de idade ocupam o maior percentual com 45,16%. Os técnicos

na faixa etária entre 41 a 50 anos representam 17,74%, enquanto que os participantes com faixa etária mais elevada entre 51 a 63 anos são 22,59% dos participantes.

Estes dados também são complementares para o processo de sucessão (reposição), já que indicam o percentual bem elevado de servidores acima dos 30 anos nos programas de pós-graduação.

Gráfico 4 - Distribuição dos participantes de acordo com a faixa etária.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

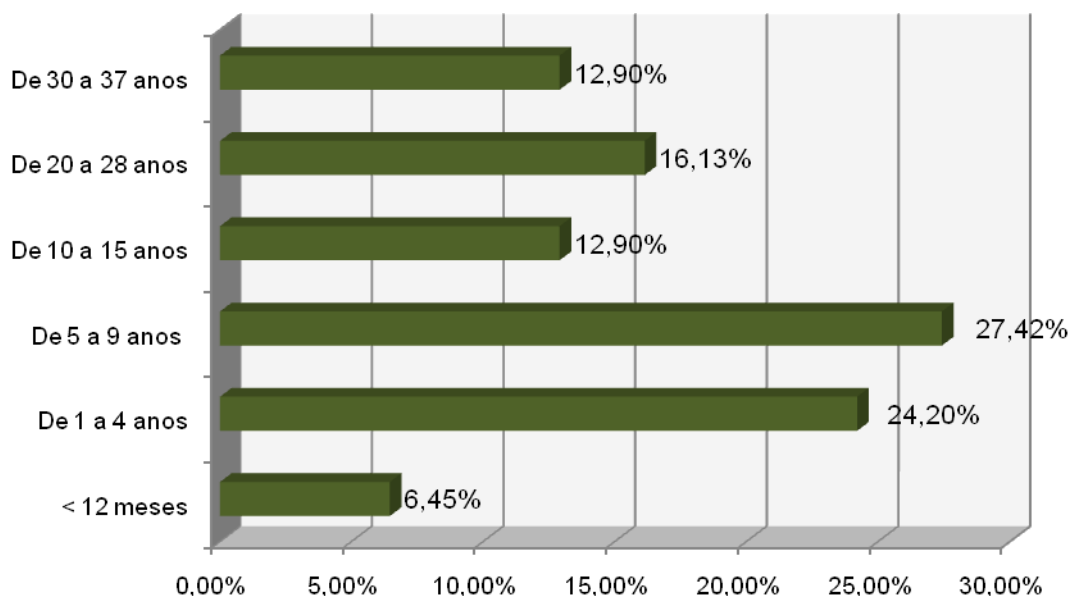
Com base nas informações do Gráfico 4, observa-se que a maioria dos participantes que atuam nos programas de pós-graduação estão dentro de uma faixa etária acima dos 30 anos, o que os possibilita ter mais experiência e maturidade para tomada de decisão no trabalho.

O Gráfico 5 demonstra o perfil de acordo com o tempo de serviço público dos participantes na UFPA. Verifica-se que o percentual de técnicos com menos de 12 meses de trabalho na Instituição equivale a 6,45% e aqueles que têm entre 1 a 4 anos correspondem ao percentual de 24,20%.

O maior percentual corresponde a 27,42% dos participantes que tem entre 5 a 9 anos na UFPA, entre 10 a 15 anos são 12,90% e entre 20 a 28 anos 16,13%. Os técnicos que tem tempo de serviço entre 30 a 37 anos representam percentual de 12,90%.

O gráfico indica que há também um quadro de pessoas relativamente novas dentro da UFPA, que possivelmente foram admitidas na instituição por meio da expansão e ampliação de vagas ocorridas a partir de 2007 pelo governo federal.

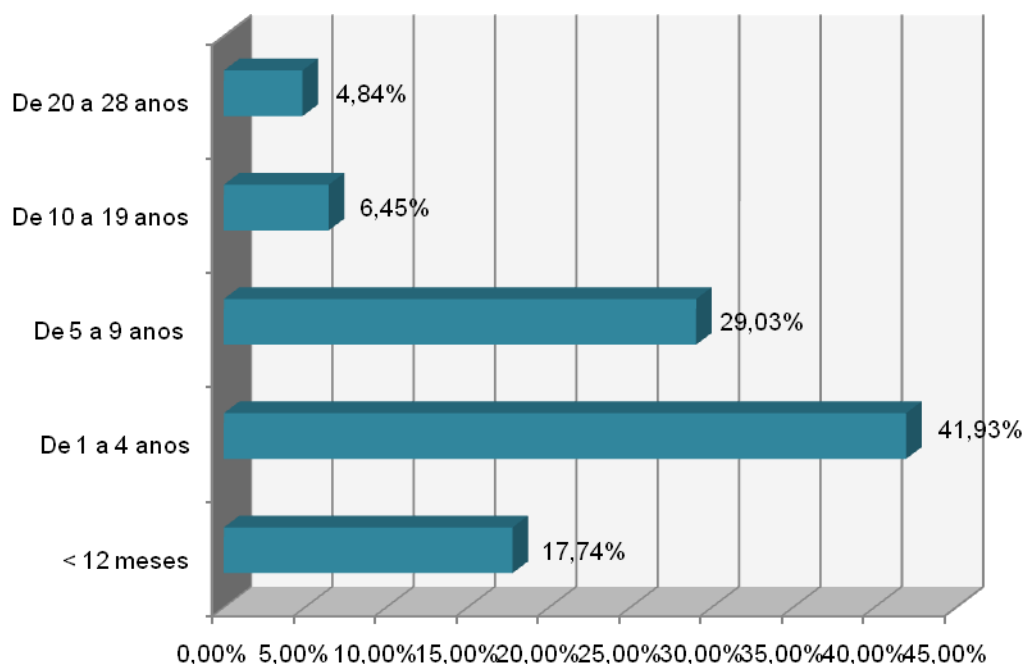
Gráfico 5 - Distribuição por tempo de serviço na UFPA.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

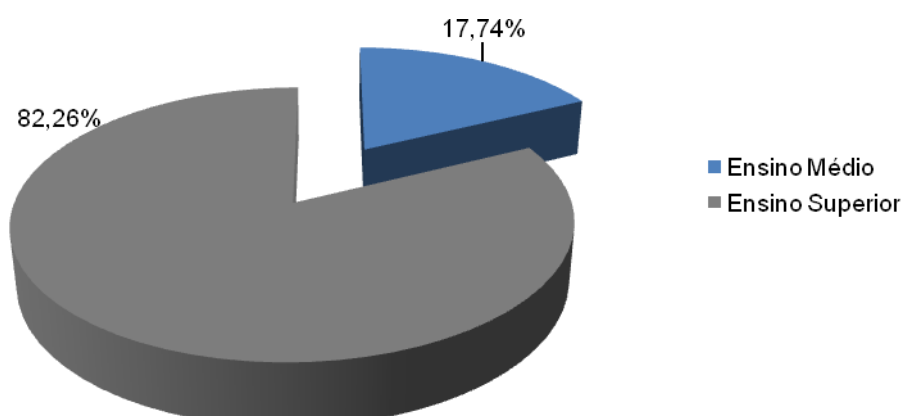
O Gráfico 6 representa o tempo de lotação dos participantes nos programas de pós-graduação. Constata-se que 17,74% possuem menos de 12 meses de trabalho nos programas, 41,93% estão entre 1 a 4 anos que é o maior percentual, já aqueles entre 5 a 9 anos de tempo no programa ocupam o percentual de 29,03%.

Percentuais menores estão nas faixas de 10 a 19 anos com 6,45% e entre 20 a 28 anos com 4,84%. Verifica-se um bom tempo de permanência, possibilitando que os servidores técnico-administrativos e demais colaboradores tenham boa experiência com o trabalho desenvolvido na subunidade, embora que pela dinâmica do trabalho novas necessidades podem surgir.

Gráfico 6 - Tempo de Lotação nos Programas de Pós - Graduação.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O Gráfico 7 se refere à escolaridade dos participantes da pesquisa. Observa-se que 82,26% possuem o ensino superior, sendo que destes 50,98% são especialistas, 1,65% já tem a titulação de mestrado e 31,37% ainda não dispõem da titulação (pós-graduação).

Gráfico 7 - Participantes distribuídos por escolaridade.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ainda é possível constatar que ao fazer um paralelo com os cargos ocupados nos programas de pós-graduação (PPG's), embora apenas os de Secretário Executivo e de Administrador exijam a graduação para ser titular do

cargo, percebe-se um percentual bem elevado de servidores com a formação superior.

A integração entre os diferentes subsistemas de RH possibilita a troca de informações de forma que, considerando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) e o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), incentivam a capacitação e a qualificação. Os resultados apresentados no perfil de escolaridade apontam que medidas de acompanhamento de carreira podem auxiliar na melhoria dos percentuais observados.

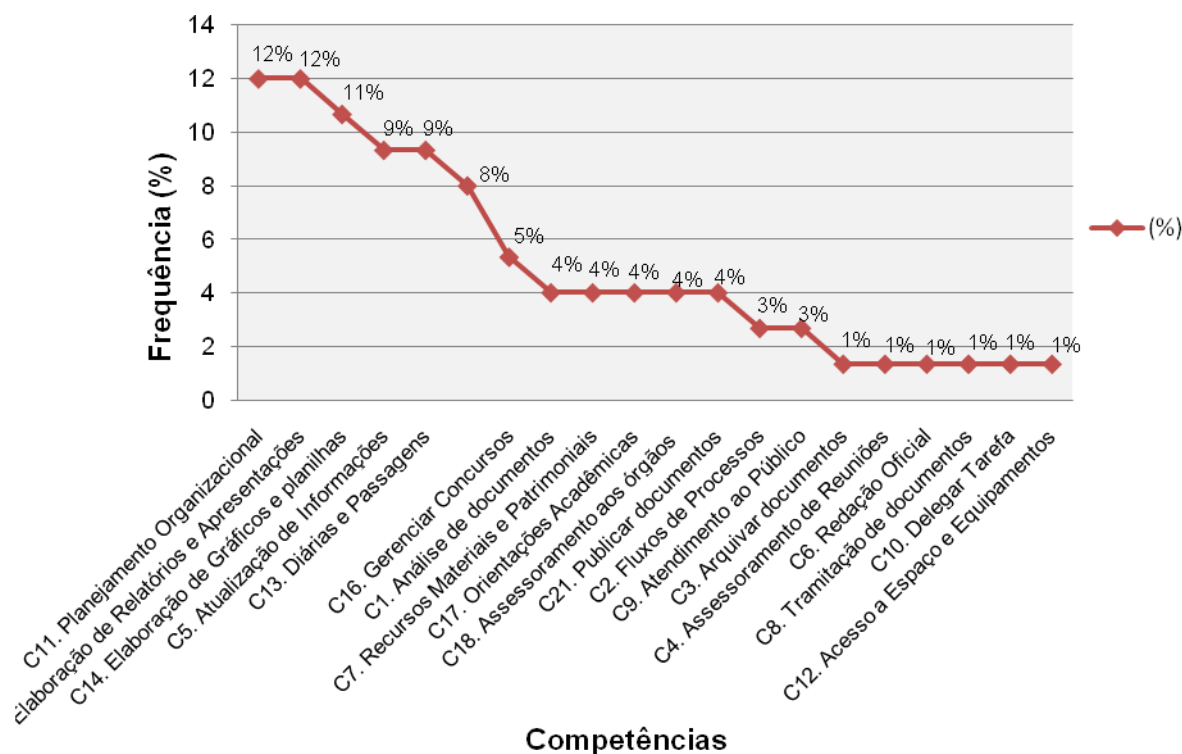
4.3 Análise descritiva das competências e entregas dos programas de pós-graduação da UFPA

O Gráfico 8 demonstra a distribuição de frequência das competências consideradas com maior complexidade para os servidores técnico-administrativos e colaboradores das secretarias das pós-graduações.

O termo complexidade é utilizado por Dutra (2012; 2013) para complementar o conceito de competência. Segundo o autor, quanto mais as pessoas se desenvolvem, mais elas são exigidas em termos de competências e conseguem mobilizar-se com maior autonomia no seu local de trabalho.

Neste sentido, as competências que mais exigem mobilizações de conhecimentos, habilidades e atitudes dos participantes da pesquisa, vinculam-se ao “Planejamento estratégico” e a “Elaboração de Relatórios e Apresentações”, com percentuais de 12% cada, seguidos de “Elaboração de gráficos e planilhas” com 10,67%, “Atualização de informações” e “Diárias e Passagens”, com percentuais de 9,33%, respectivamente.

Gráfico 8 - Competências mais complexas para os servidores técnico - administrativos e colaboradores lotados na secretária dos PPGs.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Apresentam-se na Tabela 7 as competências e entregas com maior frequência entre os programas de pós-graduação, ou seja, aquelas que mais exigiram mobilizações dos técnicos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes no exercício de suas atividades durante o ano de 2015.

Com base na Tabela 7, observa-se que as maiores entregas são: C9.4 “Fornecer informações via telefone”, com frequência absoluta de 35.294, correspondente a 12,75% das entregas, destacam-se ainda C4.1 “Secretariar reuniões do colegiado do programa” com 20.340, equivalente a 7,35%, seguidas de C9.1 “Fornecer informações Presenciais a respeito dos Programas de Pós-Graduação” com o quantitativo de 18.825 entregas e 6,80%, C3.1 “Arquivar documentos recebidos”, com 18.324 e percentual de 6,62%. As menores entregas foram a C7.1 “Levantamento das necessidades de material permanente”, com 767 entregas e com percentual de 0,27%.

Tabela 7 - Competências e suas entregas anuais por frequência e média dos programas de pós-graduação da UFPA.
(continua)

Nome da Competência	Entregas	Frequência Relativa	Frequência Relativa Percentual (%)	Média Anual
C9: Atendimento ao público interno e externo	C9.4: Fornecer informações via telefone.	35.294	12,75%	619,2
C4: Assessoramento de Reuniões	C4.1: Secretariar reuniões do colegiado do Programa.	20.340	7,35%	328,4
C9: Atendimento ao público interno e externo	C9.1: Fornecer informações Presenciais a respeito dos Programas de Pós-Graduação.	18.825	6,80%	303,6
C3: Arquivar Documentos	C3.1: Arquivar documentos recebidos.	18.324	6,62%	295,5
C10: Delegar tarefas	C10.1: Delegação de tarefas aos colaboradores.	17.616	6,36%	284,1
C9: Atendimento ao público interno e externo	C9.3: Receber e certificar os documentos apresentados (conferir com original).	12.383	4,47%	209,8
C12: Acesso a Espaços e Equipamentos	C12.1: Disponibilizar espaço e equipamentos para atividades docentes e discentes.	10.714	3,87%	172,8
C17: Orientações acadêmicas	C17.2: Orientar sobre oferta de disciplina, dissertações e teses defendidas.	9.884	3,57%	159,4
C17: Orientações acadêmicas	C17.3: Orientar discentes sobre pendências na pós-graduação.	9.216	3,33%	148,6
C6: Redação Oficial	C6.5: Elaboração de memorandos.	9.021	3,26%	145,5
C9: Atendimento ao público interno e externo	C9.2: Receber inscrições ao Processo Seletivo da Pós-graduação.	8.996	3,25%	145,1
C19: Rotinas Acadêmicas	C19.1: Registro de notas de discentes.	8.788	3,17%	141,7
C17: Orientações acadêmicas	C17.1: Orientar sobre elaboração de calendário acadêmico, matrículas semestrais.	8.192	2,96%	132,1
C8: Tramitação de documentos e processos	C8.1: Receber e encaminhar os documentos ao destino.	8.026	2,90%	129,5
C5: Atualização de Informações e Dados	C5.3: Atualizar os dados dos discentes na Plataforma Sucupira e SIGAA.	7.415	2,68%	119,6
C5: Atualização de Informações e Dados	C5.1: Cadastramento de discentes na Plataforma Sucupira e no SIGAA.	7.218	2,60%	116,4
C8: Tramitação de documentos e processos	C8.1: Receber e tramitar processos .	5.220	1,88%	84,2
C8: Tramitação de documentos e processos	C8.3: Despachar processos respondendo a demanda solicitada.	5.145	1,85%	83
C6: Redação Oficial	C6.4: Elaboração de atas de defesa (qualificação, dissertação e tese).	4.858	1,75%	79,6
C20: Organizar agenda	C20.1: Registros de eventos na agenda do Coordenador.	4.548	1,64%	73,4
C6: Redação Oficial	C6.6: Digitação de Ofícios.	3.900	1,40%	62,9
C5: Atualização de Informações e Dados	C5.4: Utilização do SIPAC - módulo de Protocolo.	3.864	1,39%	62,3
C11: Planejamento Organizacional	C11.1: Planejamento da unidade realizado.	3.665	1,32%	59,1
C1: Análise de documentos	C1.1: Identificação de processos com falhas de procedimentos.	3.612	1,30%	59,2
C21: Publicar documentos	C21.1: Documentos publicados de acordo com a legislação.	3.338	1,20%	53,8
C5: Atualização de Informações e Dados	C5.2: Utilização da Plataforma Sucupira e do SIGAA para Titular os discentes concluintes.	3.221	1,16%	52
C13: Diárias e Passagens	C13.2: Registrar solicitações de passagens e diárias para docentes no SCDP.	2.942	1,06%	47,5
C18: Assessoramento	C18.1: Assessorar as Unidades da Instituição acerca de informações correlatas aos Programas de pós-graduação.	2.731	0,98%	44,0
C13: Diárias e Passagens	C13.1: Realizar prestação de contas.	2.643	0,95%	42,6
C14: Elaboração de Gráficos e Planilhas	C14.1: Gráficos e Planilhas elaborados.	2.443	0,88%	39,4
C6: Redação Oficial	C6.1: Elaboração material publicitário acerca do curso de pós-graduação.	2.243	0,81%	36,2
C2: Fluxos de Processos	C2.1: Fluxos de processos analisados com necessidade de alteração.	2.149	0,77%	34,7
C7: Recursos materiais e patrimoniais	C7.3: Solicitação de material para a unidade.	1.779	0,64%	28,7
C15: Elaboração de Relatórios e Apresentações	C15.1: Relatórios elaborados para apresentação.	1.559	0,56%	25,1

(Conclusão)

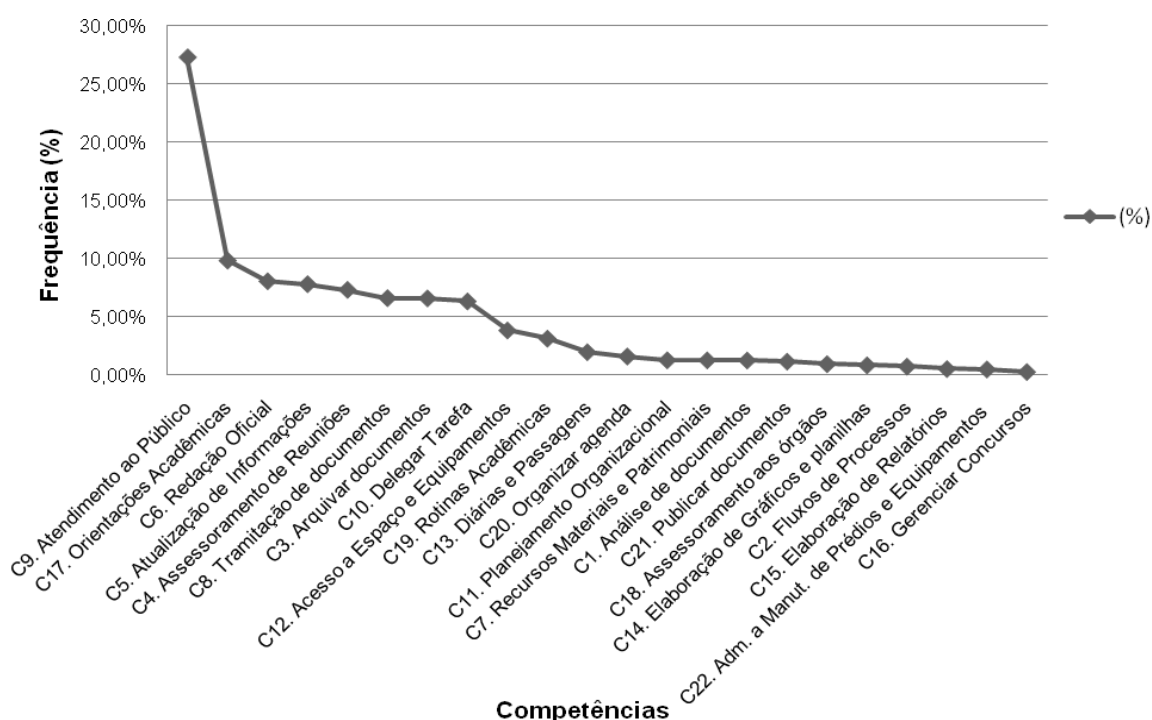
Nome da Competência	Entregas	Frequência Relativa	Frequência Relativa Percentual (%)	Média Anual
C22: Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos	C22.1: Solicitação reparos/conserto (manutenção).	1.482	0,53%	47,0
C6: Redação Oficial	C6.3: Elaborar das atas de reuniões.	1.249	0,45%	20,1
C6: Redação Oficial	C6.2: Elaborar portaria da Comissão Organizadora do Processo Seletivo.	1.121	0,40%	18,1
C7: Recursos materiais e patrimoniais	C7.2: Levantamento das necessidades de material de consumo.	1.079	0,38%	17,4
C16: Gerenciar Concurso	C16.1: Acompanhar os concursos da unidade.	861	0,31%	13,9
C7: Recursos materiais e patrimoniais	C7.1: Levantamento das necessidades de material permanente.	767	0,27%	12,4
Total		276.671	100%	4547,9

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No gráfico 9 apresenta-se a distribuição por nível de frequência geral das competências e entregas dos programas de pós-graduação, é a soma de todas as entregas vinculadas a uma competência.

Conforme se observa a competência C9 “Atendimento ao público” foi a que mais mobilizou entregas dos participantes com frequência de 75.498 e percentual de 27,28%, seguidos de C17 “Orientações acadêmicas” com frequência de 27.292 e percentual de 9,86%, enquanto que a competência C6 “Redação Oficial” teve frequência de 22.392 com percentual de 8,09%.

Gráfico 9 - Distribuição de frequência das competências exigidas aos secretários das Pós-graduações.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A análise do Gráfico 9 demonstra que a competência “Atendimento ao Público interno e externo” é a que mais exige disponibilidade dos técnicos. O aumento no fluxo de trabalho ocorre geralmente quando há processos de seleção para as pós-graduações, assim o atendimento ao público é mais intenso considerando a demanda de candidatos interessados em participar da seleção. Em geral, segundo informações obtidas durante a pesquisa, o processo de seleção ocorre uma ou duas vezes durante o ano.

4.4 Aplicação do cálculo da matriz de cargos do dimensionamento e elaboração do relatório final

Esta seção demonstra os resultados da análise quantitativa das entregas dos servidores lotados nas secretarias dos programas de pós-graduação e o tempo anual gasto para realizá-las, permite ainda, verificar se as horas de trabalho estão excedendo ao tempo normal.

4.4.1 Análise descritiva do Modelo I de Dimensionamento de Pessoal

Este modelo foi adaptado de Marinho e Vasconcelos (2007), permite a análise das horas ocupadas com as entregas e das horas reais de trabalho.

A Tabela 8 demonstra o conjunto de dados que pode ser utilizado para verificar a necessidade de pessoal pelo excesso de horas trabalhadas dentro do espaço ocupacional. A planilha completa com os referidos cálculos encontra-se no Apêndice I.

Tabela 8 - Cálculo de horas ocupadas, programas com mestrado e doutorado.

Programas	Nº de alunos Mestrado e Doutorados em 2015	Volume de entregas 2015	Tempo de Entregas anuais (minutos)	Horas ocupadas anuais (horas)	Horas reais de trabalho (anual)	Diferença horas ocupadas/horas reais	Diferença %
PPG 27	283	13.782	445.140	7.419 h	1.936 h	5.483 h	283,21%
PPG 45	179	4.391	43.859	731 h	1.936 h	- 1.205 h	62,24%
PPG 32	169	4.240	61.610	1.027 h	1.936 h	- 909 h	46,95%
PPG 6	127	4.826	136.200	2.320 h	1.936 h	384 h	19,83%
PPG 48	125	7.740	65.316	1.089 h	1.936 h	- 847 h	43,75%
PPG 24	92	10.699	207.580	3.460 h	1.936 h	1.524 h	78,71%
PPG 20	91	18.291	266.320	4.439 h	1.936 h	2.503 h	129,28%
PPG 17	60	3.364	118.512	1.975 h	1.936 h	39 h	2,01%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os Programas de pós-graduação apresentados na Tabela 8 oferecem os cursos de mestrado e doutorado, nesta análise, ao confrontar as horas ocupadas com as horas reais de trabalho, verifica-se que há 5 programas com excesso de horas ocupadas, enquanto que 3 demonstram um déficit ou sobra de horas no tempo de trabalho. O resultado demonstra que pode existir uma inadequação no quadro de pessoal nos programas analisados.

A inadequação segundo Fernandes (2013), pode ocorrer pelo excesso ou pelo déficit de pessoas em um determinado local da organização, podendo gerar ociosidade para alguns servidores e a sobrecarga de trabalho a outros, resultando em altos níveis de estresse e falhas nos processos de trabalho, além do direcionamento de esforços em atividades rotineiras em detrimento da implantação de estratégias organizacionais.

A Tabela 9 é constituída pelos programas que possuem curso de mestrado, os dados apresentados demonstram um volume baixo de entregas.

Observa-se que apenas um programa demonstra horas acima do que foi definido como “horas reais de trabalho”, apresentando como diferença 2.274 horas ocupadas, com índice de 117,45% de horas a maior, os demais apresentam déficit de horas ocupadas.

Tabela 9 - Cálculo de horas ocupadas para programas com mestrado.

Programas	Nº de alunos Mestrado em 2015	Volume de entregas 2015	Tempo de Entregas anuais (minutos)	Horas ocupadas anuais (horas)	Horas reais de trabalho (anual)	Diferença horas ocupadas/horas reais	Diferença %
PPG 54	109	4.716	46.024	767 h	1.936 h	-1.169 h	60,38%
PPG65	67	5.428	78.452	1.307 h	1.936 h	- 629 h	32,48%
PPG 67	65	4.464	60.560	1.009 h	1.936 h	- 837 h	43,23%
PPG 38	39	4.986	252.630	4.210 h	1.936 h	2.274 h	117,45%
PPG 62	37	5.694	60.880	1.015 h	1.936 h	- 921 h	47,57%
PPG 5	25	6.536	44.585	743 h	1.936 h	- 1.193 h	61,62%
PPG12	37	3.113	35.425	590 h	1.936 h	- 1.346 h	69,52%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A tabela 10 apresenta os programas de pós-graduação que possuem doutorado, todos os programas destacados, ou seja, 100% apresentam horas supostamente a menor em relação às horas definidas como reais de trabalho.

Tabela10 - Cálculo de horas ocupadas para programas com doutorado.

Programas	Nº de alunos Doutorado em 2015	Volume de entregas 2015 (B)	Tempo de Entregas anuais (minutos)	Horas ocupadas anuais (horas)	Horas reais de trabalho (anual)	Diferença horas ocupadas / horas reais	Diferença %
PPG 8	19	2.022	18.004	300h	1.936h	-1.636 h	84,50%
PPG 30	3	741	7.910	132h	1.936h	- 1.804 h	93,18%
PPG 34	69	5.518	82.658	1.378h	1.936h	- 558 h	28,82%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os dados apresentados demonstram informações que chamam a atenção, porém, não devem ser analisados isoladamente outros aspectos que devem ser avaliados para tomada de decisão por parte dos gestores, pois a periodicidade nas demandas, os avanços tecnológicos e ainda os processos de trabalho podem interferir no aumento ou diminuição das demandas.

A metodologia para o dimensionamento que trabalha apenas na perspectiva de tempos e movimentos tem sido substituída ou complementada por outras técnicas, que envolvem uma combinação de cálculos estatísticos e análise de sistemas com o objetivo de chegar ao diagnóstico das necessidades de pessoal e a uma matriz de cálculo para alocação que atenda as especificidades de cada organização (REIS et al., 2015).

4.4.2 Análise descritiva do Modelo II de Dimensionamento de Pessoal

A Tabela 11 apresenta a matriz de cálculo destinado a obter o número ideal de servidores para unidades acadêmicas que são as secretárias dos programas de pós-graduação da UFPA.

O modelo utilizado foi adaptado do dimensionamento de pessoal realizado pela própria UFPA em 2008. Os dados referentes ao número ideal de técnicos são obtidos por meio dos cálculos matemáticos e estatísticos.

Neste modelo, as entregas anteriormente contabilizadas foram utilizadas na matriz como variável quantitativa para encontrar o valor ideal e posteriormente o número ideal de técnicos.

Tabela 11 - Matriz de cálculo do Dimensionamento dos técnico-administrativos.

MODELO I CÁLCULO DO QUADRO IDEAL DE SERVIDORES PARA AS SECRETARIAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

(continua)

Programas	Alunos matric. (A)	Disciplinas (B)	Qualificações (C)	Disser Tações e Teses (D)	Entrega (E)	Variável X Média -						Arred.	Variável X Mediana						N. téc. atual	
						Valor ideal							Valor ideal							
						A	B	C	D	E	N. ideal		A	B	C	D	E	N. ideal		Arred.
PPGF- ICEN	5	10	7	13	3.999	0,11	0,38	0,38	0,76	0,91	0,51	1	0,15	0,50	0,44	0,93	0,99	0,60	1	1
PPGZOL- ICB	20	49	31	32	1.827	0,43	1,84	1,70	1,87	0,42	1,25	1	0,60	2,45	1,94	2,29	0,45	1,54	2	1
PPGO – ICS	15	9	15	11	6.359	0,32	0,34	0,82	0,64	1,45	0,72	1	0,45	0,45	0,94	0,79	1,57	0,84	1	1
PPGCTA – ITEC	35	32	22	14	1.979	0,74	1,20	1,21	0,82	0,45	0,88	1	1,04	1,60	1,38	1,00	0,49	1,10	1	1
PPGEO- IFCH	25	8	15	9	6.536	0,53	0,30	0,82	0,53	1,49	0,73	1	0,75	0,40	0,94	0,64	1,62	0,87	1	1
PPGDTU – NAEA	127	34	33	28	4.826	2,70	1,28	1,81	1,63	1,10	1,71	2	3,79	1,70	2,06	2,00	1,19	2,15	2	2
PPGM – ICEN	21	7	9	7	1.729	0,45	0,26	0,49	0,41	0,40	0,40	0	0,63	0,35	0,56	0,50	0,43	0,49	0	1
PPGME – ICEN	19	23	0	3	2.022	0,40	0,86	0,00	0,18	0,46	0,38	0	0,57	1,15	0,00	0,21	0,50	0,49	0	1
PPG PROFMAT	53	10	0	19	2.295	1,13	0,38	0,00	1,11	0,52	0,63	1	1,58	0,50	0,00	1,36	0,57	0,80	1	1
PPGH – IFCH	39	30	31	16	3.461	0,83	1,13	1,70	0,93	0,79	1,08	1	1,16	1,50	1,94	1,14	0,86	1,32	1	1
PPGCP- IFCH	15	10	15	16	5.980	0,32	0,38	0,82	0,93	1,37	0,76	1	0,45	0,50	0,94	1,14	1,48	0,90	1	1
PPGEM – ITEC	37	30	15	25	3.113	0,79	1,13	0,82	1,46	0,71	0,98	1	1,10	1,50	0,94	1,79	0,77	1,22	1	1
PPGDCEM - IEMCI	40	14	8	0	6.300	0,85	0,53	0,44	0,00	1,44	0,65	1	1,19	0,70	0,50	0,00	1,56	0,79	1	1
PPGECM - IEMCI	36	16	37	26	6.602	0,77	0,60	2,03	1,52	1,51	1,28	1	1,07	0,80	2,31	1,86	1,63	1,54	2	2
PPGLSA – BRAGANÇA	20	16	14	8	9.266	0,43	0,60	0,77	0,47	2,12	0,88	1	0,60	0,80	0,88	0,57	2,29	1,03	1	1
PPGBA - IECOS	42	42	37	34	3.315	0,89	1,58	2,03	1,98	0,76	1,45	1	1,25	2,10	2,31	2,43	0,82	1,78	2	1
PPGP - IFCH	60	68	20	14	3.364	1,28	2,55	1,10	0,82	0,77	1,30	1	1,79	3,40	1,25	1,00	0,83	1,65	2	2
PPGQ - ICEN	30	21	34	41	4.908	0,64	0,79	1,87	2,39	1,12	1,36	1	0,90	1,05	2,13	2,93	1,22	1,64	2	1
PPGGBM - ICB	29	22	22	31	2.859	0,62	0,83	1,21	1,81	0,65	1,02	1	0,87	1,10	1,38	2,21	0,71	1,25	1	2
PPGD- ICJ -	91	70	40	35	18.291	1,94	2,63	2,20	2,04	4,18	2,60	3	2,72	3,50	2,50	2,50	4,53	3,15	3	2
PPGE – ICESA	28	19	10	11	1.647	0,60	0,71	0,55	0,64	0,38	0,58	1	0,84	0,95	0,63	0,79	0,41	0,72	1	2
PPGAC – ICB	21	18	26	10	1.106	0,45	0,68	1,43	0,58	0,25	0,68	1	0,63	0,90	1,63	0,71	0,27	0,83	1	1
PPGCOM	12	7	12	7	1.563	0,26	0,26	0,66	0,41	0,36	0,39	0	0,36	0,35	0,75	0,50	0,39	0,47	0	1
PPGGG- IG	92	72	7	39	10.699	1,96	2,70	0,38	2,28	2,44	1,95	2	2,75	3,60	0,44	2,79	2,65	2,44	2	1

PPGSS – ICSA	46	8	10	16	2.985	0,98	0,30	0,55	0,93	0,68	0,69	1	1,37	0,40	0,63	1,14	0,74	0,86	1	1
PPGCA-NCADR	30	56	19	24	2.579	0,64	2,10	1,04	1,40	0,59	1,15	1	0,90	2,80	1,19	1,71	0,64	1,45	1	2
PPGEE- ITEC	283	166	25	58	13.782	6,02	6,23	1,37	3,39	3,15	4,03	4	8,45	8,30	1,56	4,14	3,41	5,17	5	1
PPGAA - NCADR	19	15	21	12	4.322	0,40	0,56	1,15	0,70	0,99	0,76	1	0,57	0,75	1,31	0,86	1,07	0,91	1	1
PPGCF- ICS	17	12	14	14	2.628	0,36	0,45	0,77	0,82	0,60	0,60	1	0,51	0,60	0,88	1,00	0,65	0,73	1	2
PPGIF- ICS	3	6	4	0	741	0,06	0,23	0,22	0,00	0,17	0,14	0	0,09	0,30	0,25	0,00	0,18	0,16	0	1
PPGEP- ITEC	34	8	32	32	4.488	0,72	0,30	1,76	1,87	1,03	1,13	1	1,01	0,40	2,00	2,29	1,11	1,36	1	1
PPGE- ICED	169	32	34	44	4.240	3,59	1,20	1,87	2,57	0,97	2,04	2	5,04	1,60	2,13	3,14	1,05	2,59	3	2
PPGBAIP- ICB	37	42	29	24	2.113	0,79	1,58	1,59	1,40	0,48	1,17	1	1,10	2,10	1,81	1,71	0,52	1,45	1	1
PPGERNA - ITEC	69	22	12	11	5.518	1,47	0,83	0,66	0,64	1,26	0,97	1	2,06	1,10	0,75	0,79	1,37	1,21	1	1
PPGEAP- ICB	41	44	23	16	3.227	0,87	1,65	1,26	0,93	0,74	1,09	1	1,22	2,20	1,44	1,14	0,80	1,36	1	1
PPGAU - ITEC	21	20	14	18	2.165	0,45	0,75	0,77	1,05	0,49	0,70	1	0,63	1,00	0,88	1,29	0,54	0,86	1	1
PPGFIL – IFCH	12	5	13	6	4.416	0,26	0,19	0,71	0,35	1,01	0,50	1	0,36	0,25	0,81	0,43	1,09	0,59	1	1
PPGEC - CAMETÁ	39	0	10	0	4.986	0,83	0,00	0,55	0,00	1,14	0,50	1	1,16	0,00	0,63	0,00	1,23	0,60	1	1
PPGA - IFCH	24	45	18	13	4.318	0,51	1,70	0,99	0,76	0,99	0,99	1	0,72	2,25	1,13	0,93	1,07	1,22	1	1
PPGECO - ICB	22	14	0	0	600	0,47	0,53	0,00	0,00	0,14	0,23	0	0,66	0,70	0,00	0,00	0,15	0,30	0	1
PPGBIOTEC – ICB	22	46	16	33	2.960	0,47	1,73	0,88	1,93	0,68	1,14	1	0,66	2,30	1,00	2,36	0,73	1,41	1	1
PPGGPD - NAEA	14	14	35	7	4.080	0,30	0,53	1,92	0,41	0,93	0,82	1	0,42	0,70	2,19	0,50	1,01	0,96	1	1
PPGOCM – ICS	44	20	14	8	4.272	0,94	0,75	0,77	0,47	0,98	0,78	1	1,31	1,00	0,88	0,57	1,06	0,96	1	2
PPGEC – ITEC	48	41	29	17	2.380	1,02	1,54	1,59	0,99	0,54	1,14	1	1,43	2,05	1,81	1,21	0,59	1,42	1	1
PPGNBC – ICB	179	34	30	30	4.391	3,81	1,28	1,65	1,75	1,00	1,90	2	5,34	1,70	1,88	2,14	1,09	2,43	2	1
PPGL - PROF LETRAS	40	7	0	17	3.673	0,85	0,26	0,00	0,99	0,84	0,59	1	1,19	0,35	0,00	1,21	0,91	0,73	1	1
PPGSA – IFCH	125	38	0	26	7.740	2,66	1,43	0,00	1,52	1,77	1,47	1	3,73	1,90	0,00	1,86	1,92	1,88	2	2
PPGCA – IG	43	20	37	13	8.589	0,91	0,75	2,03	0,76	1,96	1,28	1	1,28	1,00	2,31	0,93	2,13	1,53	2	1
PPGEQ – ITEC	109	23	22	19	4.716	2,32	0,86	1,21	1,11	1,08	1,32	1	3,25	1,15	1,38	1,36	1,17	1,66	2	1
PPGPCSU - ITEC	8	66	0	0	0	0,17	2,48	0,00	0,00	0,00	0,53	1	0,24	3,30	0,00	0,00	0,00	0,71	1	1
PPGRH – IG	15	14	0	0	3.155	0,32	0,53	0,00	0,00	0,72	0,31	0	0,45	0,70	0,00	0,00	0,78	0,39	0	1
PPGTPC	108	41	18	50	0	2,30	1,54	0,99	2,92	0,00	1,55	2	3,22	2,05	1,13	3,57	0,00	1,99	2	1
PPGSP- IFCH	33	8	0	8	3.800	0,70	0,30	0,00	0,47	0,87	0,47	0	0,99	0,40	0,00	0,57	0,94	0,58	1	1
PPGNC – NTPC	37	16	16	0	5.694	0,79	0,60	0,88	0,00	1,30	0,71	1	1,10	0,80	1,00	0,00	1,41	0,86	1	1

PPGA – ICA	67	21	19	30	5.428	1,43	0,79	1,04	1,75	1,24	1,25	1	2,00	1,05	1,19	2,14	1,34	1,54	2	1
PPGPROFARTE S	15	0	14	0	5.428	0,32	0,00	0,77	0,00	1,24	0,47	0	0,45	0,00	0,88	0,00	1,34	0,53	1	1
PPGEDAM NUMA	65	32	36	19	4.464	1,38	1,20	1,98	1,11	1,02	1,34	1	1,94	1,60	2,25	1,36	1,11	1,65	2	1
PPGSASA ICS/ICB	28	6	28	2	6.026	0,60	0,23	1,54	0,12	1,38	0,77	1	0,84	0,30	1,75	0,14	1,49	0,90	1	1
PPGSSE – ICS	28	6	28	2	6.026	0,60	0,23	1,54	0,12	1,38	0,77	1	0,84	0,30	1,75	0,14	1,49	0,90	1	1
PPGE - ICS	15	14	12	10	2.640	0,32	0,53	0,66	0,58	0,60	0,54	1	0,45	0,70	0,75	0,71	0,65	0,65	1	1
MEDIA	46,80	26,54	18,16	17,08	4.376,93															
MEDIANA	33,50	20,00	16,00	14,00	4.039,50															

Fonte: Adaptado da UFPA (2015).

a) Matriz I utilizada para cálculo de Unidades acadêmicas.

De acordo com dados dispostos na matriz, obtiveram-se os seguintes resultados: Na Tabela 12, verifica-se pelo cálculo da média aritmética, que dos 60 programas que participaram da matriz, 13,33% tiveram como resultados números ideais que variam entre 0,14 a 0,47, enquanto que pela mediana obtém-se 10% dos programas cujos números ideais variam entre 0,16 a 0,49. Todos os resultados foram elevados ao primeiro número inteiro, indicando como número ideal 1 (um) técnico. Conforme o quadro atual há 1 (um) técnico lotado em cada programa.

Tabela 12 - Distribuição de número ideal resultado do cálculo da média e mediana.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número Ideal	Arred.	Quadro atual	Programas	Número Ideal	Arred.	Quadro atual
8 PPG	0,14	1	1	6 PPG	0,16	1	1
	0,23	1	1		0,30	1	1
	0,31	1	1		0,39	1	1
	0,38	1	1		0,47	1	1
	0,39	1	1		0,49	1	1
	0,40	1	1		0,49	1	1
	0,47	1	1		-	-	-
	0,47	1	1		-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Tabela 13 o resultado da média identifica 8,33% programas cujos números ideais variam entre 1,55 a 2,05, indicando como número ideal 2 (dois), enquanto que pela mediana o percentual de programas se eleva para 23,33% com números ideais variando entre 1,53 a 2,44.

Tabela 13 - Distribuição de número ideal resultado do cálculo da média e mediana.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número Ideal	Arred.	Quadro atual	Programas	Número Ideal	Arred.	Quadro atual
5 PPG	1,55	2	1	14 PPG	1,53	2	1
	1,71	2	2		1,54	2	2
	1,90	2	1		1,54	2	1
	1,96	2	1		1,54	2	1
	2,05	2	2		1,64	2	2
	-	-	-		1,65	2	1
	-	-	-		1,65	2	2
	-	-	-		1,66	2	1
	-	-	-		1,78	2	1
	-	-	-		1,88	2	2
	-	-	-		1,99	2	1
	-	-	-		2,15	2	2
	-	-	-		2,43	2	1
	-	-	-		2,44	2	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A Tabela 14 apresenta como resultado da média que 75% dos programas tiveram números ideais que variam entre 0,50 a 1,48, enquanto que pela mediana o percentual de programas passa para 61,67%, cujos números ideais variam entre 0,53 a 1,45 e indicam a necessidade de 1 (um) técnico-administrativo.

Tabela 14 - Distribuição de número ideal resultado do cálculo da média e mediana.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número Ideal	Arred.	Quadro atual	Programas	Número Ideal	Arred.	Quadro atual
45 PPG	0,50	1	1	37 PPG	0,53	1	1
	0,50	1	1		0,58	1	1
	0,51	1	1		0,59	1	1
	0,53	1	1		0,60	1	1
	0,54	1	1		0,60	1	1
	0,58	1	2		0,65	1	2
	0,59	1	1		0,71	1	1
	0,60	1	2		0,72	1	2
	0,63	1	1		0,73	1	1
	0,65	1	2		0,73	1	2
	0,68	1	1		0,79	1	1
	0,69	1	1		0,80	1	1
	0,70	1	1		0,83	1	1
	0,72	1	1		0,84	1	1
	0,72	1	1		0,86	1	1
	0,74	1	1		0,86	1	1
	0,76	1	1		0,86	1	1
	0,77	1	1		0,87	1	1
	0,77	1	1		0,90	1	1
	0,77	1	1		0,90	1	1
	0,78	1	2		0,90	1	2
	0,82	1	1		0,91	1	1
	0,88	1	1		0,96	1	1
	0,89	1	1		0,96	1	1
	0,97	1	1		1,03	1	1
	0,98	1	1		1,10	1	1
	0,99	1	1		1,21	1	1
	1,03	1	2		1,22	1	2
	1,08	1	1		1,22	1	1
	1,10	1	1		1,25	1	1
	1,14	1	1		1,32	1	1
	1,14	1	1		1,36	1	1
	1,14	1	1		1,36	1	1
	1,16	1	2		1,41	1	2
	1,17	1	1		1,42	1	1
	1,25	1	1		1,45	1	1
	1,25	1	1		1,45	1	1
	1,29	1	1		-	-	-
	1,29	1	1		-	-	-
	1,31	1	2		-	-	-
	1,32	1	1		-	-	-
	1,34	1	1		-	-	-
	1,37	1	1		-	-	-
	1,45	1	1		-	-	-
	1,48	1	2		-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Tabela 15 o resultado da média demonstra que 1,67% equivalente a 1 programa, dentre os participantes, apresentou como valor ideal 2,60, elevado para o número ideal 3, no quadro atual há 1(um) técnico, enquanto que na mediana o percentual aumenta para 3,33% equivalente a 2 programas que apresentam como número ideal, valores que variam entre 2,59 a 3,15, indicando como número ideal 3 técnicos, nestes o quadro atual demonstra que há dois servidores nos programas.

Tabela 15 - Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número Ideal	Arred.	Quadro atual	Programas	Número Ideal	Arred.	Quadro atual
1 PPG	2,60	3	1	2 PPG	2,59	3	2
					3,15	3	2

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A Tabela 16 apresenta como resultado da média, que o percentual de 1,67% dentre os participantes, um programa com número ideal de 4,05 que foi ajustado 4, no resultado da mediana o número ideal é de 5,17, ajustado para 5. O quadro atual é de 1 (um) servidor lotado.

Tabela 16 - Distribuição de número ideal e número atual de técnicos.

MÉDIA				MEDIANA			
Programa	Número Ideal	Arred.	Quadro atual	Programa	Número Ideal	Arred.	Quadro atual
1 PPG	4,05	4	1	1PPG	5,17	5	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

b) Matriz II se diferencia da primeira matriz por encontrar a razão entre os dados e o número de técnicos. Encontra-se no Apêndice H.

A Tabela 17 apresenta que do resultado do cálculo da **média** verificou-se que dos 60 programas que participaram da matriz, 15% resultaram em números necessários que variam entre 0,15 a 0,46 que foram elevados para o primeiro número inteiro, 1 (um). Pelo cálculo da **mediana**, o percentual de programas é de 8,33% que resultaram em números necessários que variam entre 0,19 a 0,46, revelam baixa demanda, entretanto, foram elevados para o primeiro número inteiro, 1 (um).

Tabela 17 - Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual	Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual
9 PPG	0,15	1	1	5 PPG	0,19	1	1
	0,26	1	1		0,36	1	1
	0,33	1	1		0,41	1	1
	0,34	1	1		0,42	1	2
	0,36	1	1		0,46	1	1
	0,43	1	1		-	-	-
	0,43	1	1		-	-	-
	0,44	1	1		-	-	-
	0,46	1	1		-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Tabela 18, o resultado do cálculo da média demonstra que 11,66% dos programas resultaram em números necessários entre 1,50 a 2,23, sendo elevado para o número necessário 2 (dois), em seu quadro atual apresentam 1 (um) técnico. Com relação ao resultado da mediana 17,25% dos programas participantes resultaram em números necessários entre 1,51 a 2,27 que foram ajustados para 2(dois). O quadro atual demonstra que há predominância de 1 (um) técnico lotado nos programas.

Tabela 18 - Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual	Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual
7 PPG	1,50	2	1	15 PPG	1,51	2	1
	1,52	2	1		1,52	2	1
	1,55	2	1		1,58	2	1
	1,65	2	1		1,62	2	1
	1,77	2	1		1,63	2	1
	2,17	2	1		1,66	2	1
	2,23	2	1		1,75	2	1
	-	-	-		1,76	2	1
	-	-	-		1,76	2	1
	-	-	-		1,83	2	2
	-	-	-		1,84	2	1
	-	-	-		1,88	2	1
	-	-	-		1,90	2	1
	-	-	-		2,03	2	1
-	-	-	2,27	2	1		

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Tabela 19 o resultado do cálculo pela média aponta que 71,68% dos programas participantes resultaram em números necessários que variam entre 0,53 a 1,47, enquanto que pela mediana o percentual passa para 66,67% de programas

com número necessário entre 0,53 a 1,47, que foram ajustados para o número necessário 1 (um). O quadro atual demonstra a predominância programas com 1 (um) técnico lotado.

Tabela 19 - Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual	Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual
43PPG	0,53	1	1	37 PPG	0,53	1	1
	0,53	1	1		0,56	1	2
	0,57	1	1		0,56	1	1
	0,57	1	1		0,58	1	1
	0,58	1	1		0,61	1	1
	0,58	1	2		0,67	1	1
	0,60	1	1		0,67	1	1
	0,61	1	1		0,69	1	1
	0,66	1	2		0,70	1	1
	0,72	1	1		0,71	1	2
	0,73	1	1		0,75	1	1
	0,74	1	1		0,84	1	2
	0,74	1	2		0,84	1	1
	0,67	1	1		0,87	1	2
	0,77	1	1		0,88	1	1
	0,79	1	1		0,92	1	1
	0,80	1	1		0,93	1	1
	0,81	1	1		0,94	1	1
	0,81	1	1		0,96	1	1
	0,83	1	1		0,97	1	2
	0,84	1	2		0,97	1	1
	0,86	1	1		0,99	1	1
	0,87	1	1		1,00	1	1
	0,87	1	1		1,00	1	1
	0,87	1	1		1,03	1	1
	0,92	1	1		1,03	1	1
	0,97	1	2		1,03	1	1
	0,99	1	1		1,04	1	1
	1,01	1	1		1,09	1	2
	1,11	1	1		1,10	1	2
	1,12	1	1		1,19	1	1
1,12	1	1	1,23	1	1		
1,17	1	2	1,27	1	1		
1,22	1	1	1,40	1	1		
1,24	1	1	1,41	1	1		
1,29	1	1	1,42	1	1		
1,29	1	1	1,47	1	2		
1,29	1	1	-	-	-		
1,33	1	1	-	-	-		
1,42	1	1	-	-	-		
1,42	1	1	-	-	-		
1,46	1	1	-	-	-		
1,47	1	2	-	-	-		

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A Tabela 20 apresenta o resultado apenas da mediana com percentual de 3,33% dos programas dos participantes da matriz que alcançaram números

necessários equivalentes a 2,78 e 2,86 que foram ajustados indicando a necessidade de 3 técnicos. No quadro atual há 1 (um) técnico lotado.

Tabela 20 - Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual	Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual
-	-	-	-	2 PPG	2,78	3	1
					2,86	3	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Na Tabela 21 apresenta o resultado da média com percentual de 1,67% dos programas participantes com número necessário igual a 5,17, enquanto no resultado da mediana o número necessário é de 6,07, que foram ajustados para os números necessários 5 (cinco) e 6 (seis) respectivamente. O quadro atual demonstra que há 1 (um) técnico apenas lotado.

Tabela 21 - Distribuição de número necessário e número atual de técnicos.

MÉDIA				MEDIANA			
Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual	Programas	Número necessário	Arred.	Quadro atual
1PPG	5,17	5	1	1 PPG	6,07	6	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Nas Tabelas 22 e 23, verificam-se um resumo dos resultados constantes na Matriz I e Matriz II.

O resumo dos cálculos realizados nas duas matrizes demonstra que um servidor para cada Programa de Pós-graduação é o número ideal, haja vista que dos 60 Programas respondentes na matriz I, 88,33%, que corresponde a 53 programas, resultaram no número ideal igual a um, pela média aritmética;

Tabela 22 – Resumo Matriz I

MÉDIA			MEDIANA		
Programas	Número ideal	Arred.	Programas	Número Ideal	Arred.
8 PPG	0,14 a 0,47	1	6 PPG	0,16 a 0,49	1
45 PPG	0,50 a 1,48	1	37 PPG	0,53 a 1,45	1
5 PPG	1,55 a 2,05	2	14 PPG	1,53 a 2,44	2
1 PPG	2,60	3	2 PPG	2,59 a 3,15	3
1 PPG	4,05	4	1 PPG	5,17	5

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao passo que na matriz II, este percentual é de 71,66%, que corresponde a 43 programas pela mediana.

As tabelas 22 e 23 demonstram que o maior volume de trabalho observado recai sobre três programas de pós-graduação, com necessidade de alocação de três a seis técnicos.

Tabela 23 – Resumo da Matriz II.

MÉDIA			MEDIANA		
Programas	Número necessário	Arred.	Programas	Número necessário	Arred.
9 PPG	0,15 a 0,46	1	5 PPG	0,19 a 0,46	1
43 PPG	0,53 a 1,47	1	37 PPG	0,53 a 1,47	1
7 PPG	1,50 a 2,23	2	15 PPG	1,51 a 2,27	2
-	-	-	2 PPG	2,78 a 2,86	3
1 PPG	5,17	5	1 PPG	6,07	6

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os programas que demonstram ter a necessidade de 2 técnicos atingem os percentuais de 23,33% de 25% pelos cálculos da mediana.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral proposto nesta pesquisa foi aplicar uma metodologia de dimensionamento da força de trabalho considerando as entregas dos servidores como variável para compor a matriz de alocação de cargos para cálculo do dimensionamento de pessoal técnico-administrativo dos Programas de Pós-graduação da UFPA.

Para alcançar tal objetivo foram identificadas as competências e entregas dos secretários lotados nos Programas, por meio de grupo focal, que ao final resultou em 42 competências mapeadas, destas, 22 foram destacadas para as quais se identificaram as entregas dos servidores. As entregas vinculam-se as competências individuais das pessoas e são reveladas quando se coloca em prática os conhecimentos, as habilidades e as atitudes para resolverem as demandas provenientes do ambiente de trabalho, correspondem à competência em ação. Nesse sentido, o termo foi utilizado na pesquisa como mobilizações de competências do indivíduo para atender as demandas do espaço ocupacional.

Com as entregas descritas, pôde-se contabilizá-las e incluí-las como variável quantitativa na matriz de cálculo do dimensionamento de pessoal dos servidores lotados nos programas de pós-graduação da Universidade Federal do Pará, atingindo assim, o segundo objetivo específico.

Verificou-se que a literatura acerca do tema dimensionamento de pessoal nas instituições públicas ainda é insipiente carecendo de mais pesquisas. O levantamento de dados acerca do dimensionamento realizado por outras universidades foi fruto da pesquisa nos sites das próprias instituições e em materiais socializados e apresentados por ocasião dos encontros de Gestores realizados nos últimos anos, haja vista que é matéria recorrente nos encontros de Instituições Públicas de Ensino.

Após 10 anos de publicação do Decreto nº 5.825, que trata do Plano de Desenvolvimento dos servidores Técnicos em Educação, que traz a necessidade de realização do dimensionamento de pessoal, por ser importante instrumento de racionalização dos recursos aplicados à capacitação e a promoção de serviços de qualidade e eficiência no serviço público, poucas instituições conseguiram concluí-lo na sua integralidade, assim como a gestão por competências que foi instituída por meio do Decreto n. 5.707/2006, que trata da gestão da capacitação.

Na pesquisa buscou-se ainda compreender a possibilidade de integração da gestão por competências com o dimensionamento da força de trabalho, duas ferramentas da área de gestão de pessoas que integradas e bem utilizadas podem proporcionar aos gestores maior facilidade na tomada de decisões. A articulação entre estes dois instrumentos, guardam respaldo na Gestão Estratégica de Pessoas, pela necessidade de integração com os diferentes subsistemas de RH. Para Schkimann (2011), a gestão por competência trata da definição das competências e dos perfis necessários em cada unidade da organização, o planejamento de pessoal por meio do dimensionamento vai procurar alocar estes perfis de acordo com a análise das necessidades detectadas.

Neste sentido, ao utilizar-se do mapeamento de competências para identificar as competências e entregas destes técnicos, estabeleceu-se o perfil necessário para atuar nas unidades acadêmicas Secretarias dos Programas de Pós-Graduação, esta medida vem auxiliar de forma qualitativa quando houver necessidade de alocação interna ou externa de pessoal técnico-administrativo nas unidades da organização.

O resultado da pesquisa possibilitou traçar um diagnóstico quantitativo da força de trabalho, detectando a necessidade de servidores técnicos em programas de pós-graduação que funcionam com a colaboração de bolsistas ou técnicos contratados, assim como, permitiu verificar a conformidade de pessoal ou a inconformidade em outros casos, reveladas quando se compara carga horária de trabalho e horas efetivamente ocupadas e também ao proceder aos cálculos das variáveis na matriz de dimensionamento.

Na análise descritiva dos dados verificou-se que o perfil da força de trabalho é constituído, na sua maioria, por servidores do quadro efetivo da UFPA, equivalente a 88,71%, entretanto, é composta por contratados na proporção de 6,45% e estagiários com 3,23%, além de servidor cedido de outro órgão federal que equivale a 1,61%. Estes dados correspondem apenas àqueles que atuam como secretários nas unidades acadêmicas.

A partir dos dados coletados testaram-se duas matrizes de alocação de cargos que já foram utilizadas pela própria UFPA, com a inclusão da variável entrega (volume de entregas) nesta pesquisa. Os resultados obtidos nas duas matrizes são bem aproximados. Cabendo a organização a escolha do modelo que mais lhe convém ou se adequa às suas especificidades. Por falta de resultados

publicados em outras organizações ou mesmo na UFPA, não foi possível traçar um quadro comparativo dos resultados anteriores e do atual.

Nos achados da pesquisa, verificou-se que há uma diversidade de cargos lotados nos Programas, classificados conforme a Lei n. 11.091/2005, em nível de escolaridade médio e superior, cujos titulares desses cargos exercem atividades semelhantes, secretariando os programas de pós-graduação, entretanto, a predominância é dos Assistentes em Administração. Destacam-se três cargos, cujos titulares podem estar em desvio de função como: Administrador, Contínuo e Operador de máquina copiadora, estes dois últimos em extinção.

A despeito de na gestão de pessoas tradicional o desvio de função gerar desconforto ao setor de RH das organizações, pois pode ser caracterizado como infringência aos princípios administrativos, na gestão de pessoas por competências pode ser admitido, à medida que pessoas com cargos diferentes podem desenvolver as mesmas competências. Autores como Dutra; Fleury; Ruas (2012) e Hipólito (2013), entendem que não se vincula competências ao cargo, e sim as pessoas, já que estas terão que compreender as demandas do contexto e mobilizar seu repertório de competências para atendê-las da melhor forma possível.

Em se tratando de gestão por competência, acrescenta-se ainda, a ideia de espaço ocupacional para explicar o conjunto de atribuições e de responsabilidades das pessoas dentro das organizações, assim sendo, as pessoas estariam desenvolvendo suas competências dentro de um determinado espaço ocupacional. Neste sentido, o trabalho por elas desenvolvido deixa de ser tão somente um conjunto de tarefas descritivas associadas ao cargo, para ser um prolongamento da competência que a pessoa mobiliza para atender a uma situação profissional que é mutável e cada vez mais complexa dentro das organizações.

Percebe-se aqui a importância da integração entre os diversos subsistemas de RH, à medida que estas análises também devem ser feitas por equipes aptas e conhecedoras das possibilidades e limites impostas ao serviço público, principalmente no que concerne a legislação, haja vista que embora se pretenda dar um sentido inovador à gestão, as formas burocráticas convivem lado a lado com estruturas, processos e cargos tradicionais, que na maioria das vezes somente podem ser alterados com mudanças na legislação.

Para responder a questão norteadora, verificou-se que o mapeamento de competências é um instrumento relevante à medida que identifica as competências

necessárias para cada ambiente de trabalho, possibilitando conhecer a organização e propor ações direcionadas a reposição do quadro efetivo seja a curto, médio ou em longo prazo por meio do planejamento da força de trabalho. O mapeamento de competências proporciona ainda aos dirigentes ter uma visão das habilidades necessárias ao cumprimento dos objetivos da organização.

Entretanto, para que isso aconteça é necessário que as competências estejam bem descritas, de modo que facilite o entendimento e fornecimento de respostas no momento das entrevistas ou da aplicação de instrumentos de pesquisa, haja vista que se a descrição das competências e entregas não estiverem claras poderão suscitar dupla interpretação e os resultados divergirem da realidade ou do que se espera alcançar.

Percebeu-se ainda que além do mapeamento de competências se faz necessária a utilização de levantamento de outras variáveis chamadas descritivas que irão compor a matriz de alocação, haja vista que a universidade poderá optar por utilizar outras técnicas estatísticas que proporcionem um resultado mais satisfatório e com maior grau de confiabilidade em unidades onde as variáveis explicativas são mais acentuadas.

Conforme pesquisado, as Universidades Federais tem buscado encontrar uma metodologia para realizar o dimensionamento de pessoal técnico tendo em vista que se tornou uma obrigatoriedade fazê-lo. Sem um modelo definido, as organizações formam grupos de trabalho ou comissões e seguem modelos já estabelecidos e testados por outras universidades ou propõem seus próprios modelos. As metodologias utilizadas baseiam-se frequentemente em análises estatísticas com utilização de variáveis, chamadas explicativas, que são aquelas que podem explicar a necessidade de um técnico administrativo naquele determinado setor ou unidade.

Neste trabalho, além das competências e entregas mapeadas, optou-se por utilizar o quantitativo das entregas como variável na matriz de cálculo para encontrar o número ideal ou necessário de técnicos. O resultado mostrou que tanto com relação às horas ocupadas quanto com o volume de trabalho, apenas um servidor é suficiente para realização das entregas em 88,33% programas. Com o levantamento das horas dispendidas para cumprimento das entregas verificou-se que em 73,33% dos Programas, há sobra de horas ocupadas.

Entretanto, um dado a ser considerado é a possibilidade de adoecimento férias ou licença deste único servidor. Neste sentido, a Universidade precisa mobilizar esforços juntamente com os dirigentes das unidades com o propósito de solucionar a falta do técnico nos momentos imprevistos. Assim como, priorizar o atendimento aos programas em que não há pessoal técnico lotado e para as unidades que apresentam técnicos próximos de aposentadoria é necessário desenvolver ações relacionadas a um plano de sucessão.

Verificou-se que as competências atribuídas aos Programas de Pós-graduação estão fortemente relacionadas ao trabalho de rotina, haja vista que as competências que mais se destacam são aquelas que mobilizam esforços para tratar das demandas internas e externas e aparecem com maior frequência o atendimento ao público.

A competência Planejamento Organizacional foi destacada pelos técnicos como a de maior complexidade, o que demonstra o quão o aspecto planejamento precisa de atenção por parte dos dirigentes a proporção que o desenvolvimento desta competência poderá favorecer na adoção de medidas que tragam melhores resultados as subunidades, por meio do alcance de metas organizacionais previamente pactuadas. Entretanto deve-se analisar qual a participação dos técnicos nesse planejamento.

A principal contribuição desse trabalho foi compreender a integração da gestão por competências ao dimensionamento da força de trabalho na organização, já que a utilização do mapeamento de competências para identificar as competências e entregas pressupõe um caráter qualitativo ao dimensionamento, que não deve ser visto como uma simples quantificação de pessoal, outros aspectos devem se analisados. Com isso, a Gestão por Competência traz o elemento que vai auxiliar na identificação do perfil necessário ao ambiente de trabalho, as competências existentes e àquelas que precisam ser buscadas ou ser desenvolvidas para alcançar os objetivos da organização. Este elemento é o mapeamento de competências que vai funcionar como elo integração entre os diferentes subsistemas de Recursos Humanos.

Considera-se como limitações desta pesquisa o fato de os próprios participantes terem preenchido o instrumento de coleta de dados informado o quantitativo de entregas, sem o auxílio do pesquisador, tendo em vista que estes podem ter subestimado ou superestimado as suas respostas, além da possível

centralização das atividades por parte de coordenadores dos programas que pode ter proporcionado a diminuição das entregas de alguns servidores.

Sugere-se a aplicação da pesquisa na UFPA utilizando-se outras técnicas estatísticas, assim como, a aplicação em outras unidades com maior número de variáveis para verificar a possibilidade de variação de análises. A observação participante também poderá auxiliar na extração de fatores que não se detectou apenas com as entrevistas, havendo necessidade do pesquisador conhecer mais de perto as Unidades para fazer a confirmação dos dados já obtidos.

Outras pesquisas também podem ser realizadas para analisar o grau de complexidade das competências desenvolvidas pelos servidores lotados nos programas de pós-graduação ou de outras unidades, podendo surgir ações no sentido de desenvolver e valorizar os servidores. Inclusive com a utilização de índices para mensuração da complexidade, já que o instrumento poderá revelar o grau de dependência dos servidores com relação à chefia ou até que ponto as atividades desenvolvidas estão voltadas mais para um determinado tipo de competências como gerenciais ou técnicas.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Lenita Almeida; LOPES, Silvia Marise Araújo. Expansão universitária: ampliação ou reposição da força de trabalho na UFPE, Recife. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7., 2014, Brasília- DF. *Painel*. Brasília- DF, [s.n.], 2014. p.01-22.

ALIS, David et al. *Gestão de recursos humanos: uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget., 2012.

ARAÚJO, Joaquim Felipe Ferraz Esteves de. *Da nova gestão pública à nova governança pública: pressões emergentes da fragmentação das estruturas da Administração Pública*. Coletânea em administração Pública, Coordenação de Hugo Consciência Silvestre. Joaquim Filipe Araújo. Lisboa: Escolar, 2013.

ASSIS, Lilian Bambirra de; SANCHES JÚNIOR, Paulo Fernandes; CARMO, Luana Jéssica Oliveira. Gestão estratégica de pessoas no setor público: um estudo de caso sobre limites e possibilidades em uma autarquia. In: En AMPAD, 38., 2014, *Conference paper*, Rio de Janeiro, RJ, Rio de Janeiro-RJ: [s.n], 2014.

BERALDO, Antonio Fernando. *Metodologia de dimensionamento nas IFES*. Juiz de Fora: Departamento de Estatística da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. rev.atual. Caxias do Sul, RS:Educs, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena. *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.

_____.; BAHRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56. n. 2, p. 179-194, abr./jun.2005.

BRASIL. *Avaliação da gestão de recursos humanos no governo – relatório da OCDE*. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2010. Brasília, 2010.

_____. Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995. *Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais*. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm>. Acesso em: 20 fev. 2016.

_____. Lei 11.098, de 25 de setembro de 2008. *Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto – Lei 5.452, de 1º de maio de 1943*. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm>. Acesso em: 20 fev. 2016.

_____. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de*

dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del0200.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

_____. 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 em: 17 out. 2015.

_____. Decreto Nº 7.232, DE 19 de julho 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, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em: 25 out. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Europeia. *Textos de referência em gestão de pessoas: dimensionamento de força de trabalho* / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. –Brasília: MP, 2006. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/euro_brasil/publicacoes>. Acesso em: 10 out. 2015.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. (Org). *Estudos em gestão pessoas no serviço público*. Brasília, DF: ENAP, 2014. 142 p. (Cadernos ENAP, 37).

CORADINI, Marlei Teresinha. Política de incentivo à capacitação para os servidores técnico-administrativos em educação da UFSM/RS. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, v. 4, n. 1, p. 01-11, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/7.pdf>>. Acesso em: 04 ago 2015.

CARBONE, Pedro Paulo et al. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CARDOSO JUNIOR, Jose Celso; NOGUEIRA, Roberto Passos. Ocupação no setor público Brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. *Revista do Serviço Público*. Brasília. V. 62, n. 3, p. 237-260 2011. Disponível em: <http://www.tre-rs.jus.br/arquivos/NOGUEIRA_Ocupacao_setor_publico.pdf> Acesso em: 06 jun. 2016.

COSTA, Thiago Dias; ALMEIDA JUNIOR, João Cauby de. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In. CONGRESSO CONSAD. 6., 2013, Brasília-DF. *Anais ... Brasília, DF: CONSAD, 2013*. Disponível em: <http://www.repositorio.fjpp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/869/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20DE%20COMPET%3%8ANCIAS%20INDIVIDUAIS.pdf>. Acesso em: 06 out. 2015.

CUNHA REZENDE, Flávio da. O ajuste gerencial e seus limites: a falha sequencial em perspectiva comparada. *Revista de Sociologia e Política*, Universidade Federal do Paraná, v. 16, p. 127–143, ago. 2008.

DE PAULA, Ana Paula Paes. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e gestão social. *Rae Debate*, v. 45.n. 1, p.36-49, jan./mar. 2005.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceito e instrumento para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

_____. *Gestão de pessoas; modelo, processos, tendências e perspectiva*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____.; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. (Org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

“ENTREGA”. *Michaelis Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa online*. (2016.). Disponível em: <<http://www.michaelis.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=entrega>>. Acesso em: 10 maio 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. *Gestão estratégica de pessoas: com foco em competências*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

_____.; FLEURY, Maria Tereza. Modelos de gestão por competência: evolução e teste de um sistema. *Revista Eletrônica*, Porto Alegre, v. 8 n. 2, 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/2676/2041>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

FLEURY, Leme Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, Curitiba, Edição Especial, v. 5, 183-196. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 10 mar. 2016.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HIPÓLITO, J. A. M. *Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas, 2001.

KLERING, Luis Roque; PORSSE, Melody de Campos Soares; GUADAGNIN, Luis Alberto. Novos caminhos da administração pública brasileira. *Revista Acadêmica da Face*, Porto Alegre, v. 21, n.1, p. 4-17, jan./jun. 2010.

KOMATSU, Suely. Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal. *Inovação na Gestão Pública*. Cooperação Brasil Espanha, 2013. v. 9. (Relatório).

LACERDA, Daniel Pacheco; CAULLIRAUX, Heitor Mansur; CORCINI NETO, Secundino Luis Henrique. Meta-modelo para o dimensionamento da força de trabalho. *Revista Gestão e Operações Produtivas*, UERJ, Rio de Janeiro, RJ, v.21, n.1,p.1-19, 2011.v.1. Disponível em: <<http://www.dein.eng.uerj.br/revista/download/>>

MetaMetodo_de_Dimensionamento_Ed01-2011_vfinal.pdf. Acesso em: 10 dez. 2015.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Claudio Paradela. *Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas*. Juiz de Fora, 2007.

MAGRO, Dalva. *Managerialismo e Ensino Superior: uma análise das transformações na UDESC*. 210 f. 2011. Tese - (Doutorado em Ciências Empresariais). Faculdade de Economia, Universidade do Porto. 2011. Disponível em <<https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/62165/2/Tese%20de%20Doutoramento%20Dalva%20Magro.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

MARINHO, Bernadete de Lourdes; VASCONCELOS, Eduardo Pinheiro Gondim. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. *Revista Gestão da USP*. Recursos Humanos, São Paulo, v.14, n.2, p. 61-76, abr./jun. 2007.

MARCONI, N. *Planejamento da força de trabalho no governo federal*. 2002. Disponível em <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/pl000008.pdf>>. Acessado em 15 de janeiro de 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓFILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.

MORAES, M. V. E. et. al. *Avanços e desafios na gestão da força de trabalho no poder executivo federal*. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivo/seges/arquivos/091229_avaços_desafios.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. *Estado da arte da gestão pública*. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2013. (Texto para estudo do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP/NAEA).

MOURA, Maria Alice de; SOARES, Fátima do Espírito Santo. Competências baseadas em comportamentos de entrega e modelo de carreira proteano: desafios para as profissionais de secretariado. In: CONSEC, 17., 2010, Fortaleza/CE. *Apresentação oral*. Fortaleza/CE. (Artigo científico classificado em primeiro lugar para apresentação oral).

MURICI, Maria das Graças. *Gestão estratégica: oportunidades e desafios para as instituições públicas*. Porto Alegre: FGV in Company, 2010. (Curso Capacitação para Gestores da Prefeitura Municipal de Porto Alegre, RS, Brasil)

NOGUEIRA, Daniele Herondina oliveira Pinheiro. *Gestão da capacitação com base em competências. Proposta de metodologia de diagnóstico de necessidade de capacitação por competências para os campi do interior da UFPA*. 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2014.

NOGUEIRA, Roberto Passos. *Novas tendências internacionais da força de trabalho do setor público- o Brasil comparado com outros Países*. Brasília, DF, 2005.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. *Metodologia científica: um manual para realização de pesquisa em administração*. Campus Catalão: Universidade Federal de Goiás, 2011.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

PIRES, A. K. et al. *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília, DF: ENAP, 2005.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO 2014-2024: Pendências Legais Para o Cumprimento de suas Metas. Ministério da Educação. Agosto/2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil>>. Acesso em 21 ago. 2015

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) 2011-2015. Disponível em: <http://www.portal.ufpa.br/docs/pdi_aprovado_final.pdf>. Acesso em: 02 out. 2015.

PLOTHOW, Célia Bueno de Andrade; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. Remuneração pro competências: alternativas e implicações, parte II competências. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. (Org.). *Competências; conceitos, métodos e experiências*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PONTES, Luis; GUASTINI, Felipe; ABREU, Denise. Para além do dimensionamento da força de trabalho: instrumento de gestão eficiência e redução de gastos públicos. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 7., 2014, Brasília, DF. *Painel*. Brasília, DF, 2014. p. 2-18.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. [recurso eletrônico]. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale. 2013. Disponível em: <<http://docente.ifrn.edu.br/valcinemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalho-ciencifico/e-book-mtc>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

REIS, Cisne Zélia Teixeira et al. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v.8, n.2, p. 28, 2015.

RIBEIRO, Adriano. *Dimensionamento de pessoal técnico-administrativo*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2013. 18 slides, cor branca e azul. UFPR 101 anos.

ROCHA, Andrea Mara da Cruz; MORAIS, Andrea Marcia Reynaud. A construção de uma metodologia para planejamento da força de trabalho (PFT) no âmbito da administração pública do estado de Minas Gerais. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília, DF. *Painel 42*. Experiências de inovação na gestão de recursos humanos. Brasília, DF, 2009.

ROCHA, Eduardo Peixoto. *Gestão de pessoas por competências: um enfoque gerencial*. Campinas, SP: Alínea, 2009.

SALGADO, Valéria Alpino Bigonha. Desafios da Inovação e melhoria da gestão Pública na administração pública brasileira. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 27., 2012, Cartagena, Colômbia, 2012. [Anales]. p.1-14. Disponível em: <<http://201.200.251.131/dgsc/documentos/cladxvii/salgaval.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2015.

SANTOS, Cássio Miranda dos, Tradições e contradições da pós-graduação no Brasil. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 24, n. 83, p. 627-641, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SANTOS, Mirian Dantas dos et al. *Matriz de alocação dos cargos técnico-administrativos*. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2014. 26 slides. Cor azul.

SCHKIMANN, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro (Org.). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília, DF: ENAP, 2010. p.11-28.

SILVA, Cristina de Oliveira; de PAULA, Flávia Cristina Reis; CABRAL, Luisa Rocha; CHAVES, Lumena Santos. Planejamento de força de trabalho no governo de Minas Gerais: inovações no levantamento de demanda de pessoal e otimização na provisão de recursos humanos. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília, DF. *Anais...* Brasília, DF, 2012. p. 01-21.

TERABE Carla Patrícia Almeida Rocha; BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão Estratégica de Pessoas como Política Pública: estudo de caso do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação. In CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; FONSECA, Diogo Ribeiro da; PORTO, Valéria. (Org.) *Estudos em Gestão de pessoas no serviço Público*. Enap Cadernos. Brasília – DF, 2011. Disponível em: <<http://www.ena.gov.br/documents/52930/707328/Caderno37.pdf/4f0c1476-27c5-4205-8d91-eedafa3c3c76>> Acesso em: 10 ago. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. *Dimensionamento (PDTAS)*. 2016. Disponível em: <http://www.ufsj.edu.br/progp/dimensionamento_pdtas.php>. Acesso em: 22 jan. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO GROSSO. *Dimensionamento da força de trabalho dos servidores técnico-administrativo em educação*. 2015. 52 slides. Colorido.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Instituto de Geociências. Programa de Pós-Graduação. *Apresentação*. Disponível em: <<http://www.ig.ufpa.br/>>. Acesso em: 28 abr. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. *Dimensionamento on-line*. Disponível em: <<https://sdgp.ufpa.br/sgp/dimensionamento/metodologia.jsp>>. Acesso em: 26 jan. 2016.

_____. Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa. *Memorando n. 8/2014*. Ref. Gestão dos Programas de Pós-Graduação, 2014.

_____. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Programas. Disponível em: <<http://Www.Propesp.Ufpa.Br/Arquivos/Documentos/PROPESP.Pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. *Dimensionamento da força de trabalho em Universidades*. 2014. 21 slides. Cor branca e azul. 80 anos da UFRGS.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO. *Dimensionamento da força de trabalho da UFTM*. Encontro de Gestão de Pessoas da IFES – região Sudeste, 2012. 27 slides. Côr verde e branco.

VASCONCELO NETO, Aécio Borba. *Oficina de mapeamento* Belém: Universidade Federal do Pará. Laboratório Gesticon, 2015. (Oficina).

VIANNA, Cid Manso de Mello et al. Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. *Physis Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 23, n.3, p. 925-950, 2013.

VIEIRA, Eurípedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Rev. Adm.* Disponível em: <<http://www.ufpanumeros.ufpa.br/index.php/pt/pessoal>>. Acesso em: 31 ago. 2014.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL
DIRETORIA DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objeto a coleta preliminar de dados para a pesquisa de planejamento da força de trabalho dos servidores lotados nos programas de Pós-Graduação: Deverá ser utilizado com o objetivo de construir um formulário eletrônico que será enviado aos Programas de Pós-Graduação listados na Pró- Reitoria de Ensino e Pesquisa da Universidade Federal do Pará .

Publico alvo: Servidores lotados nos Programas de Pós-graduação.

Responsável:

1ª – Quais as atividades desenvolvidas como Secretária da Pós-Graduação?

2ª – Quais as entregas que você deve realizar?

3ª Com que frequência você realiza?

4ª – Quem você poderia dizer que são seus clientes?

5ª – Qual (ais) o(s) sistema(s) que você utiliza para desenvolver suas atividades?

6ª- Quantos servidores efetivos trabalham com você?

7º - Há estagiários lotado no programa que auxiliam nas suas atividades?

*Entregas: "é tudo que o servidor deixa para a organização quais os valores que ele acrescenta ou como ele contribui para o crescimento e para a realização da estratégia da organização"

APÊNDICE B – Questionário 2

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL
QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objeto a coleta preliminar de dados para a pesquisa de planejamento da força de trabalho dos servidores lotados nos programas de Pós-Graduação: Deverá ser utilizado com o objetivo de construir um formulário eletrônico que será enviado aos 73 cursos listados na Pró-Reitoria de Ensino e Pesquisa da Universidade Federal do Pará .

Publico alvo: Servidores lotados nos Programas de Pós-graduação.

Respondente: IG

Perfil: Formação Acadêmica em Publicidade.

1ª – Quais as atividades desenvolvidas como Secretária da Pós-Graduação?

Organização de documentos e ambiente para defesa de trabalhos; divulgar e prestar informações sobre a pós; auxílio nos processos seletivos para ingressantes e matrículas; produção de documentos;

2ª – Quais as entregas que você deve realizar?

Relatórios anuais, relatório da estrutura física e tombamento;

3ª Com que frequência você realiza?

Algumas demandas são diárias, semestrais ou anuais.

4ª – Quem você poderia dizer que são seus clientes?

Docentes e discentes dos Programas de Pós Graduação; PROPESP

5ª – Qual(ais) o(s) sistema(s) que você utiliza para desenvolver suas atividades?

SIGAA, PLATAFORMA SUCUPIRA (CAPES), SIPAC, SIGRH, Pacote Office.

6ª- Quantos servidores efetivos trabalham com você?

Não há outro servidor na secretaria. Mas em anos anteriores já houve até três servidores, além de estagiários.

7º - Há estagiários lotado no programa que auxiliam nas suas atividades?

Sim, apenas uma estagiária com meio expediente, com formação em administração.

APÊNDICE C – Questionário 3



PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL

QUESTIONÁRIO

Este questionário tem por objeto a coleta preliminar de dados para a pesquisa de planejamento da força de trabalho dos servidores lotados nos programas de Pós-Graduação: Deverá ser utilizado com o objetivo de construir um formulário eletrônico que será enviado aos 73 cursos listados na Pró- Reitoria de Ensino e Pesquisa da Universidade Federal do Pará.

Publico alvo: Servidores lotados nos Programas de Pós-graduação.

Responsável:

Respondente: IG

Perfil: Lotada na Pós-Graduação em Física há 4 anos e dois meses no cargo de assistente em a administração (nível D); sem experiência anterior em órgão pública. Formação acadêmica em Ciências Contábeis, Pedagogia e Direito, com pós-graduação em gestão de pessoas e direito do trabalho.

Perfil da Pós: Atende um programa com mestrado e doutorado com ingresso semestral de uma média de 3 pessoas para cada, e atualmente possui 50 discentes ativos divididos em dois prédios.

1ª – Quais as atividades desenvolvidas como Secretária da Pós-Graduação?

Atendimento ao público discente e docente; atendimento de solicitação para elaboração de documentos; auxílio no planejamento pedagógico; procedimentos de matrícula e de disponibilização de disciplina; auxílio á coordenação; e organização e divulgação de eventos.

2ª – Quais as entregas que você deve realizar?

Relatório SUCUPIRA – anual.

Relatório de Bens e Patrimônios – anual

Atendimento de excelência em curto prazo – diário

3ª Com que frequência você realiza?

Algumas demandas são diárias, semestrais e anuais.

4ª – Quem você poderia dizer que são seus clientes?

Docentes e discentes do Programa de Pós Graduação em Física;
PROPESP;

Público para eventos (convidados e geral).

5ª – Qual(ais) o(s) sistema(s) que você utiliza para desenvolver suas atividades?
SIGAA, PLATAFORMA SUCUPIRA (CAPES), SIPAC, SIGRH (uso pessoal),
Pacote Office e administração de site do setor (a cada três dias).

6ª- Quantos servidores efetivos trabalham com você?

A secretária possui dois servidores de mesmo nível (D), a entrevistada e mais um lotado há cerca de um ano.

7º - Há estagiários lotados no programa que auxiliam nas suas atividades?

Sim, há três estagiários: 2 na área de informática e 1 em administração.

Observações: A entrevistada destaca que seria necessário que o cargo exigisse nível superior e habilidades específicas (planejamento, atendimento e organização). Além da necessidade de haver reconhecimento e FG padrão. Percebi o número de pessoas (2 secretários e 3 estagiários) suficientes para a demanda do setor.

*Entregas: "é tudo que o servidor deixa para a organização quais os valores que ele acrescenta ou como ele contribui para o crescimento e para a realização da estratégia da organização"

APÊNDICE D – Questionário 4



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL
QUESTIONÁRIO

Instrumento I de pesquisa

Mapeamento de Competências e Entregas das Secretárias dos Programas de Pós-Graduação para fins de Diagnóstico das Necessidades de Pessoal e Planejamento da Força de Trabalho.

Neste instrumento constam 22 competências destacadas na Oficina de Mapeamento de competências. Participaram da Oficina, servidores lotados nas secretarias acadêmicas e de Pós-graduação. Informações para preenchimento do instrumento de coleta de dados.

As entregas representam o produto do trabalho dos servidores lotados nos programas de Pós-graduação. Total mensal: nº de vezes que o evento é realizado durante o mês. O tempo gasto para cada entrega deverá ser estabelecido em minutos (aproximado).

Caso algumas informações não sejam realizadas com frequência para contabilizar mensalmente, solicitamos informar se é semestral ou anual (exemplo: conferência de documentos de candidatos à seleção da pós-graduação).

Vínculo com o Programa de Pós-Graduação:	Servidor da UFPA (<input type="checkbox"/>) Contratado FADESP (<input type="checkbox"/>) Estagiário (<input type="checkbox"/>) Cedido de outro órgão (<input type="checkbox"/>) Qual?	
Cargo/Função:	Lotação:	
Tempo de serviço Público:	Tempo de lotação no Programa:	
Matrícula SIAPE (Caso possua):	Tempo de Serviço Público:	
Idade:	Sexo: Feminino (<input type="checkbox"/>) Masculino (<input type="checkbox"/>)	
Escolaridade/ Titulação:		
(<input type="checkbox"/>) Ensino Fundamental completo.		
(<input type="checkbox"/>) Ensino Médio completo.		
(<input type="checkbox"/>) Graduação. Em que curso? _____.		
(<input type="checkbox"/>) Especialização. Qual curso? _____.		
(<input type="checkbox"/>) Mestrado ou Doutorado. Em que curso? _____.		

Exemplo de preenchimento:

Diárias e Passagens: Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade dentro do prazo e legislação vigentes.

Entregas	indicadores	total mensal	tempo gasto por entrega
Registrar solicitações de passagens e diárias para docentes no SCDP.	Passagens solicitadas.	10	20 minutos
Realizar prestação de contas.	Prestação de contas realizadas	8	15 minutos

1. Análise de Documentos: Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Identificação de processos com falhas de procedimento.	Processos analisados com recomendação para melhoria.		

2. Fluxos de Processos: Analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Analisar fluxos de processos com necessidade de alteração.	Processos identificados e modificados.		

3- Arquivar Documentos: Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Arquivar documentos recebidos	Documentos arquivados.		

4. Assessoramento de Reuniões: Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Secretariar reuniões do colegiado do Programa.	Reuniões secretariadas. Avisos e e-mails encaminhados.		

5. Atualização de Informações e Dados: Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores, discentes, e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Cadastramento de discentes na Plataforma Sucupira e no SIGAA.	Alunos cadastrados.		
Utilização da Plataforma Sucupira e do SIGAA para Titular os discentes concluintes	Alunos titulados.		
Atualizar os dados dos discentes na Plataforma Sucupira e SIGAA.	Alunos com dados atualizados.		
Utilização do SIPAC – módulo de Protocolo.	Processos despachados.		

6.Redação Oficial: Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Elaboração material publicitário acerca do curso de pós-graduação.	Material elaborado.		
Elaborar portaria da Comissão Organizadora do Processo Seletivo.	Portarias emitidas.		
Elaborar das atas de reuniões.	Atas de reunião elaboradas.		
Elaboração de atas de defesa; (qualificação e defesa de dissertação e tese).	Atas de defesa elaboradas.		
Elaboração de Memorandos.	Memorandos digitados		
Digitação de Ofícios.	Ofícios digitados		

7. Recursos materiais e patrimoniais: Identificar necessidade e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Levantamento das necessidades de material permanente.	Solicitações realizadas		
Levantamento das necessidades de material de consumo	Solicitações realizadas		
Solicitação de material para a unidade.	Solicitações realizadas		

8. Tramitação de documentos e Processos: Receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Receber e encaminhar os documentos ao destino.	Documentos encaminhados.		
Receber e tramitar processos .	Processos tramitados no sistema.		
Despachar processos respondendo a demanda solicitada.	Processos despachados.		

9.Atendimento ao Público interno e externo: Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Fornecer informações presenciais aos clientes a respeito do programa de pós-graduação.	Clientes atendidos.		:

Receber inscrições ao Processo Seletivo da Pós-graduação.	Inscrições recebidas		
Receber e certificar os documentos apresentados (conferir com original).	Documentos certificados.		
Fornecer informações via telefone.	Informações prestadas via telefone		

10. Delegar tarefas: Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Delegação de tarefas aos colaboradores.	Tarefas distribuídas		

11. Planejamento Organizacional: Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar seus objetivos organizacionais;

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Planejamento da unidade realizado.	Metas sob sua responsabilidade		
	Ações sob sua responsabilidade		

12. Acesso a Espaços e Equipamentos: Disponibilizar para docentes e discentes o acesso aos espaços físicos, computadores e demais equipamentos para a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Disponibilizar espaço e equipamentos para atividades docentes e discentes.	Solicitação de espaço e equipamentos		

13. Diárias e Passagens: Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade dentro do prazo e legislação vigentes.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Registrar solicitações de passagens e diárias para docentes no SCDP.	Passagens solicitadas.		
Realizar prestação de contas.	Prestação de contas realizadas		

14- Elaboração de Gráficos e Planilhas: Elaborar diferentes modalidades de gráficos e planilhas para atender às demandas da unidade.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Gráficos e Planilhas elaborados.	Gráficos e Planilhas elaborados		

15- Elaboração de Relatórios e Apresentações: Elaborar relatórios e apresentações, utilizando word, excel, power point, presi.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Relatórios elaborados para apresentação.	Relatórios elaborados		

16- Gerenciar concurso: Acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo, com decretos, portarias e resoluções da Instituição.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Acompanhar os concursos da unidade.	Concursos acompanhados		

17- Orientações acadêmicas: Orientar e esclarecer dúvidas das unidades quanto à elaboração e preenchimento do plano acadêmico de acordo com a legislação vigente.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Orientar sobre elaboração de calendário acadêmico, matrículas semestrais.	Orientações realizadas sobre calendários acadêmicos e matrículas.		
Orientar sobre oferta de disciplina, dissertações e teses defendidas.	Orientações sobre ofertas realizadas		
Orientar discentes sobre pendências na pós-graduação.	Discentes orientados sobre pendências na pós-graduação.		

18 - Assessoramento: Informar e dar suporte ao Órgão e demais setores da UFPA para atender às demandas internas e externas, tendo-se em conta as estratégias e normas da organização.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Assessorar as Unidades da Instituição acerca de informações correlatas aos Programas de pós-graduação.	Informações prestadas aos setores da UFPA		

19- Rotinas Acadêmicas: Assessorar registro de notas e frequências, com assiduidade, respeitando compromissos, normas e prazos.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Registro de notas de discentes.	Registros de notas realizados no prazo		

20-Organizar agenda: Registrar e acompanhar a agenda do coordenador do programa

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Registros de eventos na agenda do Coordenador.	Eventos registrados		

21- Publicar Documentos: Publicar os diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando os sistemas informatizados.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Documentos publicados de acordo com a legislação.	Documentos publicados		

22. Administrar a Manutenção de Prédios e Equipamentos: Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.

Entregas	Indicadores	Total mensal	Tempo gasto por entrega
Solicitação reparos/conserto (manutenção).	Chamadas realizadas para manutenção da subunidade no período		

1 Em sua opinião, em qual das competências acima você entende que há mais complexidade para desenvolvê-la?

_____ (pode apenas enumerar)

2. Qual sua opinião acerca das condições do seu Ambiente de trabalho _____

3- A introdução de novas tecnologias, como os sistemas utilizados facilitaram na condução de seus trabalhos? _____

Porque? _____

Observações e sugestões:

Belém, ____/____/2015.

APÊNDICE E – Questionário 5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE PESSOAL
QUESTIONÁRIO

Instrumento II de pesquisa

Aos Coordenadores de Pós-Graduação

Considerando a necessidade de realizar diagnóstico das necessidades de pessoal nos Programas de pós-graduação da Universidade Federal do Pará, solicitamos responder as informações abaixo:

Programa de Pós-Graduação em: _____

- 1 Qual a quantidade de técnico-administrativos efetivos da UFPA lotados no Programa? _____ / Horário de trabalho: _____
- 2 Qual a quantidade de estagiários que contribuem com o programa? _____ Horário de trabalho: _____
- 3 Qual o número de técnicos da FADESP que contribuem com o programa? _____ Horário de trabalho: _____
- 4 Qual a quantidade de técnicos cedidos de outra instituição que contribuem com o programa? _____ / Horário de trabalho: _____
- 5 Quantos alunos foram matriculados no mestrado em 2015? _____
- 6 Quantos alunos foram matriculados no doutorado em 2015? _____
- 7 Qual o número de disciplinas ofertadas no mestrado em 2015? _____
- 8 Qual o número de disciplinas ofertadas no doutorado em 2015? _____
- 9 Qual o número de qualificações defendidas no mestrado em 2015? _____
- 10 Qual o número de dissertações defendidas no mestrado em 2015? _____
- 11 Qual o número de qualificações defendidas no doutorado em 2015? _____
- 12 Qual o número de teses defendidas no doutorado em 2015? _____
- 13 Qual a Avaliação da Capes para o Programa? _____

Coordenador: _____

Belém, ____ / ____ / 2015

APÊNDICE F - Mapa das 42 competências analisadas pelos técnico-administrativos das secretarias acadêmicas resultante da oficina de mapeamento das competências específicas, realizada em 2015.

COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	
Competências	Descrição
C1 Análise de Documentos	Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.
C2. Fluxos de Processos	Analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição.
C3. Arquivar Documentos	Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.
C4. Assessoramento de Reuniões	Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.
C5. Atualização de Informações e Dados	Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores, discentes, e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.
C6. Redação Oficial	Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português.
C7. Recursos Materiais e Patrimoniais	Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.
C8. Tramitar Documentos e Processos	Receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.
COMPETÊNCIAS PESSOAIS	
Competência	Descrição
C9. Disciplina	Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade, e impessoalidade, observando as normas e princípios da UFPA, o conceito de cidadania e do bem público
C10. Capacidade de Iniciativa	Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias
C11. Inovação	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para realização dos serviços
C12. Flexibilidade	Rever posições, não temer o novo e mostrar-se aberto ao feedback
C13. Análise e Síntese	Analisar os componentes de um processo de trabalho, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.

C14. Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças, e direitos apropriadamente.
C15. Trabalho em Equipe	Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais.
C16. Atendimento ao Público Interno e Externo	Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência,
C17. Comunicação Interna	Compartilhar informações na pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais.
C18. Responsabilidade	Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.
C19. LIBRAS	Comunicar-se na Língua Brasileira de Sinais.
C20. Autogerenciamento	Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor.
C21. Delegar Tarefas	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.
C22. Acompanhamento com foco em resultados	Monitorar o andamento das ações e soluções planejamentos alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade(PDU) e da Universidade (PDI).
C23. Planejamento com foco em Resultados.	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI).
C24. Gestão de Equipes	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e expertise de seus membros.
C25. Oferecer feedback	Oferecer aos colaboradores informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.
C26. Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.
C27. Decisões estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.
COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS	
C28..Rotinas Acadêmicas	Assessorar o registro de notas e frequência, com assiduidade, respeitando compromissos, normas e prazos.
C29. Legislação universitária	Agir e tomar decisões de acordo com a legislação vigente.

OUTRAS COMPETÊNCIAS	
C30. Acesso a espaços e equipamento	Disponibilizar para docentes e discentes o acesso aos espaços físicos, computadores e demais equipamentos para realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão.
C31. Acompanhamento de Pessoal	Acompanhar e orientar servidores e alunos recém egressos para realização plena de suas atividades e cumprimento das normas e políticas da instituição.
C32. Análise Estatística	Analisar, coletar e interpretar dados de caráter estatístico para subsidiar processos decisórios.
C33. Diárias e Passagens	Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade dentro do prazo e legislação vigentes.
C34. Elaboração de Gráficos e Planilhas	Elaborar diferentes modalidades de gráficos e planilhas para atender às demandas da unidade.
C35. Elaboração de Relatórios a Apresentações	Elaborar relatórios e apresentações, utilizando word, excel, power, point e presi.
C36. Gestão da Informação e do conhecimento	Buscar e socializar informações e conhecimento de interesse da organização para atender demandas internas e/ou embasar documentos e processos decisórios.
C37. Gerenciar Concursos	Acompanhar a elaboração e execução dos concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da instituição.
C38. Orientação Acadêmica	Orientar e esclarecer dúvidas das unidades quanto à elaboração e preenchimento do plano acadêmico de acordo com a legislação vigente.
C39. Publicar documentos	Publicar os diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando os sistemas informatizados. .
C40. Assessoramento	Informar e dar suporte ao órgão e demais setores da UFPA para atender às demandas internas e externas, tendo-se em conta as estratégias e normas da organização.
C41. Assessoramento na programação de eventos	Dar assistência na preparação de eventos.
C42. Organizar agenda	Registrar e acompanhar a agenda do coordenador do programa.

APÊNDICE G - Programas de Pós-graduação da UFPA – 2015

Quadro: Programas de Pós-Graduação da UFPA 2015

Área: Engenharias
1. PPGEE -Engenharia Elétrica
2. PPGEQ- Engenharia Química
3. Engenharia Mecânica
4. Engenharia Civil
5. Engenharia de Recursos Naturais da Amazônia
6. Engenharia de Processos (Mestrado Profissional)
7. Processos Construtivos e Saneamento Urbano (Mestrado Profissional)
8. Engenharia Industrial (Mestrado Profissional)
9. Engenharia Naval
10. Engenharia de Barragens e Gestão Ambiental (Mestrado Profissional)
Área: Ciências Exatas e da Terra
11. Química
12. Geofísica
13. Geologia e Geoquímica
14. Física
15. Matemática e Estatística
16. Ciência da Computação
17. Matemática UFPA/UFAM
18. Matemática em Rede Nacional (PROFMAT) – Mestrado Profissional
19. Recursos Hídricos (Mestrado Profissional)
20. Gestão de Risco e Desastre na Amazônia (Mestrado Profissional)
Área: Ciências Humanas
21. Teoria e Pesquisa do Comportamento
22. Sociologia e Antropologia
23. Educação
24. Currículo e Gestão da Educação Básica
25. Geografia

26. História
27. Psicologia Clínica e Social
28. Ciência Política
29. Antropologia
30. Filosofia
31. Segurança Pública (Mestrado Profissional)
32. Educação e Cultura
33. Neurociências e Comportamento
34. Ensino de História (Mestrado Profissional)
Área: Ciências Biológicas
35. Genética e Biologia Molecular
36. Zoologia
37. Biologia Ambiental
38. Biologia de Agentes Infecciosos e Parasitários
39. Neurociências e Biologia Celular
40. Ecologia Aquática e Pesca
41. Biotecnologia
42. Análises Clínicas (Mestrado Profissional)
43. Biodiversidade e Conservação
44. Ecologia
45. Saúde, Sociedade e Endemias na Amazônia – UFPA/UFAM
Área: Ciências Sociais Aplicadas
46. Economia
47. Direito
48. Serviço Social
49. Comunicação, Cultura e Amazônia
50. Arquitetura e Urbanismo
51. Gestão Pública (Mestrado Profissional)
Área: Ciências Agrárias
52. Agriculturas Amazônicas
53. Ciência e Tecnologia de Alimentos

54. Ciência Animal
55. Saúde Animal na Amazônia
Área: Linguísticas, Letras e Artes
56. Letras
57. Letras (Em Rede) – Mestrado Profissional
58. Artes
59. Prof-Artes (Mestrado Profissional)
60. Linguagens e Saberes na Amazônia
Área: Multidisciplinar
61. Educação em Ciências e Matemática
62. Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido
63. Ciências Ambientais
64. Gestão de Recursos Naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia (Mestrado Profissional)
65. Ciências e Meio Ambiente (Mestrado Profissional)
66. Docência em Educação em Ciências e Matemáticas (Mestrado Profissional)
67. Saúde, Ambiente e Sociedade na Amazônia
68. Química Medicinal e Modelagem Molecular
69. Biodiversidade e Biotecnologia (BIONORTE/UFAM)
Área: Ciências da Saúde
70. Doenças Tropicais
71. Odontologia
72. Ciências Farmacêuticas
73. Inovação Farmacêutica
74. Saúde na Amazônia (Mestrado Profissional)
75. Enfermagem
76. Oncologia e Ciências Médicas

Fonte: PROPESP (2015).

APÊNDICE H - Matriz de cálculo do dimensionamento dos técnico-administrativos modelo II cálculo do número necessário de técnicos para as secretárias de pós-graduação.

(Continua)

Programas	Técnicos	Alunos matriculados (A)	Disciplinas Ofertadas (B)	Qualificações (c)	Dissertações e Teses (D)	Entregas (E)	VARIÁVEIS - Passo 1				
							A	B	C	D	E
PPGF- ICEN	1	5	10	7	13	3.999	5,00	10,00	7,00	13,00	3.999,00
PPGZOL-ICB	1	20	49	31	32	1.827	20,00	49,00	31,00	32,00	1.827,00
PPGO-ICS	1	15	9	15	11	6.359	15,00	9,00	15,00	11,00	6.359,00
PPGCTA-ITEC	1	35	32	22	14	1.979	35,00	32,00	22,00	14,00	1.979,00
PPGEO- IFCH	1	25	8	15	9	6.536	25,00	8,00	15,00	9,00	6.536,00
PPGDTU-NAEA	2	127	34	33	28	4.826	63,50	17,00	16,50	14,00	2.413,00
PPGM - ICEN/UFAM	1	21	7	9	7	1.729	21,00	7,00	9,00	7,00	1.729,00
PPGME – ICEN	1	19	23	0	3	2.022	19,00	23,00	0,00	3,00	2.022,00
PPG PROFMAT – ICEN	1	53	10	0	19	2.295	53,00	10,00	0,00	19,00	2.295,00
PPGH – IFCH	1	39	30	31	16	3.461	39,00	30,00	31,00	16,00	3.461,00
PPGCP- IFCH	1	15	10	15	16	5.980	15,00	10,00	15,00	16,00	5.980,00
PPGEM – ITEC	1	37	30	15	25	3.113	37,00	30,00	15,00	25,00	3.113,00
PPGD- IEMCI	1	40	14	8	0	6.300	40,00	14,00	8,00	0,00	6.300,00
PPGECM - IEMCI	2	36	16	37	26	6.602	18,00	8,00	18,50	13,00	3.301,00
PPGLSA - BRAGANÇA	1	20	16	14	8	9.266	20,00	16,00	14,00	8,00	9.266,00
PPGBA-IECOS	1	42	42	37	34	3.315	42,00	42,00	37,00	34,00	3.315,00
PPGP – IFCH	2	60	68	20	14	3.364	30,00	34,00	10,00	7,00	1.682,00
PPGQ-ICEN	1	30	21	34	41	4.908	30,00	21,00	34,00	41,00	4.908,00
PPGGBM-ICB	2	29	22	22	31	2.859	14,50	11,00	11,00	15,50	1.429,50
PPGD- ICJ	2	91	70	40	35	18.291	45,50	35,00	20,00	17,50	9.145,50
PPGE – ICESA	2	28	19	10	11	1.647	14,00	9,50	5,00	5,50	823,50
PPGAC-ICB	1	21	18	26	10	1.106	21,00	18,00	26,00	10,00	1.106,00
PPGCOM	1	12	7	12	7	1.563	12,00	7,00	12,00	7,00	1.563,00

PPGGG- IG	1	92	72	7	39	10.699	92,00	72,00	7,00	39,00	10.699,00
PPGSS-ICSA	1	46	8	10	16	2.985	46,00	8,00	10,00	16,00	2.985,00
PPGCA-NCADR	2	30	56	19	24	2.579	15,00	28,00	9,50	12,00	1.289,50
PPGEE- ITEC	1	283	166	25	58	13.782	283,00	166,00	25,00	58,00	13.782,00
PPGAA -NCADR	1	19	15	21	12	4.322	19,00	15,00	21,00	12,00	4.322,00
PPGCF- ICS	2	17	12	14	14	2.628	8,50	6,00	7,00	7,00	1.314,00
PPGIF- ICS	1	3	6	4	0	741	3,00	6,00	4,00	0,00	741,00
PPGEP- ITEC	1	34	8	32	32	4.488	34,00	8,00	32,00	32,00	4.488,00
PPGE- ICED	2	169	32	34	44	4.240	84,50	16,00	17,00	22,00	2.120,00
PPGBAIP- ICB	1	37	42	29	24	2.113	37,00	42,00	29,00	24,00	2.113,00
PPGERNA- ITEC	1	69	22	12	11	5.518	69,00	22,00	12,00	11,00	5.518,00
PPGEAP- ICB	1	41	44	23	16	3.227	41,00	44,00	23,00	16,00	3.227,00
PPGAU-ITEC	1	21	20	14	18	2.165	21,00	20,00	14,00	18,00	2.165,00
PPGFIL-IFCH	1	12	5	13	6	4.416	12,00	5,00	13,00	6,00	4.416,00
PPGEC-CAMETÁ	1	39	0	10	0	4.986	39,00	0,00	10,00	0,00	4.986,00
PPGA-IFCH	1	24	45	18	13	4.318	24,00	45,00	18,00	13,00	4.318,00
PPGECO- ICB	1	22	14	0	0	600	22,00	14,00	0,00	0,00	600,00
PPGBIOTEC-ICB	1	22	46	16	33	2.960	22,00	46,00	16,00	33,00	2.960,00
PPGGPD- NAEA	1	14	14	35	7	4.080	14,00	14,00	35,00	7,00	4.080,00
PPGOCM-IC	2	44	20	14	8	4.272	22,00	10,00	7,00	4,00	2.136,00
PPGEC-ITEC	1	48	41	29	17	2.380	48,00	41,00	29,00	17,00	2.380,00
PPGNBC-ICB	1	179	34	30	30	4.391	179,00	34,00	30,00	30,00	4.391,00
PPGL-PROF LETRAS	1	40	7	0	17	3.673	40,00	7,00	0,00	17,00	3.673,00
PPGSA- IFCH	2	125	38	0	26	7.740	62,50	19,00	0,00	13,00	3.870,00
PPGCA- IG	1	43	20	37	13	8589	43,00	20,00	37,00	13,00	8.589,00
PPGEQ-ITEC	1	109	23	22	19	4.716	109,00	23,00	22,00	19,00	4.716,00
PPGPCSU -ITEC	1	8	66	0	0	0	8,00	66,00	0,00	0,00	0,00
PPGRH- IG	1	15	14	0	0	3.155	15,00	14,00	0,00	0,00	3.155,00

PPGTPC	1	108	41	18	50	0	108,00	41,00	18,00	50,00	0,00
PPGSP- IFCH	1	33	8	0	8	3.800	33,00	8,00	0,00	8,00	3.800,00
PPGNC- NTPC	1	37	16	16	0	5.694	37,00	16,00	16,00	0,00	5.694,00
PPGA-ICA	1	67	21	19	30	5.428	67,00	21,00	19,00	30,00	5.428,00
PPGPROFARTES	1	15	0	14	0	5.428	15,00	0,00	14,00	0,00	5.428,00
PPGEDAM- NUMA	1	65	32	36	19	4.464	65,00	32,00	36,00	19,00	4.464,00
PPGSASA- ICS/ICB	1	28	6	28	2	6.026	28,00	6,00	28,00	2,00	6.026,00
PPGSSE- ICS	1	28	6	28	2	6.026	28,00	6,00	28,00	2,00	6.026,00
PPGE-ICS	1	15	14	12	10	2.640	15,00	14,00	12,00	10,00	2.640,00
							40,72	23,43	16,18	14,96	3.884,87
							PASSO 2 – MÉDIA				
							29,00	16,00	15,00	13,00	3.388,00
							PASSO 2 –MEDIANA				

	Média							mediana					Continuação	
	Valor Ideal A	Valor Ideal B	Valor Ideal C	Valor Ideal D	Valor Ideal E	Número Necessário	Arred.	Valor Ideal A	Valor Ideal B	Valor Ideal C	Valor Ideal D	Valor Ideal E	Número Necessário	Arred
PPGF- ICEN	0,12	0,43	0,43	0,87	1,03	0,58	1	0,17	0,63	0,47	1,00	1,18	0,69	1
PPGZOL-ICB	0,49	2,09	1,92	2,14	0,47	1,42	1	0,69	3,06	2,07	2,46	0,54	1,76	2
PPGO-ICS	0,37	0,38	0,93	0,74	1,64	0,81	1	0,52	0,56	1,00	0,85	1,88	0,96	1
PPGCTA-ITEC	0,86	1,37	1,36	0,94	0,51	1,01	1	1,21	2,00	1,47	1,08	0,58	1,27	1
PPGEO- IFCH	0,61	0,34	0,93	0,60	1,68	0,83	1	0,86	0,50	1,00	0,69	1,93	1,00	1
PPGDTU-NAEA	1,56	0,73	1,02	0,94	0,62	0,97	1	2,19	1,06	1,10	1,08	0,71	1,23	1
PPGM -ICEN/UFA	0,52	0,30	0,56	0,47	0,45	0,46	0	0,72	0,44	0,60	0,54	0,51	0,56	1
PPGME-ICEN	0,47	0,98	0,00	0,20	0,52	0,43	0	0,66	1,44	0,00	0,23	0,60	0,58	1
PPG PROFMAT - ICEN	1,30	0,43	0,00	1,27	0,59	0,72	1	1,83	0,63	0,00	1,46	0,68	0,92	1
PPGH -IFCH	0,96	1,28	1,92	1,07	0,89	1,22	1	1,34	1,88	2,07	1,23	1,02	1,51	2
PPGCP- IFCH	0,37	0,43	0,93	1,07	1,54	0,87	1	0,52	0,63	1,00	1,23	1,77	1,03	1
PPGEM – ITEC	0,91	1,28	0,93	1,67	0,80	1,12	1	1,28	1,88	1,00	1,92	0,92	1,40	1
PPGDCM-IEMCI PROF	0,98	0,60	0,49	0,00	1,62	0,74	1	1,38	0,88	0,53	0,00	1,86	0,93	1
PPGECM -IEMCI	0,44	0,34	1,14	0,87	0,85	0,73	1	0,62	0,50	1,23	1,00	0,97	0,87	1
PPGLSA - BRAG.	0,49	0,68	0,87	0,53	2,39	0,99	1	0,69	1,00	0,93	0,62	2,73	1,19	1
PPGBA-IECOS	1,03	1,79	2,29	2,27	0,85	1,65	2	1,45	2,63	2,47	2,62	0,98	2,03	2
PPGP-IFCH	0,74	1,45	0,62	0,47	0,43	0,74	1	1,03	2,13	0,67	0,54	0,50	0,97	1
PPGQ-ICEN	0,74	0,90	2,10	2,74	1,26	1,55	2	1,03	1,31	2,27	3,15	1,45	1,84	2
PPGGBM-ICB	0,36	0,47	0,68	1,04	0,37	0,58	1	0,50	0,69	0,73	1,19	0,42	0,71	1
PPGD- ICJ	1,12	1,49	1,24	1,17	2,35	1,47	1	1,57	2,19	1,33	1,35	2,70	1,83	2
PPGE -ICSA	0,34	0,41	0,31	0,37	0,21	0,33	0	0,48	0,59	0,33	0,42	0,24	0,42	0
PPGAC-ICB	0,52	0,77	1,61	0,67	0,28	0,77	1	0,72	1,13	1,73	0,77	0,33	0,94	1
PPGCOM	0,29	0,30	0,74	0,47	0,40	0,44	0	0,41	0,44	0,80	0,54	0,46	0,53	1
PPGGG- IG	2,26	3,07	0,43	2,61	2,75	2,23	2	3,17	4,50	0,47	3,00	3,16	2,86	3
PPGSS-ICSA	1,13	0,34	0,62	1,07	0,77	0,79	1	1,59	0,50	0,67	1,23	0,88	0,97	1
PPGCA-NCADR	0,37	1,20	0,59	0,80	0,33	0,66	1	0,52	1,75	0,63	0,92	0,38	0,84	1

PPGEE- ITEC	6,95	7,09	1,55	3,88	3,55	4,60	5	9,76	10,38	1,67	4,46	4,07	6,07	6
PPGAA –NCADR	0,47	0,64	1,30	0,80	1,11	0,86	1	0,66	0,94	1,40	0,92	1,28	1,04	1
PPGCF- ICS	0,21	0,26	0,43	0,47	0,34	0,34	0	0,29	0,38	0,47	0,54	0,39	0,41	0
PPGIF- ICS	0,07	0,26	0,25	0,00	0,19	0,15	0	0,10	0,38	0,27	0,00	0,22	0,19	0
PPGEP- ITEC	0,84	0,34	1,98	2,14	1,16	1,29	1	1,17	0,50	2,13	2,46	1,32	1,52	2
PPGE- ICED	2,08	0,68	1,05	1,47	0,55	1,17	1	2,91	1,00	1,13	1,69	0,63	1,47	1
PPGBAIP- ICB	0,91	1,79	1,79	1,60	0,54	1,33	1	1,28	2,63	1,93	1,85	0,62	1,66	2
PPGERNA- ITEC	1,69	0,94	0,74	0,74	1,42	1,11	1	2,38	1,38	0,80	0,85	1,63	1,41	1
PPGEAP- ICB	1,01	1,88	1,42	1,07	0,83	1,24	1	1,41	2,75	1,53	1,23	0,95	1,58	2
PPGAU-ITEC	0,52	0,85	0,87	1,20	0,56	0,80	1	0,72	1,25	0,93	1,38	0,64	0,99	1
PPGFIL-IFCH	0,29	0,21	0,80	0,40	1,14	0,57	1	0,41	0,31	0,87	0,46	1,30	0,67	1
PPGEC-CAMETÁ	0,96	0,00	0,62	0,00	1,28	0,57	1	1,34	0,00	0,67	0,00	1,47	0,70	1
PPGA-IFCH	0,59	1,92	1,11	0,87	1,11	1,12	1	0,83	2,81	1,20	1,00	1,27	1,42	1
PPGECO- ICB	0,54	0,60	0,00	0,00	0,15	0,26	0	0,76	0,88	0,00	0,00	0,18	0,36	0
PPGBIOTEC - ICB	0,54	1,96	0,99	2,21	0,76	1,29	1	0,76	2,88	1,07	2,54	0,87	1,62	2
PPGGPD- NAEA	0,34	0,60	2,16	0,47	1,05	0,92	1	0,48	0,88	2,33	0,54	1,20	1,09	1
PPGOCM-ICS	0,54	0,43	0,43	0,27	0,55	0,44	0	0,76	0,63	0,47	0,31	0,63	0,56	1
PPGEC-ITEC	1,18	1,75	1,79	1,14	0,61	1,29	1	1,66	2,56	1,93	1,31	0,70	1,63	2
PPGNBC-ICB	4,40	1,45	1,85	2,01	1,13	2,17	2	6,17	2,13	2,00	2,31	1,30	2,78	3
PPGL-PROF LETRAS	0,98	0,30	0,00	1,14	0,95	0,67	1	1,38	0,44	0,00	1,31	1,08	0,84	1
PPGSA- IFCH	1,53	0,81	0,00	0,87	1,00	0,84	1	2,16	1,19	0,00	1,00	1,14	1,10	1
PPGCA- IG	1,06	0,85	2,29	0,87	2,21	1,46	1	1,48	1,25	2,47	1,00	2,54	1,75	2
PPGEQ-ITEC	2,68	0,98	1,36	1,27	1,21	1,50	2	3,76	1,44	1,47	1,46	1,39	1,90	2
PPGPCSU -ITEC PROF	0,20	2,82	0,00	0,00	0,00	0,60	1	0,28	4,13	0,00	0,00	0,00	0,88	1
PPGRH – IG	0,37	0,60	0,00	0,00	0,81	0,36	0	0,52	0,88	0,00	0,00	0,93	0,46	0
PPGTPC	2,65	1,75	1,11	3,34	0,00	1,77	2	3,72	2,56	1,20	3,85	0,00	2,27	2
PPGSP- IFCH	0,81	0,34	0,00	0,53	0,98	0,53	1	1,14	0,50	0,00	0,62	1,12	0,67	1
PPGNC- NTPC	0,91	0,68	0,99	0,00	1,47	0,81	1	1,28	1,00	1,07	0,00	1,68	1,00	1
PPGA-ICA	1,65	0,90	1,17	2,01	1,40	1,42	1	2,31	1,31	1,27	2,31	1,60	1,76	2

PPGPROFARTES	0,37	0,00	0,87	0,00	1,40	0,53	1	0,52	0,00	0,93	0,00	1,60	0,61	1
PPGEDAM- NUMA	1,60	1,37	2,23	1,27	1,15	1,52	2	2,24	2,00	2,40	1,46	1,32	1,88	2
PPGSASA- ICS/ICB	0,69	0,26	1,73	0,13	1,55	0,87	1	0,97	0,38	1,87	0,15	1,78	1,03	1
PPGSSE – ICS	0,69	0,26	1,73	0,13	1,55	0,87	1	0,97	0,38	1,87	0,15	1,78	1,03	1
PPGE-ICS	0,37	0,60	0,74	0,67	0,68	0,61	1	0,52	0,88	0,80	0,77	0,78	0,75	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

APÊNDICE I - Quadro cálculo de horas ocupadas e horas reais de trabalho

(continua)

Programas	Nº de alunos Mestrado e Doutorados em 2015	Volume de entregas 2015	Tempo de Entregas anuais (minutos)	Horas ocupadas anuais (horas)	Horas reais de trabalho (anual)	Diferença horas ocupadas/ horas reais	Diferença %
1	5	3.999	254.160	4.236 h	1.936 h	2.300 h	118,80
2	20	1.827	14.674	245 h	1.936 h	-1.691 h	87,34
3	15	6.359	134.818	2.247 h	1.936 h	311 h	16,06
4	35	1.979	9.355	156 h	1.936 h	-1.780 h	91,94
5	25	6.536	44.585	743 h	1.936 h	-1.193 h	61,62
6	127	4.826	139.200	2.320 h	1.936 h	384 h	19,83
7	21	1.729	18.485	308 h	1.936 h	-1.628 h	84,09
8	19	2.022	18.004	300 h	1.936 h	-1.636 h	84,50
9	53	2.295	20.054	324 h	1.936 h	-1.612 h	83,28
10	39	3.461	65.140	1.086 h	1.936 h	-850 h	43,90
11	15	5.980	141.150	2.343 h	1.936 h	407 h	21,02
12	37	3.113	35.425	590 h	1.936 h	-1.346 h	69,52
13	40	6.300	73.100	1.218 h	1.936 h	-718 h	37,08
14	36	6.602	84.060	1.401 h	1.936 h	-535 h	27,63
15	20	9.266	397.340	6.622 h	1.936 h	4.686 h	242,04
16	42	3.315	43.220	720 h	1.936 h	-1.216 h	62,80
17	60	3.364	118.512	1.975 h	1.936 h	39 h	2,01
18	30	4.908	129.780	2.163 h	1.936 h	227 h	11,72
19	29	2.859	48.480	808 h	1.936 h	-1.128 h	58,26
20	91	18.291	266.320	4.439 h	1.936 h	2.503 h	129,28
21	28	1.647	59.390	990 h	1.936 h	-946 h	48,86
22	21	1.106	11.175	186 h	968 h	-782 h	80,79
23	12	1.563	56.235	937 h	1.936 h	-999 h	51,60
24	92	10.699	207.580	3.460 h	1.936 h	1.524 h	78,71
25	46	2.985	26.088	435 h	1.936 h	-1.501 h	77,53
26	30	2.579	45.014	750 h	1.936 h	-1.186 h	61,26
27	283	13.782	445.140	7.419 h	1.936 h	5.483 h	283,21
28	19	4.322	220.645	3.677 h	1.936 h	1.741 h	89,92
29	17	2.628	27.900	465 h	1.936 h	-1.471 h	75,98
30	3	741	7.910	132 h	1.936 h	-1.804 h	93,18
31	34	4.488	104.940	1.749 h	968 h	781 h	80,69
32	169	4.240	61.610	1.027 h	1.936 h	-909 h	46,95
33	37	2.113	34.380	573 h	1.936 h	-1.363 h	70,40
34	69	5.518	82.658	1.378 h	1.936 h	-558 h	28,82
35	41	3.227	99.430	1.657 h	1.936 h	-279 h	14,41
36	21	2.165	44.550	743 h	1.936 h	-1.193 h	61,62
37	12	4.416	76.152	1.269 h	1.936 h	-667 h	34,45
38	39	4.986	252.630	4.211 h	1.936 h	2.275 h	117,51
39	24	4.318	43.010	717	1.936 h	-1.219 h	62,96
40	22	600	3.288	55 h	1.936 h	-1.881 h	97,15
41	22	2.960	48.340	806 h	1.936 h	-1.130 h	58,36

(conclusão)

Programas	Nº de alunos Mestrado e Doutorados em 2015	Volume de entregas 2015	Tempo de Entregas anuais (minutos)	Horas ocupadas anuais (horas)	Horas reais de trabalho (anual)	Diferença horas ocupadas/horas reais	Diferença %
42	14	4.080	83.040	1.384 h	1.936 h	-552 h	28,51
43	44	4.272	42.924	715 h	1.936 h	-1.221 h	63,06
44	48	2.380	104.332	1.739 h	1.936 h	-197 h	10,17
45	179	4.391	43.859	731 h	1.936 h	-1.205 h	62,24
46	40	3.673	52.190	870 h	1.936 h	-1.066	55,06
47	40	7.371	34.650	578 h	1.936 h	-1.358 h	70,14
48	125	7.740	65.316	1.089 h	1.936 h	-847 h	43,75
49	43	8.589	193.100	3.218 h	1.936 h	1.282 h	66,21
50	109	4.716	46.024	767 h	1.936 h	-1.169 h	60,38
51	-	4.632	49.000	817 h	1.936 h	-1.119 h	57,79
52	15	3.155	33.850	564 h	1.936 h	-1.372 h	70,86
53	33	3.800	109.428	1.824 h	1.936 h	-112 h	5,78
54	37	5.694	60.880	1.015 h	1.936 h	-921 h	47,57
55	67	5.428	78.452	1.308 h	1.936 h	-628	34,43
56	15	5.428	75.974	1.266 h	1.936 h	-670	34,60
57	65	4.464	60.560	1.009 h	1.936 h	-927	47,88
58	28	6.026	811.210	13.520 h	1.936 h	11.584	598,34
59	28	6.026	811.210	13.520 h	1.936 h	11.584	598,34
60	15	2.640	54.472	908 h	1.936 h	-1.028	53,09

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

ANEXOS

ANEXO A - Competências individuais dos servidores técnico - administrativos da UFPA, mapeadas em 2011

Competências:

(C1) Atendimento ao Público: Capacidade de identificar as demandas do cidadão, respondendo-as com cortesia e clareza de acordo com os objetivos da Instituição
(C2) Tramitar documentos: Capacidade de receber e encaminhar documentos para os setores competentes.
(C3) Elaborar documentos: Capacidade de elaborar diferentes tipos de documentos de acordo com a legislação vigente, sem erros gramaticais, utilizando ferramentas pertinentes.
(C4) Editar Imagens: Capacidade de realizar edição de imagens em equipamentos específicos.
(C5) Arquivar documentos: Capacidade de organizar documentos, possibilitando sua fácil localização e conservação.
(C6) Prestar serviços ao servidor: Capacidade de identificar as demandas do servidor, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.
(C7) Desenvolver sistemas de computador: Capacidade de projetar e atualizar sistemas, realizando manutenção periódica.
(C8) Gerir a Editora: Capacidade de administrar a edição, impressão, venda e distribuição da produção científica da Instituição.
(C9) Recursos Materiais: Capacidade de identificar necessidades e adquirir recursos materiais para a Instituição, a fim de garantir seu pleno funcionamento
(C10) Gestão de Processos: Capacidade de interpretar e tramitar processos, segundo a legislação vigente.
(C11) Sistemas e softwares: Capacidade de manusear sistemas e softwares para a realização das atividades que competem ao setor.
(C12) Gestão de recursos financeiros: Capacidade de prever, planejar e executar as atividades orçamentárias e financeiras, garantindo a consecução dos objetivos institucionais.
(C13) Secretariado: Capacidade de prestar apoio, suporte e consultoria a setores da Instituição, atendendo as demandas.
(C14) Planejamento Organizacional: Capacidade de identificar necessidades da Instituição e seus órgãos, propondo ações para alcançar suas necessidades organizacionais.
(C15) Serviços Laboratoriais: Capacidade de executar tarefas laboratoriais em confecção, análise e pesquisa de materiais e sistemas.
(C16) Coordenar Cursos: Capacidade de planejar, treinar e acompanhar cursos ofertados à servidores da Instituição.
(C17) Manutenção de Prédios e Equipamentos: Capacidade de fiscalizar, solicitar, coordenar e realizar reparos na infra-estrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.
(C18) Gerenciar Projetos: Capacidade de criar, executar e avaliar programas e ações, dentro do prazo e orçamento estabelecido, de acordo com os objetivos estratégicos da Instituição.

(C19) Gerenciar Bibliotecas: Capacidade de administrar materiais e serviços da Biblioteca, além de orientar quanto às regras técnicas de elaboração de textos científicos.
(C20) Fiscalização e Controle: Capacidade de acompanhar, fiscalizar e controlar atividades realizadas pelos institutos.
(C21) Gerenciar Concursos: Capacidade de acompanhar a elaboração e execução dos Concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da Instituição.
(C22) Coordenar atividades em saúde do trabalhador: Capacidade de realizar perícia médica, desenvolvendo programas preventivos e corretivos em prol da saúde dos servidores da Instituição.
(C23) Gestão Acadêmica: Capacidade de gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.
(C24) Divulgação de eventos e notícias: Capacidade de divulgar cursos, eventos, programas, resultados e publicações da Instituição.
(C25) Desenvolvimento Sustentável: Capacidade de desenvolver processos, reduzindo, re-aproveitando e reciclando recursos materiais.
(C26) Segurança Patrimonial: Capacidade de investigar, monitorar e vigiar o patrimônio da Instituição.
(C27) Dirigir veículos automotores: Capacidade operar veículos automotores da Instituição.
(C28) Realizar atividades com Crianças: Capacidade de recepcionar, higienizar e oferecer tratamento básico de saúde ao público infantil.
(C29) Serviços de copa: Capacidade de realizar tarefas de manipulação de alimentos e higienização de ambientes.
(C30) Ministrando cursos e palestras: Capacidade de planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras.
(C31) Gestão de Pessoas: Capacidade de delegar tarefas, mediar conflitos profissionais, fornecer feedbacks e acompanhar resultados dos servidores sob sua responsabilidade.

Fonte: Costa e Almeida Junior (2013, p. 14 – 15).

ANEXO B - Descrição das atividades identificadas nas secretarias dos programas de pós-graduação da UFPA, vinculados à competências- resultado da entrevista para formação da 1ª Reunião do Grupo Focal.

Processos	Atividades	Requisitos
<p>Controlar os arquivos de documentos relacionados ao programa</p> <p>ARQUIVAR DOCUMENTOS</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>a) selecionar documentos; b) registrar documentos; c) estabelecer o método de classificação adequado; d) codificar documentos; e) ordenar documentos; f) arquivar documentos de acordo com o método adotado; g) conservar os documentos mantendo o arquivo organizado e atualizado; h) localizar documentos; i) controlar a saída de documentos do arquivo; j) transferir e descartar documentos; k) orientar e treinar usuários</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação das atividades desenvolvidas no programa; - Aplicação das principais regras para classificar documentos; - Identificação das abreviaturas importantes, utilizadas na instituição; - Descrição das funções principais dos documentos; - Operação de sistemas informatizados; - Agilidade para localizar informações nos arquivos; - Organização.
<p>2. Atender clientes</p> <p>ATENDIMENTO PÚBLICO INTERNO E EXTERNO</p> <p>Competência Pessoal</p>	<p>a) Ouvir o cliente; b) Esclarecer dúvidas do cliente; c) Perguntar se o cliente está satisfeito ou se deseja mais esclarecimentos; d) Encaminhar ou agendar um horário para maiores esclarecimentos, junto à coordenação do programa; e) Cumprir prazos e horários estabelecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ética profissional; - Agilidade no atendimento; - Valorização da qualidade dos serviços prestados; - Foco e atenção no cliente; - Segurança e responsabilidade nas informações fornecidas; - Aplicação das normas do programa e da instituição (regimento e resoluções); - Atenção com as expressões do rosto, da voz, dos gestos, do vocabulário e com a aparência. - Presteza; - Cortesia; - Paciência; - Respeito.
<p>3. Registrar e acompanhar a agenda do coordenador do programa</p> <p>INCLUIR</p> <p>Competência Específica</p>	<p>a) Manter o coordenador informado dos compromissos agendados; b) Solicitar ao coordenador que mantenha a secretaria informada de suas reuniões, viagens e outros eventos de trabalho, agendados; c) Verificar com a coordenação do programa os possíveis horários para agendamento de reuniões com os docentes, discentes e demais interessados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Atitude proativa; - Interação; - Utilização de agenda, de fácil manuseio; - Identificação das atividades importantes e das atividades urgentes; - Centralização das informações em uma mesma agenda.

<p>4. Secretariar reuniões do colegiado (ordinárias e extraordinárias)</p> <p>ASSESSORAMENTO DE REUNÕES</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>a) Acordar data da reunião, com a coordenação; b) Informar-se sobre os temas a serem discutidos na reunião e participantes; c) Elaborar pauta da reunião; d) Redigir, digitar e enviar convite aos convidados, informando dia, hora e local da reunião; e) Anexar ao convite a pauta da reunião e a ata da última reunião realizada; f) Providenciar frequência para a reunião; g) Organizar documentos para a reunião; h) Providenciar lanche a ser servido; i) Lavrar ata da reunião; j) Revisar ata com a coordenação; l) m) imprimir ata; n) Coletar assinatura dos participantes; o) Levar ata para apreciação e homologação na próxima reunião ordinária do programa; p) Arquivar ata.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenação do antes, durante e depois da reunião; - Assessoramento ao coordenador, na reunião; - Linguagem objetiva e clara; - Cuidados com local, interrupções telefônicas ou pessoais; - Facilidade de acesso às informações, durante a reunião.
<p>5. Redigir expedientes diversos</p> <p>REDAÇÃO OFICIAL</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>a) Receber solicitação; b) Proceder o atendimento; c) Redigir o documento solicitado (avisos, cartas, certificados, comunicações, conteúdos programáticos, convites, declarações, divulgação de resultados, editais, listas de frequência, memorandos, ofícios, notas técnicas, pareceres, recibos e outros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação e identificação documental; - Impessoalidade; - Concisão e clareza; - Aplicação de linguagem, forma e estrutura das comunicações oficiais; - Domínio dos elementos de ortografia e gramática.
<p>6. Digitar expedientes diversos</p> <p>REDAÇÃO OFICIAL</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>a) Receber as solicitações da coordenação; b) Rever documentação redigida; c) Digitar novos modelos ou seguir modelo digital; c) Salvar documento em arquivo digital; d) Responder e-mails, com autorização da coordenação do programa; e) Encaminhar ao coordenador os e-mails que necessitem de respostas da própria coordenação.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Discernimento; - Habilidade de digitação - Experiência com alguns softwares.
<p>7. Selecionar, avaliar e registrar expedientes recebidos, que necessitam de despacho da coordenação do programa</p> <p>ANÁLISE DE DOCUMENTOS e FLUXOS DE PROCESSOS</p> <p>Competências Administrativas</p>	<p>a) Identificar expedientes (correspondência docente, correspondência discente, externos ao programa, externos à instituição); b) Avaliar expedientes (devolução, para complementação; arquivo; registro, despacho e prosseguimento do trâmite; acompanhamento do trâmite; c) Registrar documento (arquivo físico e/ou digital; data de recebimento, data de saída, data de arquivo); d) Controlar documentos recebidos e distribuídos, com o objetivo de disponibilizar informações quanto ao destino dos mesmos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Discernimento; - Identificação de siglas utilizadas na instituição; - Operação de sistema (SIPAC); - Utilização de normas processuais da instituição; - Dinamismo; - Atenção; - Percepção; - Organização; - Responsabilidade.

<p>8. Orientar e acompanhar bolsistas de trabalho, nas atividades desenvolvidas no programa</p> <p>DELEGAR TAREFAS</p> <p>Competências Gerenciais</p>	<p>a) Receber bolsista, após seleção pelo setor competente; b) Fazer apresentação do programa ao bolsista; c) Informar sobre as atividades desenvolvidas no programa; d) Instruir bolsista sobre o trâmite necessário à realização das atividades; e) Fornecer fontes de informações, para obtenção de dados; f) Atribuir tarefas a serem cumpridas pelo bolsista; g) Acompanhar o bolsista no desenvolvimento das tarefas; h) Avaliar tarefas cumpridas pelo bolsista; i) Fornecer feedback ao bolsista, das atividades realizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de plano de trabalho; - Sugestão de ideias que possibilitem a melhoria dos serviços; - Aplicação de habilidades na interação pessoal; - Proposta de treinamento; - Avaliações periódicas; - Atitudes que demonstrem valorização pela qualidade dos serviços prestados; - Zelo e orientação quanto ao uso adequado dos materiais, equipamentos e instalações.
<p>9. Encaminhar expediente de ampla divulgação, aos docentes e/ou discentes do programa</p> <p>TRAMITAR DOCUMENTOS E PROCESSOS</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>a) Fazer leitura do expediente recebido; b) Confirmar, com a coordenação, os dados necessários à divulgação; c) Providenciar ajustes, se for o caso; d) Enviar e-mail aos docentes e/ou discentes do programa, com solicitação de confirmação de recebimento; e) Acompanhar o recebimento do e-mail enviado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Discernimento; - Aplicação de redação adequada; - Dados atualizados dos discentes e docentes vinculados ao programa.
<p>10. Acompanhar a tramitação de processos de interesse do programa</p> <p>TRAMITAR DOCUMENTOS E PROCESSOS</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>a) Cadastrar senha no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC); b) Acessar o sistema; c) Entrar no sistema com usuário e senha; d) Clicar no módulo protocolo; e) Proceder os trâmites necessários.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para utilização do SIPAC; - Informações necessárias sobre o processo; - Identificação das siglas utilizadas na instituição; - Atenção; - Organização; - Responsabilidade no cumprimento dos prazos; - Orientações sobre administração do tempo; - Colaboração; - Autocontrole; - Flexibilidade; - Boa memória; - Boa comunicação.
<p>11. Operar Sistema Integrado de Gestão - SIG/UFPA/SIGAA.</p>	<p>a) Cadastrar senha para acesso; b) Acessar o sistema; c) Entrar no sistema com usuário e senha; d) Clicar no módulo pretendido; e) Proceder os trâmites necessários;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento no SIGAA; - Acompanhamento das atualizações do sistema; - Orientação aos usuários;



<p>ATUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES E DADOS</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>f) Cadastrar: corpo docente do programa; ementas e referências de componentes curriculares; processos seletivos; oferta de vagas nos cursos; projetos de pesquisa, vinculados ao programa; estrutura curricular; calendário do programa; parâmetros do programa; discentes do programa;</p> <p>g) Manter dados de discentes atualizados: gerenciar orientações, atualizar dados pessoais; emitir atestado de matrícula; emitir histórico escolar; registrar aproveitamento de disciplina; excluir aproveitamento de disciplina; retificar aproveitamento e consolidação de turma; registrar aproveitamento de crédito; excluir aproveitamento de crédito; consolidar nota individual de discente; retificar aproveitamento e consolidação de turma; prorrogar prazo de conclusão do discente; cancelar prorrogação de prazo de conclusão; trancar vínculo de discente; cancelar vínculo de discente; retornar aluno trancado;</p> <p>h) Realizar conclusão de discente: registrar banca de qualificação; registrar banca de defesa; alterar ata; inserir ata; emitir declaração de participação em banca; cadastrar defesa de aluno concluído; validar bancas pendentes; solicitar homologação de diploma; gerar documento de solicitação de diploma; visualizar solicitações de homologação de diplomas pendentes;</p> <p>i) Criar turmas: registrar oferta semestral, com alocação de carga horária docente; consultar turmas; realizar ajustes necessários;</p> <p>j) Matricular alunos no programa: matricular alunos em turmas; alterar status de matrículas; matricular alunos em atividades; renovar matrícula de alunos; consolidar atividade de discente; validar atividade de discente; excluir atividade realizada por discente;</p> <p>l) Realizar consultas avançadas no SIGAA;</p> <p>m) Emitir relatórios do SIGAA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zelo pelas informações; - Comunicação com a área técnica; - Observação; - Boa memória.
<p>12. Operar Sistema Integrado de Gestão - SIG/UFPA (SIGRH)</p>	<p>a) Cadastrar senha para acesso;</p> <p>b) Acessar o sistema o SIGRH;</p> <p>c) Entrar no sistema com usuário e senha;</p> <p>d) Clicar no ícone “férias”;</p> <p>e) Consultar cronograma de férias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cadastro de senha; - Orientações para acessar o sistema; - Organização das

<p>ATUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES E DADOS</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>da unidade; f) Coletar dados referentes às férias dos servidores da subunidade.</p>	<p>informações.</p>
<p>13. Fornecer dados à coordenação o programa, e demais setores da instituição, que facilitem o atendimento de solicitações e a tomada de decisões</p> <p>INCLUIR</p> <p>ASSESSORAMENTO DIRETO À CHEFIA IMEDIATA E A SETORES VINCULADOS AO PROGRAMA</p>	<p>a) Promover a elaboração e apresentação de relatórios de levantamentos de dados; b) Manter dados atualizados nas planilhas;</p> <p>c) Consultar dados, periodicamente; d) Alertar a coordenação quanto: número de orientandos, por docente; oferta de disciplinas, por docente; alunos que estão com prazo de conclusão a expirado; alunos que estão com prazo de conclusão a expirar; alunos que defenderam e não entregaram a versão final; alunos ativos e não matriculados; disciplinas e/ou atividades que precisam ser ofertadas, em prioridade, para integralização curricular de discentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; - Iniciativa; - Integração com os assuntos que dizem respeito ao programa; - Utilização correta dos sistemas informatizados; - Aperfeiçoamento contínuo.
<p>14. Registrar solicitações de passagens e diárias, docentes, no Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP)</p> <p>ATUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES E DADOS</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>a) Cadastrar senha para acesso ao sistema; b) Fazer treinamento para acessar o sistema, junto à PROPESP; c) Aguardar liberação da verba anual, pelo Programa de Apoio à Pós-Graduação(PROAP);</p> <p>d) Conferir dados docentes, em formulário próprio, para concessão de diárias e passagens; e) Acessar o SCDP; f) Proceder o preenchimento dos dados solicitados; g) Acompanhar processo, via sistema; h) Obter informações detalhadas, com o setor de diárias e passagens; i) Manter o docente informado sobre sua solicitação; j) Enviar formulário de relatório de viagem e/ou diárias, ao docente, para prestação de contas; k) Providenciar encaminhamento à PROPESP, do relatório docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento, para acessar o sistema; - Senha para acesso; - Dados atualizados dos docentes; - Organização; - Praticidade; - Agilidade; - Boa comunicação; - Interação com servidores dos setores interligados ao assunto.
<p>15. Registrar informações de discentes e docentes, na plataforma sucupira/CAPES</p> <p>ATUALIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES E DADOS</p>	<p>a) Cadastrar todos os discentes regulares do programa; b) Cadastrar todos os docentes do programa (permanentes, colaboradores, participantes externos etc.); c) Manter dados atualizados; d) Realizar, quando necessário, as devidas alterações no cadastro discente (exclusão,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Senha para acesso; - Orientações para acessar o sistema; - Dados atualizados de docentes e discentes; - Iniciativa; - Organização;



<p>Competência Administrativa</p>	<p>cancelamento, abandono, titulação etc.); e) Realizar, quando necessário, as devidas alterações no cadastro docente (exclusão, cancelamento, alteração de vínculo etc.); f) Fornecer dados para o relatório do “Coleta CAPES”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina; - Praticidade.
<p>16. Organizar atividades diárias para realizá-las no prazo estabelecido.</p> <p>RESPONSABILIDADE</p> <p>Competência Pessoal</p>	<p>a) Consultar agenda diária; b) Verificar e-mail do programa; c) Priorizar as solicitações, de acordo com o prazo solicitado para atendimento; d) Atribuir tarefas aos bolsistas de trabalho; e) Solicitar despacho da coordenação, aos expedientes necessários; f) Protocolar saída de expedientes; g) Proceder o trâmite necessário à realização das tarefas agendadas para o dia; h) Verificar, ao final do expediente, alguma pendência; i) Registrar, na agenda, possíveis pendências a serem solucionadas posteriormente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento; - Estabelecimento de metas; - Compromisso com resultados; - Hábitos na rotina diária; - Lista de tarefas diárias; - Gerenciamento do tempo; - Atitudes criativas; - Ordenação; - Senso de utilização.
<p>17. Promover integração no ambiente de trabalho.</p> <p>ATIVIDADES EM EQUIPE</p> <p>Competência Pessoal</p>	<p>a) sugerir e organizar café da manhã; b) organizar a comemoração de aniversários da equipe; c) participar e contribuir na organização dos eventos comemorativos da empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Criatividade; - Praticidade; - Dinamismo; - Calendário de eventos e datas comemorativas.
<p>18. Identificar a necessidade de recursos materiais e patrimoniais</p> <p>RECURSOS MATERIAIS E PATRIMONIAIS</p> <p>Competência Administrativa</p>	<p>a) identificar necessidades, aguardar recursos, elaborar pedido, solicitar autorização da chefia no pedido, encaminhar e acompanhar o processo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos - Agenda de compras

Fonte: Secretária da Pós-graduação do Instituto de Ciências Biológicas (2015).



ANEXO C - Competências revisadas na oficina de mapeamento de competências específicas, realizada nos dias 29 e 30 de setembro de 2015 – Laboratório Gesticon.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ				
		MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ		
				
COMPETÊNCIAS PESSOAIS		Importância		
Competência	Descrição	G	D	T
1 Disciplina	Agir em suas atividades com respeito ao próximo, integridade, honestidade, e impessoalidade, observando as normas e princípios da UFPA, o conceito de cidadania e do bem público.			
2 Capacidade de Iniciativa	Tomar iniciativa no ambiente profissional, em acordo com normas e legislação pertinentes, assumindo responsabilidades na resolução de problemas, proposição de melhorias e concretização de ideias.			
3 Inovação	Propor inovações teóricas, procedimentais e/ou tecnológicas para realização dos serviços.			
4 Flexibilidade	Rever posições, não temer o novo e mostrar-se aberto ao feedback.			
5 Análise e Síntese	Analisar os componentes de um processo de trabalho, fornecendo as informações válidas e precisas para a tomada de decisão.			
6 Relacionamento Interpessoal	Relacionar-se de forma cordial com as pessoas dos diversos níveis hierárquicos e culturais, expressando pensamentos, sentimentos, crenças, e direitos apropriadamente.			
7 Trabalho em Equipe	Cooperar com os servidores, buscando um consenso, e demonstrando interesse em somar esforços junto aos demais, tendo em vista os objetivos grupais.			
8 Atendimento ao Público Interno e Externo	Atender às demandas do público com qualidade, agilidade e eficiência,			
9 Comunicação Interna	Compartilhar informações pertinentes às suas atividades, de forma clara, fidedigna e apropriada favorecendo os objetivos institucionais.			
10 Responsabilidade	Assumir e cumprir atividades que lhe são propostas e de suas atribuições, de maneira a responder pelos resultados.			
11 LIBRAS	Comunicar-se na Língua Brasileira de Sinais.			
12 Autogerenciamento	Buscar feedback sobre seu próprio desempenho, identificando possibilidades de melhoria contínua de seu papel enquanto servidor.			

Fonte: Vasconcelos Neto (2015).

  LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ				
LISTA DE COMPETÊNCIAS				
COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS				
Competência	Descrição	Importância		
		G	U	T
1 Análise de Documentos	Analisar diferentes tipos de processos e documentos, identificando falhas e subsidiando decisões.			
2 Fluxos de Processos	Analisar fluxos de processos de acordo com a legislação, identificando necessidades de modificação nos fluxos internos da instituição.			
3 Arquivar Documentos	Arquivar documentos possibilitando sua fácil localização e conservação, de acordo com a legislação vigente.			
4 Assessoramento de Reuniões	Preparar e acompanhar as reuniões, elaborando as pautas e redigindo as atas com as decisões.			
5 Atualização de Informações e Dados	Inserir, excluir e/ou atualizar dados e informações de servidores, discentes, e/ou institucionais nos sistemas e bancos de dados pertinentes.			
6 Redação Oficial	Formular documentos oficiais, de acordo com o manual de Redação Oficial da Presidência da República de maneira clara e objetiva, sem erros de português.			
7 Recursos Materiais e Patrimoniais	Identificar necessidades e solicitar recursos materiais permanentes e de consumo para a unidade, a fim de garantir o funcionamento da mesma.			
8 Tramitar Documentos e Processos	Receber, expedir, despachar, encaminhar e/ou acompanhar diferentes modalidades de documentos e processos para os setores competentes, de acordo com a legislação e natureza dos mesmos.			

Fonte: Vasconcelos Neto (2015).

  <p>LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ</p>				
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS				
Competência	Descrição	Importância		
		G	U	T

1 - Delegar Tarefas	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.			
2 - Acompanhamento com Foco em Resultados	Monitorar o andamento das ações e soluções planejados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI)			
3 - Planejamento com Foco em Resultados	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI)			
4 - Gestão de Equipes	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.			
5 - Oferecer Feedback	Oferecer ao servidor informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.			
6 – Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.			
7 - Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.			

Fonte: Vasconcelos Neto (2015).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ				
LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL				
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ				
Lista de competências				
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS				
Competências	Descrição	Importância		
		G	U	T
1. Delegar Tarefas	Delegar tarefas de acordo com as características e atribuições dos membros da equipe.			
2. Acompanhamento com Foco em Resultados	Monitorar o andamento das ações e soluções planejados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI)			
3. Planejamento com Foco em Resultados	Planejar ações e soluções com base na realidade da unidade, definindo metas e resultados esperados alinhados aos objetivos pelo Planejamento Estratégico da Unidade (PDU) e da Universidade (PDI)			
4. Gestão de Equipes	Organizar e manter equipes de trabalho, considerando os objetivos para sua criação e a expertise de seus membros.			
5. Oferecer Feedback	Oferecer aos servidores informações a respeito de seu desempenho, de forma diretiva, impessoal e objetiva.			
6. Negociação	Estabelecer acordos e consensos com pessoas e grupos, gerindo adequadamente os interesses.			
7. Decisões Estratégicas	Tomar decisões com base em uma visão estratégica e sistêmica, assumindo as responsabilidades decorrentes das mesmas, visando atender as prioridades e necessidades do trabalho.			

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ Lista de competências				
COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS				
Competência	Descrição	Importância		
		G	U	T
1. Articulação	Articular pesquisa, ensino e extensão, estabelecendo atividades que possam servir a duas ou a três atividades e que sejam úteis às necessidades do aluno no mercado de trabalho.			
2. Gerenciamento Financeiro de Projetos	Gerenciar recursos financeiros de pesquisa e extensão, dentro dos procedimentos estabelecidos por lei.			
3. Trabalho em Equipe	Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em parceria com outros docentes da mesma instituição.			
4. Captação de Recursos	Identificar e buscar fontes de recursos para pesquisa, extensão e ensino de editais de instituições públicas e privadas.			
5. Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em parceria com docentes de outras instituições.			
6. Elaborar Planos de Ensino	Elaborar planos de ensino, estabelecendo conteúdos e estratégias de ensino-aprendizagem adequados aos objetivos educacionais e ao perfil dos alunos.			
7. Exposição Oral	Expor oralmente conteúdos previstos no plano de aula, de forma didática, clara e objetiva.			
8. Orientação	Auxiliar o aluno a superar eventuais deficiências, oferecendo orientações e avaliações construtivas para promover seu aprimoramento.			
9. Argumentação	Apresentar argumentos, de forma convincente, demonstrando domínio sobre os temas abordados e respeitando as opiniões dos alunos.			
10. Interação entre disciplinas	Demonstrar a interação da disciplina com outras disciplinas básicas e aplicadas e com a realidade da sociedade e/ou do mercado.			
11. Elaboração de Material Didático	Elaborar material didático para facilitar o nivelamento do aprendizado com temas básicos e de fronteira do conhecimento.			

12. Rotinas Acadêmicas	Executar registro de notas e frequências, com assiduidade, respeitando compromissos, normas e prazos.			
13. Esclarecimento de Dúvidas	Esclarecer dúvidas da turma, com presteza e cordialidade, utilizando linguagem acessível aos alunos.			
14. Avaliação	Monitorar o nível de aprendizagem da turma, certificando-se periodicamente de que os alunos compreenderam os conteúdos ministrados.			
15. Ministrando Cursos e Palestras	Planejar, ministrar e avaliar cursos e palestras de curta ou média duração.			
16. Desenvolvimento de Aulas Práticas	Ministrar aula prática para aplicação dos conhecimentos à realidade da sociedade, do meio ambiente e do mercado de trabalho.			
17. Redação Científica	Redigir textos acadêmicos, visando publicá-los sob a forma de livros ou artigos.			
18. Elaboração de Projetos de Pesquisa	Elaborar projetos de pesquisa, visando a aprovação em conselhos universitários e comitês de ética em pesquisa.			
19. Elaboração de Relatórios de Pesquisa	Produzir relatórios de pesquisa claros e concisos, visando a prestação de contas em instâncias universitárias e conselhos de ética.			
20. Captação de Recursos de Pesquisa	Identificar editais, publicados por agências de fomento, visando a captação de recursos para pesquisa.			
21. Orientação em Pesquisa	Orientar alunos de graduação e pós-graduação na produção de trabalhos acadêmicos e relatórios de pesquisa.			
22. Avaliação em Banca	Participar de Bancas de Avaliação de trabalhos de conclusão de cursos de graduação e pós-graduação, tecendo comentários construtivos sobre o trabalho avaliado.			
23. Desenvolvimento de Projeto	Desenvolver projetos de pesquisa longitudinais e estruturantes para a produção de conhecimentos consolidados, tecnologia e inovação.			
24. Formação de Grupos de Pesquisa	Formar grupos de pesquisa interdisciplinar para elaborar projetos e escrever trabalho de forma a contribuir com o desenvolvimento sustentável da Amazônia.			
25. Consultoria	Desenvolver atividade de consultoria como forma de aplicar conhecimentos na solução de problemas e inserção de estudantes e pesquisadores ao mercado de trabalho.			
26. Difusão de Conhecimento	Publicar artigos em periódicos e apresentar trabalhos em congressos especializados, para divulgar a produção científica da instituição.			
27. Identificação de Necessidades	Identificar intervenções necessárias à comunidade, articulando teoria e prática.			

28. Elaboração de Projetos de Extensão	Construir projetos de extensão visando a aprovação em conselhos universitários e comitês de ética.			
29. Cooperação com a Comunidade	Desenvolver e estabelecer parcerias de cooperação com cidadãos, adequando as atividades às necessidades da comunidade.			
30. Planejamento de Extensão	Planejar atividades de forma eficaz, para gerar conhecimentos a serem aplicados na prática.			
31. Difusão das Ações de Extensão	Estabelecer parcerias com órgãos e empresas que tornem públicas as ações de extensão para a comunidade (organizar palestras, redação de artigos não científicos etc.).			
32. Atendimento ao Público Leigo	Lidar com o público leigo, de forma cortês e clara, levando em consideração as necessidades dessa população.			
33. Elaboração de Relatórios de Extensão	Redigir relatórios de extensão de acordo com a legislação e as atividades realizadas.			
34. Captação de Recursos de Extensão	Identificar editais, publicados por agências de fomento, visando a captação de recursos para extensão.			
35. Coordenação de Estágio	Criar e coordenar atividades de estágios para aproximar os discentes das atividades desenvolvidas em empresas, produtores e comunidades rurais, articulando com as políticas públicas de crédito, assistência técnica e difusão tecnológica.			
36. Coordenação de Cooperativas Estudantis	Organizar cooperativas de estudantes para a prestação de serviços ao setor produtivo.			
37. Gestão Institucional	Identificar as grandes tendências da demanda de novos conhecimentos, tecnologias e informação para o desenvolvimento sustentável da instituição, nos cenários regional, nacional e internacional.			
38. Legislação Universitária	Agir e tomar decisões de acordo com a legislação vigente.			
39. Gestão Acadêmica	Gerir atividades acadêmicas de acordo com as demandas dos discentes, atendendo suas necessidades dentro do prazo vigente.			

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL
MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
Lista de competências


OUTRAS COMPETÊNCIAS MAPEADAS

Competência	Descrição	Importância		
		G	U	T

1. Acesso a Espaços e Equipamentos	Disponibilizar para docentes e discentes o acesso aos espaços físicos, computadores e demais equipamentos para a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão.			
2. Acompanhamento de Pessoal	Acompanhar e orientar servidores e alunos recém-egressos para a realização plena de suas atividades e cumprimento das normas e políticas da instituição.			
3. Análise de Cargos e Funções	Analisar e apresentar propostas de criação e extinção de cargos e funções levando em consideração a legislação e as necessidades institucionais.			
4. Análise Estatística	Analisar, coletar e interpretar dados de caráter estatístico para subsidiar processos decisórios.			
5. Apoio Profissional	Fornecer apoio profissional aos servidores, de acordo com a demanda trazida, que estejam dificultando a realização de suas atividades diárias e o relacionamento com a equipe.			
6. Assessoria	Expedir recomendações aos gestores e demais servidores, a fim de prevenir ou evitar a reiteração de falhas de conduta formal ou material de processos.			
7. Atualização do Acervo Bibliográfico	Manter atualizado o acervo bibliográfico com a remoção periódica das edições, para atender a demanda de trabalho.			
8. Avaliação de Cursos	Analisar e avaliar as propostas de criação de cursos de graduação e pós-graduação de acordo com a legislação vigente e os objetivos institucionais.			
9. Avaliação Institucional	Propor metodologias e estabelecer procedimentos para avaliação institucional, de acordo com a legislação vigente.			
10. Captação de Recursos	Captar recursos orçamentários de diferentes agências de fomento, garantindo a execução dos objetivos da instituição.			
11. Controle de Estoque	Receber, controlar e prever necessidade de material de expediente, garantindo o correto funcionamento da unidade.			
12. Controle Patrimonial	Identificar, avaliar, registrar e zelar pelos bens da instituição em todas as suas unidades.			
13. Cotação de Preços	Realizar pesquisas de preço para aquisição de bens e contratação de serviços.			
14. Debates e Estudos	Realizar debates e estudos em assuntos de interesse da unidade para uniformização de entendimento e/ou tomada de decisão.			
15. Diárias e Passagens	Processar, acompanhar e controlar as solicitações de diárias e passagens dos servidores da unidade dentro do prazo e legislação vigentes.			
16. Editais de concurso	Elaborar e divulgar editais para contratação de técnicos-administrativos e docentes, de acordo com a legislação, atendendo as necessidades da instituição, dentro do prazo vigente.			
17. Elaboração de	Planejar e compor cardápios, seguindo critérios			

Cardápio	nutricionais.			
18. Design Gráfico	Identificar as necessidades do solicitante e desenvolver layout gráfico a partir delas, aplicando os conceitos de tipografia, cores e formatos.			
19. Elaboração de Gráficos e Planilhas	Elaborar diferentes modalidades de gráficos e planilhas para atender às demandas da unidade.			
20. Elaboração de Relatórios e Apresentações	Elaborar relatórios e apresentações, utilizando word, excel, powerpoint.			
21. Gestão da Informação	Coletar, acompanhar e analisar dados, informações e matérias de interesse da unidade para subsidiar processos decisórios.			
22. Gestão da Informação e do Conhecimento	Buscar e socializar informações e conhecimentos de interesse da organização para atender demandas internas e/ou embasar documentos e processos decisórios.			
23. Matemática Financeira e Excel	Realizar cálculo avançado em Excel de acordo com os preceitos de Matemática Financeira.			
24. Material Midiático	Produzir material midiático condizente ao objetivo do curso, utilizando diferentes ferramentas de captação e edição de áudio, vídeo, ilustração, animações, imagens.			
25. Organização e Gerenciamento de Bases de Dados Virtuais	Gerenciar software para editoração científica.			
26. Serviços de Impressão	Realizar serviços de impressão de material para atender às demandas da organização, produzindo material de boa qualidade dentro do prazo solicitado.			
27. Sonorização	Instalar microfones, caixas de som, de acordo com o ambiente.			
28. Webdesign	Realizar o planejamento, criação e gestão de sites, intranets e portais WEB.			
29. Elaboração de Licitação	Elaborar, divulgar e acompanhar editais de processos licitatórios para a contratação de consultorias especializadas, de acordo com a legislação, atendendo as necessidades da instituição, dentro do prazo vigente.			
30. Elaboração de Orientações e Diretrizes	Elaborar orientações e diretrizes para coleta de dados institucionais de acordo com os objetivos da unidade.			
31. Elaboração de Parecer	Emitir e coordenar a elaboração de pareceres sobre projetos e ações da instituição para subsidiar processos decisórios, atendendo à legislação e o planejamento estratégico do órgão.			
32. Elaboração de Pesquisas	Executar, acompanhar e supervisionar a realização de pesquisas de interesse da instituição.			
33. Elaboração de Projetos	Propor e desenvolver projetos e programas que visem a integração, adaptação, desenvolvimento, qualidade de vida, realocação e a readaptação de pessoas, visando o alcance dos objetivos			

	estratégicos.			
34. Elaboração Legislativa	Elaborar minutas e projetos de leis, decretos, regulamentos, políticas e atos normativos que se relacionem com as questões da instituição.			
35. Estabelecimento de Parcerias	Estabelecer e manter parcerias com instituições públicas, sociedade civil, segmento empresarial e outras organizações, com o intuito de alcançar os objetivos do órgão.			
36. Fiscalização e Controle de contratos e Convênios	Acompanhar e fiscalizar a celebração e execução dos contratos e convênios firmados, de acordo com a legislação vigente.			
37. Gerenciar Concursos	Acompanhar a elaboração e execução dos concursos, de acordo com decretos, portarias e resoluções da instituição.			
38. Gestão da Informação	Coletar, analisar, disponibilizar e manter atualizados dados, informações e estatísticas institucionais.			
39. Gestão de Processos	Identificar necessidades de modificação nos processos internos da organização, propondo melhorias, evitando incongruências, irregularidades ou ausência de documentos pertinentes ao processo.			
40. Recursos Materiais	Identificar necessidades e solicitar recursos materiais para a unidade, de forma eficiente, a fim de garantir o alcance de seus objetivos.			
41. Manutenção de Prédios e Equipamentos	Identificar, solicitar e fiscalizar reparos na infraestrutura predial e de equipamentos, mantendo a integridade, higiene e limpeza dos mesmos.			

 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ LABORATÓRIO DE GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ Lista de competências		
COMPETÊNCIAS ACADÊMICAS		
Competência	Descrição	Importância
42. Rotinas Acadêmicas	Executar registro de notas e frequências, com assiduidade, respeitando compromissos, normas e prazos	
43. Orientação Acadêmica	Orientar e esclarecer dúvidas das unidades quanto à elaboração e preenchimento do plano acadêmico de acordo com a legislação vigente.	

Fonte: Vasconcelos Neto (2015).

ANEXO D - Memorando**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ**

Memorando nº. / PROPESP-GR/2015 Belém, 17 de novembro de 2015.

Aos Coordenadores dos Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal do Pará

Assunto: Pesquisa de dados dos Programas de Pós-Graduação

Senhores Coordenadores,

A PROGEP, em parceria com a PROPESP está conduzindo uma pesquisa de dimensionamento de força de trabalho nos programas de pós-graduação. O objetivo da pesquisa é identificar as necessidades de lotação de pessoal em todos os programas da UFPA. Para isso, um questionário será encaminhado para cada secretário ou coordenador dos programas de pós-graduação. Solicitamos sua colaboração para que estes questionários sejam prontamente respondidos.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Emmanuel Zagury Tourinho

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós Graduação