

UFRRJ
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
AGRÍCOLA

DISSERTAÇÃO

FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL: AS
TESSITURAS DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM
EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO
RIO DE JANEIRO

TATIANA CARLA SILVA SOARES DE OLIVEIRA

2022



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE AGRONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO AGRÍCOLA**

**FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL: AS TESSITURAS DO
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**

TATIANA CARLA SILVA SOARES DE OLIVEIRA

Sob a orientação da Professora
Dra. LIZ DENIZE CARVALHO PAIVA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Educação**, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

**Seropédica, RJ
Setembro de 2022**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O48f OLIVEIRA, TATIANA CARLA SILVA SOARES DE , 1983-
FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL: AS TESSITURAS
DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO / TATIANA CARLA
SILVA SOARES DE OLIVEIRA. - Seropédica, 2022.
134 f.: il.

Orientadora: LIZ DENIZE CARVALHO PAIVA.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação
Agrícola, 2022.

1. Formação acadêmica. 2. Técnico-administrativo em
educação. 3. Dimensionamento de pessoal. 4. Alocação
de pessoal. 5. UFRRJ. I. PAIVA, LIZ DENIZE CARVALHO ,
1969-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio
de Janeiro. Programa de Pós-Graduação em Educação
Agrícola III. Título.

"O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001 "This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001"



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
DEPARTAMENTO DE TEORIA E PLANEJAMENTO DE ENSINO



HOMOLOGAÇÃO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado N° 52 / 2022 - DeptTPE (12.28.01.00.00.00.24)

N° do Protocolo: 23083.059394/2022-59

Seropédica-RJ, 23 de setembro de 2022.

Nome do discente: TATIANA CARLA SILVA SOARES DE OLIVEIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola, Área de Concentração em Educação Agrícola.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 22/09/2022

(Assinado digitalmente em 23/09/2022 13:33)
AMPARO VILLA CUPOLILLO
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptTPE (12.28.01.00.00.00.24)
Matrícula: 1122299

(Assinado digitalmente em 23/09/2022 10:15)
LIZ DENIZE CARVALHO PAIVA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
DeptTPE (12.28.01.00.00.00.24)
Matrícula: 1032974

(Assinado digitalmente em 26/09/2022 09:26)
JANE RANGEL ALVES BARBOSA RODRIGUES
ASSINANTE EXTERNO
CPF: 222.897.637-72

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: 52, ano: 2022, tipo: HOMOLOGAÇÃO DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado, data de emissão: 23/09/2022 e o código de verificação: e6f20d1711

“O tempo muito me ensinou: ensinou a amar a vida, não desistir de lutar, renascer na derrota, renunciar às palavras e pensamentos negativos, acreditar nos valores humanos, e a ser otimista. Aprendi que mais vale tentar do que recuar... Antes acreditar do que duvidar, que o que vale na vida, não é o ponto de partida e sim a nossa caminhada.”

(Cora Coralina)

Dedico esta Dissertação:

Primeiramente a Deus, autor da vida, que tem
me sustentado a cada dia e permitido chegar
até aqui.

Ao meu marido pelo companheirismo,
paciência e incentivo.

Aos meus filhos, representação do amor que
move a realização dos meus sonhos.

À minha mãe por estar sempre presente nesta
caminhada.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus, por ser o Senhor da minha vida e meu maior mentor, onde minha fé está ancorada. Como diz nas escrituras sagradas, “o temor do Senhor é o princípio do conhecimento” (Pv 1:7).

Aos meus pais, Paulo e Mara, pelo amor incondicional e todo o apoio na realização desse sonho. Gratidão!

Ao meu marido Vagner, melhor amigo e companheiro. Obrigada pelos dias de suporte, por muitas vezes se doar para me fazer feliz, por compreender a minha ausência e por sempre me estimular com palavras de encorajamento, apoiando minhas decisões. Seu amor e dedicação são frutos do cuidado de Deus em nossas vidas.

Aos meus filhos Guilherme e Alice, que mesmo crianças compreenderam minhas ausências e às vezes, com beijos inesperados e gestos de carinho regaram meu coração de coragem para prosseguir.

À minha amada madrinha Rosemary, por toda palavra de carinho, preocupação e auxílio que iluminaram o meu percurso. Nos momentos em que mais precisava, sempre recebia aquela mensagem de muita luz e amor.

Aos familiares e amigos verdadeiros que torceram pelo meu sucesso.

À minha tia Cristina, popularmente conhecida como sorriso. Sorriso este, que alegraram meus dias com palavras de incentivo.

À querida Francelina, que me apresentou o PPGA e deu uma dose de estímulo para a inscrição no programa. Se não fosse por você, provavelmente eu não estaria escrevendo estes agradecimentos. Muito obrigada.

Aos colegas da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRRJ, em especial aos da Coordenação de Cadastro e Movimentação de Pessoal, que de uma forma direta ou indireta contribuíram para esta conquista.

Às professoras Amparo Cupolillo e Jane Rangel por aceitarem gentilmente o convite para compor a banca de defesa, a fim de compartilhar conhecimento de forma brilhante para a consolidação deste trabalho.

À minha orientadora professora Liz Denize, por ser muito solícita diante das minhas inseguranças, sempre buscando extrair o melhor de mim, cujos ensinamentos foram essenciais para minha formação. Você me instigou nas reflexões, mas confesso que algumas vezes me senti angustiada, com receio de não corresponder às suas expectativas. No entanto, durante o

desenvolvimento do trabalho sempre me senti amparada e segura, sabendo que não largaria minha mão. Obrigada pelas suas palavras, por sua capacidade de se colocar no lugar do outro e mais do que tudo pelo olhar atencioso em cada orientação. Sou grata por construir esta relação e escrevermos juntas esta página na minha vida acadêmica. Um grande aprendizado.

Aos professores e colegas da turma DS-2020 do Mestrado PPGEA, pelo esforço conjunto e pela contribuição mútua de compartilhar experiências com afeto, mesmo de forma remota devido à pandemia que se pôs no nosso caminho. A falta de presencialidade não foi impedimento para o fortalecimento de vínculos. Somos vencedores.

Aos gestores da PROGEP e aos Assistentes em Administração da UFRRJ, por disponibilizarem seu tempo e compartilharem comigo as suas vivências e percepções, sem as quais esse trabalho não existiria.

Ao Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola por ser o canal para a concretização da pesquisa.

Por fim, à UFRRJ, pelo sonho realizado, tanto por ser o local onde desenvolvo minhas atividades como técnica-administrativa em educação e agora, na condição de mestra em educação.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

SOARES, Tatiana. **Formação acadêmica e profissional: as tessituras do Técnico-Administrativo em Educação na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**. 2022. 134f. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola). Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2022.

O estudo teve por objetivo analisar o processo de dimensionamento de pessoal dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), no cargo de Assistente em Administração, considerando a relação entre a formação acadêmica e o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Foi lançado um olhar reflexivo sobre as características desses profissionais, observando em quais aspectos a formação acadêmica contribui no exercício do cargo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento das atividades meio e fim da instituição. Para tanto, caracterizamos a estrutura dos cargos TAEs e sua configuração nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Situamos os marcos históricos da UFRRJ e sua organicidade. Descrevemos a trajetória dos TAEs e apresentamos a concepção do dimensionamento de pessoal e sua articulação com o Plano de Desenvolvimento Institucional. O estudo de natureza qualitativa teve como referenciais metodológicos as pesquisas documental e bibliográfica. Na coleta de dados, utilizamos questionário misto, com questões abertas e fechadas direcionadas aos Assistentes em Administração graduados na educação superior e Gestores envolvidos nesse processo. Este estudo esteve sujeito ao contexto decorrente da pandemia de Covid-19, declarada pela Organização Mundial de Saúde. A análise de conteúdo foi o referencial metodológico para a sistematização dos dados, por meio da criação e aprofundamento de categorias temáticas. Os resultados obtidos e cotejados com os referenciais apontaram para as dificuldades enfrentadas pelos gestores para atender às demandas da universidade, em meio à precariedade de recursos financeiros e às reformas do Estado, envolvendo a diminuição e a não reposição de vagas de servidores. A gestão do Plano de Carreira dos TAEs, por meio do dimensionamento de pessoal, também tem sido um desafio, frente à escolaridade superestimada do servidor ingressante e a necessidade de maior consciência sobre esse processo. Para parte dos Assistentes em Administração esse esforço tem logrado êxito, com o mínimo de ocorrências de não adequação ao perfil e com a valorização da formação acadêmica. No entanto, apontaram também alguns descontentamentos, tendo em vista, a limitação de cargos disponíveis para o atendimento de seus anseios. Esperamos que esta pesquisa contribua no desenvolvimento de estratégias para aperfeiçoamento de práticas de gestão de pessoas, em meio às transformações do mundo do trabalho e à missão da UFRRJ.

Palavras-chave: Formação acadêmica; Técnico-administrativo em educação; Dimensionamento de pessoal; Alocação de pessoal; UFRRJ.

ABSTRACT

SOARES, Tatiana. **Academic and Professional Education: The Testitures of the Technician-Administrative in Education at the Rural Federal University Of Rio De Janeiro**. 2022. 134p. Dissertation (Master in Agricultural Education). Institute of Agronomy, Rural Federal University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ. 2022

The study aimed to analyze the staff dimensioning process of the Technical-Administrative in Education (TAEs), in the position of Assistant in Administration, considering the relationship between academic training and the profile requested by the administrative and academic units of the Rural Federal University of Rio de Janeiro (UFRRJ). A reflective look at the characteristics of these professionals was launched, observing in which aspects the academic training contributes to the exercise of the position and, consequently, to the development of the institution's middle and end activities. Therefore, we characterize the structure of TAEs positions and their configuration in Federal Institutions of Higher Education (IFES). We situate the historical landmarks of UFRRJ and its organicity. We describe the trajectory of the TAEs and present the conception of personnel dimensioning and its articulation with the Institutional Development Plan. The qualitative study had documental and bibliographic research as methodological references. In data collection, we used a mixed questionnaire, with open and closed questions aimed at Assistants in Administration graduated in higher education and Managers involved in this process. This study was subject to the context resulting from the Covid-19 pandemic, declared by the World Health Organization. Content analysis was the methodological framework for the systematization of data, through the creation and deepening of thematic categories. The results obtained and compared with the references pointed to the difficulties faced by managers to meet the demands of the university, amid the precariousness of financial resources and State reforms, involving the reduction and non-replacement of vacancies for civil servants. The management of the Career Plan of the TAEs, through the sizing of personnel, has also been a challenge, given the overestimated education level of the incoming civil servant and the need for greater awareness of this process. For part of the Administration Assistants, this effort has been successful, with minimal occurrences of non-adaptation to the profile and with the appreciation of academic training. However, they also pointed out some discontent, in view of the limitation of positions available to meet their desires. We hope that this research will contribute to the development of strategies to improve people management practices, in the midst of changes in the world of work and the mission of UFRRJ.

Keywords: Academic education; Technical-administrative in education; Personnel sizing; Personnel allocation; UFRRJ.

LISTA DE SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
AUDIN	Auditoria Interna
CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
IA	Instituto de Agronomia
ICBS	Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde
ICE	Instituto de Ciências Exatas
ICHS	Instituto de Ciências Humanas e Sociais
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IE	Instituto de Educação
IF	Instituto de Florestas
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IM	Instituto Multidisciplinar
IQ	Instituto de Química
IT	Instituto de Tecnologia
ITR	Instituto de Três Rios
IV	Instituto de Veterinária
IZ	Instituto de Zootecnia
CAD	Conselho de Administração
CAIC	Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CEPEA	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão de Área.
CNEPA	Centro Nacional de Estudos e Pesquisas Agronômicas
CONSU	Conselho Universitário
CTUR	Colégio Técnico
ESAMV	Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária
FASUBRA	Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil
FORGEPE	Fórum de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas
LBD	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
MAIC	Ministério da Agricultura Indústria e Comércio
MEC	Ministério da Educação
PCC	Plano de Classificação de Cargos

PCCTAE	Plano de Carreiras e Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDI	Programa de Desenvolvimento Institucional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PQI	Programa de Qualificação Institucional
PNDP	Programa Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PPGEA	Programa de Educação Agrícola
PPGGEO	Programa de Pós-Graduação em Geografia
PPGPACS	Programa de Patrimônio, Cultura e Sociedade
PROAES	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROAF	Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros
PROEXT	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLADI	Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional
PROPPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PUCRCE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
QRSTA	Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos
RAT	Relação Aluno/Técnico
RJU	Regime Jurídico Único
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão na Atividade Acadêmica
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos
SINTUFRJ	Sindicado dos Trabalhadores em Educação da UFRJ
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional
SOC	Secretaria de Órgãos Colegiados
TAE	Técnico-administrativo em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UORG	Unidade Organizacional

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atividades das Unidades-Pai vinculadas ao Campus Seropédica.....	30
Quadro 2: Quantitativo de Unidades e servidores TAEs vinculados a Unidade-Pai: Campus Seropédica	31
Quadro 3: Cargos ocupados e vagos por nível de classificação	36
Quadro 4: Cargos ocupados, vagos e extintos TAEs por nível de classificação	37
Quadro 5: Evolução dos TAEs 2018 a 2022	40
Quadro 6: Quantitativo de aposentadorias concedidas aos TAEs 2020 a 2022.....	40
Quadro 7: Qualificação de servidores da UFRRJ	41
Quadro 8: Quantitativo de TAEs por carga horária 2021	43
Quadro 9: Quantitativo de TAEs por função de chefia e cargo de direção e assessoramento 2021	43
Quadro 10: Comparativo afastamento para estudo TAEs - 2019 a 2021.....	44
Quadro 11: Quantitativo de TAEs cedidos e em licença sem remuneração	44
Quadro 12: Programas de Pós-Graduação que aderiram ao PQI e quantitativo de vagas	46
Quadro 13: Servidores ingressantes na primeira seleção vagas destinadas ao PQI.....	47
Quadro 14: PDI da UFRRJ (2018-2022), objetivos, indicadores e metas	56
Quadro 15: Síntese comparativo modelo de dimensionamento TAEs em outras universidades federais.....	57
Quadro 16: Modelo de dimensionamento TAEs na UFRN.....	59
Quadro 17: Funcionalidades dos módulos do Sistema de Gestão da Informação SIG UFRRJ	62
Quadro 18: Categorias resultantes das respostas dos Gestores sobre o processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ	70
Quadro 19: Categorias resultantes das respostas dos TAEs sobre o processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ	84
Quadro 20: Relação entre o gestor, pares e o Assistente em Administração no ambiente laboral.....	102
Quadro 21: Processos de trabalho realizados pelos Assistentes em Administração em suas unidades.....	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: UFRRJ, campus Seropédica, Rio de Janeiro, a década de 1940 e em 2022.....	20
Figura 2: De ESAMV a UFRRJ: sua contribuição na história da educação pública brasileira	25
Figura 3: Estrutura Institucional da UFRRJ.....	27
Figura 4: Mapa do campus Seropédica	29
Figura 5: Organograma PROGEP	35
Figura 6: Gráfico qualificação TAEs UFRRJ - 2018.....	42
Figura 7: Gráfico percentual de servidores TAEs por qualificação - 2021.....	42
Figura 8: Interface Sistema SIG UFRRJ.....	62
Figura 9: Interface tutorial PROGEP	64
Figura 10: Gráfico tempo de efetivo exercício dos técnico-administrativos em educação – Assistente em Administração na UFRRJ	86
Figura 11: Gráfico faixa etária dos técnico-administrativos em educação – Assistente em Administração na UFRRJ.....	86
Figura 12: Gráfico dos cursos de graduação dos técnico-administrativos em educação – Assistente em Administração na UFRRJ	87
Figura 13: Gráfico da Formação continuada no âmbito da Educação Superior dos TAEs – Assistente em Administração na UFRRJ	88
Figura 14: Gráfico Atuação dos Assistentes em Administração em função gratificada (FG) ou cargo de direção e assessoramento	90
Figura 15: Gráfico Estado de conhecimento sobre o processo de Dimensionamento de Pessoal na UFRJ.....	94
Figura 16: Gráfico Participação dos Assistentes em Administração em eventos de integração no ingresso à UFRRJ	108

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	1
1 CAPÍTULO I O TAE NAS IFES: O PAPEL DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO NA EDUCAÇÃO	7
1.1 Os Cargos e seus Desenhos: A Educação em Questão.....	7
2 CAPÍTULO II UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO: HISTÓRIA, CULTURA, VALORES E MISSÃO.....	19
2.1 UFRRJ: O Que nos diz uma Universidade Centenária	19
2.2 Os Movimentos da Estrutura Institucional da UFRRJ	25
2.3 Unidades Institucionais	27
2.4 O processo de mudança estrutural: o papel da PROGEP no cenário da UFRRJ	32
3 CAPÍTULO III A TRAJETÓRIA DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UFRRJ	36
3.1 Caracterização do quadro de pessoal na UFRRJ	36
3.2 Cenários e Proposições da UFRRJ: A Formação Continuada em Ação	45
4 CAPÍTULO IV DIMENSIONAMENTO E PLANEJAMENTO: A DINÂMICA NA UFRRJ	48
4.1 PDI: Instrumento de Planejamento Institucional.....	55
4.2 Modelo de Dimensionamento de Outras Universidades	57
4.3 Sistema Integrado de Gestão Organizacional: Nova Forma de Trabalho	60
5 CAPÍTULO V PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	66
5.1 As Categorias de Análise.....	67
5.2 Percepções e Conhecimentos: As Vozes dos Gestores	69
5.2.1 Categoria 1: Concepção sobre dimensionamento de pessoal na UFRRJ	71
5.2.2 Categoria 2: Relação entre o dimensionamento de pessoal e o planejamento institucional	73
5.2.3 Categoria 3: Etapas do dimensionamento de pessoal.....	76
5.2.4 Categoria 4: Operacionalização do dimensionamento de pessoal.....	80
5.2.5 Categoria 5: Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal.....	81
5.3 Percepções e Conhecimentos: As Vozes dos Assistentes em Administração	83
5.3.1 Caracterização dos TAEs participantes da pesquisa.....	85
5.3.2 Categoria 1: Motivação para ocupar o cargo Assistente em Administração	90
5.3.3 Categoria 3– Adaptação à unidade de trabalho	97
5.3.4 Categoria 4: Perfil.....	107
5.3.5 Categoria 5: Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal.....	111
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	115
7 REFERÊNCIAS	120
8 APÊNDICE	128
Apêndice 1 – Instrumento De Pesquisa: Percepção Dos Gestores	129
Apêndice 2 – Instrumento de Pesquisa: Percepção dos TAES	131

INTRODUÇÃO

Eu, Tatiana Carla Silva Soares de Oliveira, por meio dessa pesquisa pude vivenciar a importância de sua dinâmica, tendo em vista a minha afinidade com objeto de estudo obtida com as experiências profissionais e pessoais ao longo dos anos, como servidora da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), na qualidade de Assistente em Administração.

A UFRRJ permeia a história da minha ancestralidade, pois, sou neta de servidor falecido, filha de egressa de graduação e de servidor recentemente aposentado na universidade. O vínculo afetivo se evidencia, e neste caminho, desejei dar minha colaboração à instituição para que se fortaleça em seus objetivos, contribuindo para a educação dos meus filhos e gerações futuras, num movimento de transformação da sociedade.

Trilhar este caminho teve seu ponto de partida em minha formação acadêmica no curso de Bacharelado em Comunicação Social em 2001, quando já notava o interesse em compreender a relação social dos indivíduos através da comunicação.

Em janeiro de 2009, ingressei na UFRRJ por concurso público, no cargo de Assistente em Administração e fui alocada no setor responsável pela gestão de pessoas. Senti então, a necessidade de adquirir novos conhecimentos, o que me motivou a buscar no âmbito da pós-graduação, o curso de especialização em Gestão de Recursos Humanos com o objetivo de contribuir com o setor e obter reconhecimento.

Ao desempenhar as atividades na UFRRJ, eu pude perceber a ambiência de uma instituição de ensino público. Esta experiência me serviu como um portal na busca por informações e conhecimentos por meio das relações com pessoas de diferentes formações e áreas do conhecimento. Fazer parte de um ambiente onde a ciência se desenvolve, experimentar práticas profissionais em uma esfera de natureza educacional e desenvolver outras expectativas, parecia uma oportunidade sem igual.

Com o passar dos anos fui assumindo posições de liderança, sendo convidada a ocupar vários cargos em ações estratégicas. Há 10 anos atuo como Coordenadora de Cadastro e Movimentação de Pessoal e na qualidade de Diretora Substituta do Departamento de Administração e Gestão de Pessoas/PROGEP, desde 2017. Diante deste contexto, realizar atividades como profissional da educação em funções de gestão e desenvolvimento de pessoas, resultou no surgimento de inquietações, as quais serviram de estímulo para esta pesquisa.

Durante minha trajetória profissional, marcada pela atuação na liderança de equipes, em sistemas nacionais e internos de folha de pagamento, em formações continuadas em gestão e dimensionamento de pessoas, percebi como a qualificação é importante no processo administrativo. Tal prática reflexiva mostra-se como investimento estratégico para a gestão em seu labor diário frente aos desafios que são constantes. Diante disso, um estado de desconforto e inquietações surgiu e me estimulou a pesquisar o perfil profissional dos servidores da área administrativa e os processos que envolvem a alocação de pessoal.

Dentre as experiências mais recentes, participei em 2018, do processo de construção do organograma e Regimento Interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas/PROGEP, ambos aprovados por unanimidade no Conselho Universitário (CONSU) da UFRRJ. Esta participação foi um aprendizado, pois consistiu na construção de ações institucionais da Universidade visando à melhoria da gestão do seu maior recurso - as pessoas. Além disto, esta atividade me fez sair do campo de “executora do fazer administrativo” e avançar para novas experiências acadêmicas. Observei, por exemplo, que no cotidiano da universidade alguns servidores atuantes na área administrativa se queixavam da necessidade de refazerem suas tarefas por conta de erros recorrentes. Pensei então, que talvez esses problemas pudessem ser solucionados ou minimizados, por meio da formação continuada dos servidores e ou da melhoria dos processos acadêmicos e

administrativos. Assim, ao vivenciar essas experiências surgiu a necessidade de analisar os critérios utilizados para a realização desses processos, em observância às concepções de educação e gestão.

O surgimento, o aprimoramento e as transformações das novas tecnologias ocorridas nos cenários organizacionais, tanto na esfera pública quanto na privada, sucedidas pelas variações socioeconômicas, culturais e políticas, têm configurado um novo perfil do trabalhador. Tal fato exige das instituições esforços no repensar os modos de administrar, bem como a necessidade da constante busca por alternativas para enfrentar os desafios da economia globalizada. Essas transformações “levam à introdução, no processo produtivo, de novos sistemas de organização do trabalho, mudança no perfil profissional e novas exigências de qualificação dos trabalhadores, o que acaba afetando o sistema de ensino” (LIBÂNEO, 2001, p. 05).

A qualificação vincula-se a vários aspectos, desde a realização profissional até a necessidade individual, permeando e constituindo-se como uma necessidade social. Neste processo de formação continuada surge como um elemento necessário na inserção desse servidor/ser-social em um fluxo constante de crescimento, não apenas à instituição, mas, sobretudo na sociedade a que pertence. Ainda segundo Libâneo (2001), a educação compreende o conjunto dos processos, influências, estruturas e ações que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos na sua relação ativa com o meio social, num determinado contexto de relações entre grupos e classes sociais. O autor analisa a questão da qualificação para o trabalho não somente como decorrência inevitável da evolução tecnológica, mas também como movimento dessas exigências do mercado, associada às perspectivas profissionais, individuais e coletivas como as que os servidores desenvolvem através do processo de formação acadêmica. Doravante, as questões alusivas ao processo de qualificação ganharam espaço nas discussões no âmbito da universidade e nas expectativas dos próprios servidores.

Diante deste contexto, me vi provocada a investigar o processo de formação acadêmica dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs)¹ da UFRRJ e seus possíveis desdobramentos. Comecei a nutrir o desejo de avançar nos conhecimentos acadêmicos no âmbito do mestrado, em especial na UFRRJ. Isto porque, além de ser o local onde exerço minhas atividades laborais, parte dela está inserida em Seropédica, município onde nasci, mantenho domicílio junto aos familiares e me encontro envolta em relações de afetividade.

Assim, já na condição de mestrande e com os diálogos formativos mediados no curso, despertei para a questão da formação acadêmica em outra perspectiva, não estando amparada somente pela possibilidade de melhoria financeira. Passei então a perceber ainda mais, a importância do conhecimento científico para o desenvolvimento pessoal e profissional e, consequentes melhorias na qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária. Esse novo olhar me trouxe vários questionamentos que foram abordados no presente estudo: Existe compatibilidade da formação acadêmica com as funções desempenhadas pelo profissional? Qual a contribuição da formação acadêmica do servidor, no exercício das atividades laborativas? Quais as estratégias institucionais para que o servidor busque qualificação na sua área de atuação?

¹ A carreira técnico-administrativa abrange distintos cargos classificados a partir dos requisitos com: escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência para o desempenho de suas atribuições. Ex. médico área, médico veterinário, enfermeiro, engenheiro, administrador, assistente de laboratório, técnico de tecnologia da informação, entre outros elencados no quadro de cargos ocupados, vagos e extintos TAEs por nível de classificação apresentado no Capítulo III.

Na condição de pesquisadora, ao me deparar com esses questionamentos, reconheci a necessidade de certo distanciamento pessoal e profissional, no sentido de promover uma pesquisa científica amparada nos procedimentos éticos e fundamentada em referenciais teóricos.

Assim, esta pesquisa nasceu do meu interesse de investigar o processo de dimensionamento de pessoal, considerando a relação entre a formação acadêmica e o perfil dos técnico-administrativos em educação (TAEs) solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas da UFRRJ.

O conceito de dimensionamento de pessoal que fundamenta as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) pode ser contemplado no Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006):

[...] processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE (BRASIL, 2006a).

Assim, dentre as 367 classes de cargos definidos pela Lei nº 11.091/2005 de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005) que dispôs sobre o Plano de Carreira dos TAEs, no âmbito das IFES, o cargo definido como foco deste estudo foi o de Assistente em Administração.

Os requisitos para participação e aprovação em concurso público para o referido cargo, exigem que o candidato tenha comprovadamente o ensino médio completo. Entretanto, a delimitação deste estudo incidiu sobre o cargo de Assistente em Administração ocupado por servidores ativos formados em cursos superiores de graduação. Esta escolha se justifica pelo amplo espectro de atividades previstas para este cargo, assim como pela multiplicidade de desafios inerentes a uma universidade federal envolvendo diversas áreas do saber, para cumprir sua missão social. Tal missão se refere ao estímulo à formação e aprimoramento de profissionais, cotejados pela dialogicidade, senso crítico e gestão democrática.

Para o Ministério da Educação (MEC), os cursos superiores de graduação são aqueles disponíveis a candidatos egressos do ensino médio ou equivalente e que tenham sido classificados em processo seletivo. Após completar os ritos legais dos cursos de bacharelados, licenciaturas ou superiores de tecnologia, os concluintes são elegíveis à diplomação (BRASIL, 2022).

Deste modo, foi lançado um olhar reflexivo sobre as características dos Assistentes em Administração graduados, e observado em quais aspectos à formação acadêmica contribui no exercício do cargo e, conseqüentemente, para o desenvolvimento das atividades da instituição que integra o Sistema Federal de Ensino.

Conforme dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)², em maio de 2022, a UFRRJ contava com 1.112 servidores técnico-administrativos em educação, nos variados cargos. Destes, 304 servidores eram ocupantes do cargo de Assistente em Administração e 248 possuíam formação acadêmica a partir do nível superior em cursos de graduação, atuando nas áreas acadêmicas, administrativas e alguns em funções de chefia e assessoramento. Segundo levantamento realizado em 2018 pelo Programa de Qualificação Institucional (PQI)³, 9% do quantitativo geral de servidores TAEs possuíam pós-graduação em nível de mestrado.

² O Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) criado no ano de 1990 é um sistema de abrangência nacional criado com a missão de integrar todas as plataformas de gestão da folha de pessoal dos servidores públicos. Hoje, o Siape é um dos principais sistemas estruturadores do governo e é responsável pela produção das folhas de pagamento dos órgãos federais. (Fonte: site Governo Federal)

³ O Programa de Qualificação Institucional (PQI) é uma parceria entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG) para traçar um plano institucional de

A **relevância social e acadêmica** deste estudo constituiu em colaborar para a construção do conhecimento, em especial, na relação estabelecida na universidade pública, frente ao papel dos servidores técnico-administrativos como profissionais da educação, nas atividades meio e fim da instituição. Foi considerado ainda, que a construção simbólica ao longo de tempo da separação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, têm se configurado como um rompimento do elo democrático de empatia e de formação humana e profissional, inconcebíveis com a função social da universidade pública. Assim, a motivação para esta investigação seguiu o ritmo do comprometimento e com os valores que asseguram a universidade como um bem público que deve estar acessível à população.

A pesquisa mostra-se relevante ainda, ao observar a questão da formação acadêmica do servidor público, não somente como requisito de ingresso e alcance dos níveis no plano de cargos e salários da carreira, mas como meio de desenvolvimento e satisfação profissional e pessoal. Neste sentido, observamos alguns indícios afirmados pela UFRRJ, de modo “a transformar em realidade os anseios institucionais de geração de conhecimentos e pesquisas em todos os setores da Universidade, inclusive aqueles especificamente administrativos” (PQI, 2018, p. 05).

Ao ter a consciência das potencialidades da universidade pública ao longo do tempo, a intenção, também, foi buscar evidências científicas que auxiliassem no desenvolvimento de estratégias para aperfeiçoamento de práticas de gestão de pessoas, considerando as transformações do mundo do trabalho e a missão da UFRRJ.

Assim, em observância ao contexto referenciado, o **problema da pesquisa** consistiu na seguinte questão: Como é realizado o processo de dimensionamento de pessoal dos servidores técnico-administrativos (TAEs), no cargo de Assistente em Administração da UFRRJ, considerando a relação entre a formação acadêmica e o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas?

As questões metodológicas que estimularam esta investigação se ampararam na perspectiva da pesquisa de natureza qualitativa (MINAYO, 2008), com desenvolvimento de metodologia descritiva, utilizando dados quantitativos de modo a embasar a análise do estudo. Ainda de acordo com autora, a pesquisa qualitativa se envolve com aspectos inerentes às crenças, valores, culturas e identidades que devem ser observadas segundo as especificidades humanas e relacionais. Observamos, portanto, a importância dos dados quantitativos em consonância com os aspectos qualitativos, para que juntos possam somar-se nos esforços de análise das realidades apresentadas no cotidiano.

Para análise dos dados coletados, adotamos os referenciais inspirados na análise de conteúdo (BARDIN, 2011; FRANCO, 2018).

O **objetivo geral** da pesquisa consistiu em analisar como ocorre o processo de dimensionamento de pessoal dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) no cargo de Assistente em Administração da UFRRJ, considerando a relação entre a formação acadêmica e o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas.

Para alcançar o objetivo geral, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Caracterizar a estrutura dos cargos técnico-administrativos em educação e sua configuração nas IFES, de acordo com a legislação.
- ✓ Situar os marcos históricos da UFRRJ e sua organicidade, identificando as unidades administrativas e acadêmicas do campus Seropédica.
- ✓ Descrever a trajetória do técnico-administrativo em educação, identificando a formação acadêmica do cargo de Assistente em Administração da UFRRJ.

qualificação dos servidores da UFRRJ, com ofertas de vagas a cursos de mestrado e doutorado para servidores da Instituição e contrapartida de recursos financeiros para fortalecimento dos cursos (UFRRJ, 2018).

- ✓ Apresentar o processo de Dimensionamento de Pessoal da UFRRJ e sua articulação com o PDI e demais processos institucionais.
- ✓ Analisar a percepção dos gestores e servidores Assistentes em Administração sobre a relação entre a formação acadêmica e o perfil destes profissionais no processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ.

O presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

No Capítulo I (**O TAE NAS IFES: O PAPEL DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO NA EDUCAÇÃO**) descreveu o técnico-administrativo em educação nas Instituições Federais de Ensino Superior, com uma análise da fundamentação legal que rege a política de formação dos servidores públicos, em especial aqueles das IFES e consulta dos referenciais documentais e bibliográficos que tratam dessa temática.

No Capítulo II (**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO: HISTÓRIA, CULTURA, VALORES E MISSÃO**) abordamos as características da UFRRJ, bem como as concepções de universidade tecidas no âmbito dos referenciais teóricos definidos no estudo. A cultura, os valores e sua missão também foram situados, em meio às práticas relacionais da comunidade acadêmica, constituindo os aspectos identitários da universidade. Apresentamos a estrutura organizacional da Universidade, mediante a definição de unidades organizacionais pela ótica do Governo Federal, além de identificar as unidades administrativas e acadêmicas do campus Seropédica.

No Capítulo III (**A TRAJETÓRIA DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UFRRJ**) descrevemos a trajetória dos técnico-administrativos na UFRRJ, revelando seus aspectos legais e históricos. Identificamos a formação acadêmica dos servidores ativos no cargo Assistente em Administração da UFRRJ. Apresentamos ainda, o Quadro de Referência TAEs (QRSTA)/UFRRJ atualizado com as indicações de cargos extintos, ocupados e livres. Neste contexto, o capítulo abrangeu também as ações e proposições de qualificação na Instituição.

No Capítulo IV (**DIMENSIONAMENTO E PLANEJAMENTO: A DINÂMICA NA UFRRJ**) descrevemos o conceito de dimensionamento e planejamento de pessoal na perspectiva de referenciais teóricos e documentos legais, matriz de alocação de vagas do Ministério de Educação (MEC) para reposição da força de trabalho nas IFES. Apresentamos breve descrição do Sistema Integrado de Gestão da UFRRJ, base informacional da identificação do perfil e atribuições das unidades organizacionais. Situamos o processo de alocação de vagas da Universidade em articulação com PDI. Para tanto, observou algumas práticas de outras universidades federais, visando identificar outras culturas instituídas.

No capítulo V (**PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA**) descrevemos os critérios e indicadores utilizados pela UFRRJ para adequação do perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas, tendo em vista os documentos legais e institucionais. A análise foi cotejada pelos referenciais teóricos utilizados ao longo da pesquisa, os quais serviram de aporte para o aprofundamento da análise, visando responder às questões de estudo da investigação. Iniciamos com uma síntese da percepção dos servidores gestores responsáveis pelo dimensionamento na Instituição. Em outra seção, observamos a percepção dos TAEs quanto às práticas do processo de dimensionamento de pessoal na universidade. Evidenciamos as principais categorias e aspectos relacionados ao cotidiano de trabalho e de satisfação/insatisfações com as alocações no âmbito da UFRRJ que balizaram a análise dos resultados.

Nas Considerações Finais destinamos à mediação da análise fundamentada na sistematização dos resultados e nos referenciais teóricos para tecer as conclusões da pesquisa.

Ressaltamos por fim, que o desenvolvimento desta pesquisa esteve sujeito às realidades decorrentes da pandemia de Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus declarada pela Organização Mundial de Saúde OMS, em março de 2020. Diante deste fato, fomos obrigados a mudar os nossos hábitos, recuando dos contatos presenciais, nos isolando em nossos lares e usando máscara como meio de proteção. Isto para os cidadãos que puderam se abrigar, pois grande parte da população brasileira se viu desassistida dessa possibilidade.

Do dia para noite, tivemos que conviver com quarentenas, em distintos contextos, diante de um vírus que ceifou a vida de milhares de pessoas, dentre estes, amigos e familiares. O medo do desconhecido causou angústias e sofrimento, o que impactou as relações sociais.

Durante o período pandêmico foi necessário desenvolver outras formas de atividades, referente ao trabalho, quando muitas empresas e as instituições de ensino públicas e privadas recorreram ao trabalho e ensino remoto para dar continuidade às suas atividades. Pessoas buscaram se reinventar para conseguir desenvolver suas atividades e se adaptar a uma nova realidade. Algumas consequências consistiram no surgimento de novos perfis profissionais, novas relações sociais, novas formas de realização do trabalho e outros desafios acadêmicos e administrativos no âmbito das universidades federais.

1 CAPÍTULO I

O TAE NAS IFES: O PAPEL DO ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO NA EDUCAÇÃO

Este capítulo apresenta um estudo sobre a estrutura e o conteúdo para a contextualização do objeto de pesquisa, trazendo uma análise da fundamentação legal que rege a política de formação dos servidores públicos, em especial, aqueles das Instituições Federais de Ensino Superior. Fez-se necessário a consulta dos referenciais documentais e bibliográficos que tratam dessa temática.

Antes de nos debruçarmos em torno das especificidades do técnico-administrativo em educação no cargo de Assistente em Administração, se fez necessário traçar um marco histórico da educação brasileira, ora permeada pelo contexto social, político e cultural que fez surgir às relações profissionais no âmbito das IFES. Assim como explicar a estrutura de carreiras e cargos no serviço público federal e estrutura vigente dos cargos TAE e sua configuração nas IFES.

1.1 Os Cargos e seus Desenhos: A Educação em Questão

A diversidade de cargos inseridos na estrutura das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) guardam determinados contextos vivenciados em diversos momentos ao longo do tempo. Essa história se baseia em boa medida no contexto dos ciclos produtivos vivenciados no mundo e mais especificamente no nosso país, na medida em que as novas formas e relações sociais se estabelecem impulsionadas pelo advento das diversas tecnologias e pelas distintas visões de mundo e de sociedade, tomadas em meio ao sistema capitalista.

Assim foi desde à colonização, passando por diversos marcos históricos. Observando o no Brasil do século XX tivemos crescentes demandas decorrentes da indústria, comércio e serviços. Segundo Kuenzer (2007) esta expansão presente a partir da década de 1940 ocorreu de forma caótica na formação profissional especializada, sem atentar para uma política estruturada para a educação profissional, pois,

Para atender às necessidades de um processo produtivo que se caracterizava pela fragmentação, pela estabilidade e pela transparência das tecnologias, predominantemente de base eletromecânica, bastava uma educação profissional especializada, parcial, com foco na ocupação e voltada para o rigoroso cumprimento de procedimentos a serem repetidos por meio de processos pedagógicos que privilegiavam a memorização; não havia, portanto, no trabalho de natureza operacional, necessidade de escolarização ampliada, uma vez que não havia necessidades significativas de trabalho intelectual neste nível (KUENZER, 2007, p.1156-1157).

Esse processo de trabalho mais operacional foi se complexificando nas décadas seguintes do século XX, com novas exigências que foram sentidas no âmbito da educação profissional em uma nova perspectiva. Tratava-se da acumulação flexível compreendida como um regime diferente da rigidez do fordismo, pois se baseia em processos flexíveis envolvendo mercado, trabalho, processos, produtos e padrões de consumo. Deste modo, novos modelos de força de trabalho passaram a ser estruturados em forma de políticas públicas educacionais, pois segundo a autora,

O que há de novo nesta concepção é que a produção e o consumo na acumulação flexível passam a demandar uma relação com o conhecimento sistematizado, ou seja, de natureza teórica, mediada pelo domínio de competências cognitivas complexas, com destaque para as competências comunicativas e para o domínio da lógica formal, que não era demandada pelo taylorismo/fordismo, cuja concepção de conhecimento fundava-se na dimensão tácita: resolver situações pouco complexas por meio de ações aprendidas através da experiência (KUENZER, 2007, p. 1160).

Estas relações estabelecidas entre a formação escolar e o utilitarismo a ela empregada nos meios produtivos foi sendo construída também ao longo da história da educação superior do país.

Com essa breve retrospectiva histórica, podemos refletir sobre as implicações das relações estabelecidas no sistema escolar com as demandas econômicas, bem como, entre a gestão do Estado e o serviço público federal que também trilharam sua trajetória.

O estudo perpassa por questões alusivas à legislação que envolve a carreira dos servidores públicos das universidades federais, que consideramos ser primordial para maior entendimento dos planos que estabeleceram à carreira, por tratar-se de uma fonte documental. Da legislação pesquisada, podemos evidenciar a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), a Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990) que dispõe sobre o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Federais e a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) que trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES vinculadas ao MEC.

Anteriormente à conquista do PCCTAE, o que regravava a atividade profissional deste grupo era, em termos de carreira, o Plano de Classificação de Cargos (PCC) instituído pela Lei 5.645/1970 (BRASIL, 1970) e posteriormente, o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), criado pela Lei 7.596/1987 (BRASIL, 1987) e Decreto 94.664/1987 (BRASIL, 1987a).

Quanto ao desenho de cargos, o PCC apresentava uma hierarquia de atribuições, responsabilidades e competências para a definição da escala salarial, não sendo constituído como um plano de carreira propriamente dito. Segundo estudos de Reis (2022),

O PCC correspondia a um plano rígido e padronizado que incluía o conjunto do funcionalismo, de diferentes serviços, setores e profissões dentro de uma mesma estrutura. Desta forma, além de não possuir uma política salarial, o PCC cada vez mais foi se tornando divergente da realidade do trabalho dos servidores nas universidades. Além disso, durante o processo de redemocratização há a retomada das lutas reivindicativas e sindicais dos servidores públicos, o que levará a um profundo questionamento deste plano (REIS, 2022, p.3).

A Cartilha do Sindicato dos Trabalhadores em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (2020), intitulada Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, uma história de lutas longa e inacabada aponta que “a universidade chega à década de 1980 com mais um corpo institucional, genericamente chamado de “corpo de funcionários”. À essa altura, a institucionalidade se obriga a reconhecê-los, embora não lhes reconheça a cidadania” (SINTUFRJ, 2020).

No período anterior à Constituição Federal de 1988 (BRASIL) a prática de gestão de servidores, incluindo admissão e ascensão funcional era realizada por meio de concursos internos. Tal prática revelava-se complexa, tendo em vista a existência de distintas composições de planos de carreiras e de cargos, com exigências distintas quanto aos níveis de escolaridade para ingresso. Naquela época, vivíamos as décadas de obscurantismo e de regramentos impositivos e de controle.

Após longos debates, lutas e greves dos servidores públicos, num movimento social e político pelos direitos trabalhistas, no ano de 1987, o governo federal editou a Lei 7.596/1987 que criou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), que trazia em seu bojo a estrutura de um plano de carreira unificado para os servidores da educação pública federal. Este plano além de consolidar a ideia de um sistema único de educação superior na esfera federal, estabeleceu uma carreira específica para todos os servidores, TAs (nomenclatura utilizada para técnico-administrativo) e magistério superior, das IFES instituindo a denominada isonomia salarial entre trabalhadores das instituições federais de ensino, universidades, escolas técnicas e agrotécnicas do país. Além das consequências salariais, o plano permitia evoluir na carreira, sendo possível ascensão funcional. Nesta perspectiva, Valle (2014) aponta,

Em 1987, como desdobramentos das lutas, é aprovado o PUCRCE – Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos. Este Plano representou um profundo avanço na compreensão do papel dos servidores nas instituições, sendo elaborado pelos “intelectuais orgânicos” que o movimento produzia. Foi o primeiro plano dos servidores das instituições federais de ensino, incluindo em seu bojo as carreiras docente e técnico-administrativa. (VALLE, 2014, p. 81)

Quanto à sua estrutura:

Cada um desses grupos se subdividia, segundo a complexidade dos cargos (critérios de escolaridade, experiência, risco, responsabilidade e esforço), em 13 subgrupos: 6 no grupo de apoio, 4 no intermediário e 3 no superior (SINTUFRJ, 2020, p. 11).

A partir da referida Cartilha (2020), pudemos observar que a conquista do PUCRCE foi considerada uma vitória política de universidade, composta por valores que foram registrados posteriormente na Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), dentre os quais destacamos: autonomia de gestão, democracia e indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. De acordo com Sintufrj (2020, p. 11), o plano “foi, de fato, a primeira carreira dessa categoria, posto que, em seu formato original, pressupunha a evolução funcional e criava as condições para a capacitação e a profissionalização dos seus integrantes”.

Com o processo de redemocratização conquistado pelos movimentos sociais e com o apoio dos defensores da cidadania, tivemos a institucionalização da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) que para além de se constituir em um dispositivo legal, apresentou à sociedade os princípios, valores, direitos e deveres próprios de uma sociedade democrática. A constituição reascendia o vigor da cidadania, em um momento de recomposição dos direitos sociais.

Por outro lado, com a nova Constituição de 1988 teve-se a definição limitante do art. 37, que cercearam a ascensão funcional por concurso interno, e com ela, a possibilidade de mudança de cargo que era concebível no âmbito do PUCRCE. Tal fato fez surgir uma problemática de ascensão na carreira, que os servidores e a gestão pública têm vivenciado em seu cotidiano. Com isto, qualquer acesso a cargo público passa obrigatoriamente por meio de concurso público (BRASIL, 1988).

Assim, as instâncias legais defendidas nos ritos democráticos buscaram garantir a idealização e realização de regramentos e publicização do fluxo de ações para a gestão pública, conforme previsto:

[...] a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as

nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração [...] (BRASIL, 1988, art.37, inciso II).

Em relação às leis no tocante aos servidores públicos em geral, em 1990 houve a institucionalização da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, passando os servidores de celetistas, regidos pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) para estatutários. O dispositivo passa a regulamentar as relações do Estado com os servidores detentores de cargos públicos, regulando requisitos para investidura em cargo público, com exigências quanto a concurso público, provimento de cargo (nomeação, posse e exercício), vacância, remoção, redistribuição, estabilidade, direitos e vantagens, entre outros temas que elencamos durante o estudo. O regimento encontra-se vigente, contudo, com consideráveis alterações e perdas de direitos (SINTUFRJ, 2020).

Quanto à estabilidade no serviço público, de acordo com a Lei 8112/90 o servidor efetivo passa a se tornar estável ao completar três anos de efetivo exercício, se aprovado no Estágio Probatório⁴ (BRASIL, 1990).

Segundo o sindicato da categoria, toda década de 1990 foi vivenciada “uma conjuntura defensiva” marcada por resistência, frente a um momento histórico de grande ofensiva do neoliberalismo. Foi nesse capítulo da política brasileira, que se deu o processo de *impeachment* do ex-presidente Fernando Collor de Mello (1990 a 1992), seguido de tentativas de diálogo com as gestões presidenciais Itamar Franco (1992 a 1995) e posteriormente os governos de Fernando Henrique Cardoso (1995 a 2003). Toda essa discussão sem solução, tendo em vista as negativas governamentais de debater carreira. Ainda de acordo com sindicato, “é neste período que readequamos o nosso projeto e nasce e se desenvolve a ideia de cargo único, que permitia a possibilidade de uma ampla e generosa carreira, adequada à ideia de universidade que defendemos” (SINTUFRJ, 2020, p. 13).

Em 1994, foi criado o Projeto de Carreira do Cargo Técnico-Administrativo em Educação, com elemento conceitual de macrocargo único aprovado em Congresso no mesmo ano. Nele foi instituído que a posição da categoria é de que a carreira:

[...] • seja organizada por atividade finalística – educação;
• constitua-se em instrumento estratégico de gestão democrática, de mudança cultural nas instituições e de formação do trabalhador em Educação; e
• considere o cidadão usuário como sujeito central do fazer universitário (SINTUFRJ, 2020, p. 15).

Ainda na década de 1990, tivemos uma mudança de percurso com a política reformista do Estado, sob o comando do então ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Nesta reforma havia o argumento de que os direitos sociais deixavam o Estado pesado e ineficiente, e que remédios como a privatização, a reforma trabalhista e a abertura de mercado para a globalização eram imprescindíveis para o crescimento do país. Assim, a passagem do século foi “marcada tanto por acelerados movimentos de mudanças do processo de acumulação, centralização e concentração do capital, sob a égide das grandes corporações e da hipertrofia financeira, quanto pelos reajustes das funções do Estado necessários à nova ordem global” (MOTA, 2012, p.23).

⁴ Processo pelo qual, o servidor nomeado para o cargo de provimento efetivo ao entrar em exercício está submetido pelo período de três anos. Neste período a sua aptidão e capacidade são objetos de avaliação para desempenho do cargo, observados a: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade (BRASIL, 1990).

A luta política travada ao longo do tempo no país tem se mantido no século XXI, com forças de natureza progressista, mas também conservadoras e neoliberais. De tal modo, com a argumentação de que a máquina pública precisava se revitalizar frente às novas tecnologias e demandas dos distintos setores da economia, medidas de reestruturação de pessoal foram tomadas na educação pública, especialmente da educação superior.

Uma das resistências a esta ordem se materializou no desejo da sociedade em participar da idealização e estruturação da nova lei, que oferecesse aos brasileiros o direito de acesso ao conhecimento sistematizado ao longo da história, que somente a educação no âmbito democrático poderia proporcionar. Assim, após a apropriação dos encaminhamentos constitucionais, houve uma série de desmembramentos de seus efeitos, dentre eles, a promulgação da Lei 9.394/1996 - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996).

Na LDB/1996 (BRASIL, 1996) foram transcritas as tratativas dos Profissionais da Educação, pois é considerada a mais importante lei brasileira referente à educação. Esta lei foi criada, dentre outros objetivos, para garantir o direito a toda população de ter acesso à educação gratuita e de qualidade, para valorizar os profissionais da educação, promover a gestão democrática, além de estabelecer o dever da União, do Estado e dos Municípios com a educação pública.

Na referida lei foi definido os trabalhadores considerados profissionais da educação escolar básica com formação específica, dentre eles: “trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim”. LDB/1996 (BRASIL, 1996, art. 61, inciso III) Assim, amplia-se esta denominação não só para os profissionais que lecionam, mas também àqueles envolvidos direta ou indiretamente no ambiente educacional, como: secretários, técnico-administrativos, coordenadores pedagógicos, diretores e demais servidores de apoio.

Nesta nova roupagem democrática conquistada, a administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal passou a ser composta por inúmeros órgãos e entidades, que reuniram servidores pertencentes às diversas estruturas de carreiras ou planos de cargos.

Algumas mudanças, ainda no bojo das reformas do Estado, refletiram na criação de legislações, dentre elas, a sanção da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005). Esta lei trata sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos (PPCTAE) em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), sob a gestão do Ministério da Educação. Com esta medida obrigatória, iniciou-se na IFES uma nova trajetória na educação superior com efeitos e consequências, tendo em vista o papel fundamental desses profissionais para o alcance dos objetivos institucionais. Destacamos que o referido plano se encontra em vigor, considerando o ano de 2022.

O PCCTAE é considerado pelos estudiosos uma evolução do antigo PUCRCE e por ser um plano recente e atual, considerando os anos 2000, valoriza de fato a qualificação profissional dos servidores da educação. Dentre esta valorização, destacamos a retribuição específica reconhecendo o esforço dos profissionais que galgaram novas qualificações, que vão além da escolaridade exigida para ingresso no cargo, com a formação em cursos de graduação, pós-graduação e outros cursos de aperfeiçoamento durante a trajetória funcional. Quanto aos dois planos Azambuja (2018) compreende que,

[...] no nosso entender, ambos estão interligados ao processo de luta por reconhecimento e valorização da categoria dos TAs frente às adversidades de uma estrutura universitária que supervaloriza docentes e discentes, de certa forma silenciando o terceiro sujeito das categorias que compõem o espaço universitário, os TAs. (AZAMBUJA, 2018, p. 94).

Observamos que, os técnico-administrativos em educação vivenciaram diversos momentos em sua história até a conquista da carreira vigente. Evidenciamos que nos dias atuais somente é possível falar TAEs em razão desta carreira, visto que antes não existia a designação de profissional da educação para estes trabalhadores.

A Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) reestruturou o desenvolvimento da carreira dos servidores técnico-administrativos em educação aos objetivos institucionais, definindo determinados termos que passaram a fazer parte do cotidiano acadêmico, foram eles:

I - plano de carreira: conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade;

II - nível de classificação: conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições;

III - padrão de vencimento: posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação;

IV - cargo: conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor;

V - nível de capacitação: posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso;

VI - ambiente organizacional: área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e

VII - usuários: pessoas ou coletividades internas ou externas à Instituição Federal de Ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados (BRASIL, 2005, art. 5º).

Todas estas terminologias, definidas em lei, guardam suas especificidades e devem ser aplicadas na medida em que a operacionalização dos processos cotidianos segue seu curso. Este direcionamento busca também evitar interpretações dúbias, que possam dificultar a execução e funcionamento das atividades nos órgãos públicos e nas IFES.

Essa lei observa princípios e diretrizes importantes para que a gestão dos cargos do Plano de carreira possa ser realizada, a saber:

Art. 3º A gestão dos cargos do Plano de Carreira observará os seguintes princípios e diretrizes:

I - natureza do processo educativo, função social e objetivos do Sistema Federal de Ensino;

II - dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração, e as competências específicas decorrentes;

III - qualidade do processo de trabalho;

IV - reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão;

V - vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições;

VI - investidura em cada cargo condicionada à aprovação em concurso público;

VII - desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais;

VIII - garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal;

IX - avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários; e

X - oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência, respeitadas as normas específicas (BRASIL, 2005, art. 3º).

A legislação correlaciona aspectos relevantes para a funcionalidade das ações inerentes à uma instituição de ensino. Dentre eles, a articulação entre o Plano de Desenvolvimento Institucional; o tripé ensino, pesquisa e extensão; ações de aperfeiçoamento contínuo dos servidores por meio de capacitação, proporcionando oportunidades de melhorias tanto para a IFES, quanto para os profissionais.

Quanto à estrutura de cargos TAEs e sua configuração nas IFES, destacamos que todos os servidores das IFES vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) foram incorporados às concepções e parâmetros da referida Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) na data de sua vigência. Nesse sentido, um dos desafios do processo de definição e operacionalização dos cargos técnico-administrativo em educação é que todos os cargos possuem distintos perfis e objetivos, mas uma boa parcela deles não se relaciona diretamente à educação, conforme conta no anexo VII denominado “Tabela de correlação dos cargos atuais para a nova situação”, conforme definido na (BRASIL, 2005).

Em relação à estrutura e organicidade, a referida lei define as atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, a saber:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional (BRASIL, 2005, art. 8º).

Estas atividades definidas em lei mostram-se amplas, pois dependendo de suas especificidades, podem assumir um caráter operacional, ou mesmo mais estratégico no âmbito da gestão. Com isto, a flexibilidade observada tenciona o processo de dimensionamento de pessoal, que por vezes pode ser contemplado com uma rápida adaptação do servidor à unidade institucional, mas também pode gerar expectativas que não serão atendidas.

Neste cenário, as referências de Kuenzer (2004) nos auxiliam a pensar sobre as múltiplas possibilidades de ação que o trabalhador assume, dependendo das demandas do mundo do trabalho. Tal fenômeno se materializa não só nas empresas e corporações, mas também nas instituições de ensino, onde a reflexão crítica e a ressignificação do saber são estimuladas. Percebemos então, que a lógica do capital e sua contínua roupagem recomposta para garantir os seus objetivos têm sido sentidas na educação pública, modificando sua composição também.

Nesse sentido, o PCCTAE foi desenhado com cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E, variando do ensino fundamental incompleto ao ensino superior completo. Cada classificação corresponde a um conjunto de cargos no mesmo nível hierárquico, agrupados de acordo com requisitos de escolaridade, atribuições, conhecimento técnico e formação especializada (BRASIL, 2005, arts. 6º. e 7º).

No documento “Cartilha do Plano de Carreira, FASUBRA - Lei nº 11.091” (2013, p. 4) o texto fez um comparativo entre o PCCTAE e os planos anteriores:

O PCCTAE se diferencia dos demais planos de cargos e salários aplicados à administração pública, por trazer em seu bojo não só uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos de gestão institucional e conceitos inovadores, rompendo com as mesmices na gestão pública, além da defesa de uma política de Estado. O PCCTAE propõe o desenvolvimento dos Trabalhadores vinculado ao desenvolvimento institucional reconhecendo e fortalecendo a ação desses no processo educacional. Requer para tanto a implantação de um plano de desenvolvimento institucional e um plano de desenvolvimento dos integrantes da carreira, obrigando o Estado, na perspectiva de garantir um serviço de qualidade a população, capacitação e qualificação dos trabalhadores (FASUBRA, 2013, p. 4).

Na mesma ótica da FASUBRA, entendemos que o plano realmente traz em seu bojo não apenas uma tabela de níveis de remuneração, mas especialmente, elementos e conceitos de gestão institucional, que se destacaram em relação às concepções organizacionais mais tradicionais, até então empregadas. Ainda assim, mesmo com algumas tratativas mais estratégicas na gestão, ainda é possível identificar os elos burocráticos arraigados na gestão pública.

O PCCTAE, conforme já explanado no presente estudo, foi uma construção coletiva que apresentou indícios de enfoque na gestão participativa. Quanto à importância neste processo, a Cartilha (2013) enfatiza:

Outro aspecto importante no processo de gestão é a supervisão participativa, trabalhadores(as) e gestores(as), da aplicação do PCCTAE, através da Comissão Nacional de Supervisão da Carreira (CNSC) e da Comissão Interna de Supervisão (CIS) em cada instituição, buscando ainda alterações, visando o aprimoramento da carreira dado o processo natural de evolução do trabalho nas Instituições de Ensino (FASUBRA, 2013, p. 4).

A mudança teve indícios da gestão democrática, conquistada após diálogo e participação coletiva dos profissionais, representados por seu sindicato num movimento social em prol de melhorias na carreira junto ao Estado, conseqüentemente atraindo resultados no desempenho profissional nas Instituições de Ensino Superior para cumprimento do seu papel social. Neste caminho Libâneo (2001) afirma,

Na busca da qualidade democrática, o paradigma economicista-empresarial resolve pouco. A escola não é uma empresa, o aluno não é um cliente e nem meramente um consumidor. A qualidade é um conceito implícito aos processos formativos e ao ensino, implica educação geral onilateral, voltada para a cidadania, para a formação de valores, para a valorização da vida humana em toda as suas dimensões. Isso não leva a educação escolar a se eximir do seu contexto político e econômico, nem sequer de suas responsabilidades de preparação para o trabalho, mas, também, não pode estar subordinada e a serviço exclusivo do modelo econômico (LIBÂNEO, 2001, p.19).

Frente a essa discussão buscamos atentar os limites da identificação do técnico-administrativo em educação, em especial, o Assistente em Administração sujeito da investigação, compreendendo os mesmos num movimento dinâmico em que a identidade surge na luta por direitos, mas também em meio à complexidade do cargo que tece multiplicidade de perfis e diferenciadas funções que realizam no exercício da atividade profissional.

Assim, considerando o PCCTAE, tratamos a seguir das especificidades do cargo de Assistente em Administração objeto desta pesquisa, ora enquadrado no nível D de classificação (BRASIL, 2005, anexo II). Este anexo foi definido por meio da Lei nº 11.233, de 22/12/2005 (BRASIL, 2005a), 11 meses após a instituição do PCCTAE, elencando

diversos cargos com seus respectivos níveis e escolaridade. O cargo é subordinado ao Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (BRASIL, 1990).

Para ocupação do cargo de Assistente em Administração a escolaridade mínima exigida se limita ao Ensino Médio Profissionalizante ou Médio completo acrescido de doze meses de experiência na área administrativa (BRASIL, 2005, anexo II). A exigência da experiência ainda consta prevista em lei, no entanto, não é adotada por certames em algumas instituições, como a UFRRJ conforme Edital nº 104, de 26 de dezembro de 2019 (UFRRJ, 2019).

O plano de carreira a que o Assistente em Administração está submetido estabelece que, no ato da sua nomeação seja posicionado no primeiro nível de capacitação e no padrão de vencimento na escala 1 (um). O servidor conta com a possibilidade de possuir titulação superior à exigida pelo cargo, podendo assim progredir na carreira por meio do incentivo à qualificação⁵ no ato da posse ou durante sua vida funcional.

Segundo o plano (BRASIL, 2005) há outros meios de ascensão na carreira do servidor como, a progressão por mérito, em que a cada 18 meses o servidor é submetido a uma avaliação de desempenho, e se aprovado, muda o posicionamento na carreira com aumento do padrão. A escala considerada possui padrão que vai de 1 (um) ao 16, dentro de cada classe, a cada 18 meses de efetivo exercício, sendo o padrão 16 o limite máximo de mérito a ser alcançado na carreira. Já a progressão por capacitação, em que o servidor realiza cursos com cargas horárias definidas em lei, devem estar alinhados às atribuições do cargo do servidor. O interstício deve ser de 18 meses entre cada progressão, com a possibilidade de evoluir do nível I ao IV. Cada nível de capacitação acresce percentual ao salário base.

Diante das regras e normas apontadas, identificamos algumas possibilidades previstas no PCCTAE que também por meio do dimensionamento de pessoal pode proporcionar ao servidor rescindir o estigma de “mero executor de tarefas”, de forma a conduzir sua inserção como profissional gestor do serviço público. Esta concepção, que ao longo do tempo foi impulsionada pela dualidade imposta à sociedade, separando o trabalho manual do trabalho intelectual, necessita ser ressignificada e rompida. Observamos esta fragmentação na educação brasileira desde a colonização, quando herdamos essa concepção corrompida das culturas europeias, segundo Cunha (2000).

Segundo estudos de Salles (2013), o MPOG, atualmente Ministério da Economia, através da GESPÚBLICA⁶ (BRASIL, 2005), apresentou princípios referente ao perfil do gestor público, os quais, de acordo com Lima (2009, p.1), apresentam foco na profissionalização da administração pública no país, com vistas “a saber fazer de modo certo (eficiência), a coisa certa (eficácia) gerando valor para o cidadão e para a sociedade (efetividade)” com base na gestão por resultados.

⁵ Incentivo concedido aos servidores que possuem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado. O Assistente em Administração na apresentação de diploma de graduação, especialização, mestrado e doutorado, ambos com relação direta na área, é acrescido ao salário 25%, 30%, 52%, e 75% respectivamente. No caso de correlação indireta os valores são menores, 15%, 20%, 35% e 50% respectivamente (BRASIL, 2005).

⁶ Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização instituído pelo Decreto nº 5.378/2005 de 23 de fevereiro de 2005, mas que foi revogado pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, DOU 18/07/17. Programa que tinha a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, com a visão focada na promoção de resultados (BRASIL, 2005).

Foi um movimento de cunho tecnicista, voltado para profissionalização da administração pública com viés de aprendizagem voltada para o desempenho e enfoque na gestão gerencial em lugar da burocrática. O Decreto 5.378/2005 (BRASIL, 2005) que instituiu a GESPÚBLICA foi revogado pelo Decreto 9.904/2017 que trouxe diretrizes quanto ao serviço público e atendimento aos usuários (BRASIL, 2017).

É importante elucidar que embora essa Lei, publicada em 2005, tenha trazido na estruturação de cargos as classificações A, B e C, os cargos relativos a essa classificação encontram-se em processo de extinção. Em 1998, em decorrência da Lei 9.632/98 (BRASIL, 1998) foi determinado que alguns cargos vagos dos níveis A e B relacionados no seu anexo fossem imediatamente extintos, bem como aqueles ainda ocupados com previsão de extinção no ato da vacância do servidor ocupante.

Esta reestruturação de cargos parece encontrar convergência com as ações de flexibilização no e do trabalho que tem sido uma tônica adotada como estratégia do Estado, pois,

o discurso da **acumulação flexível** sobre a educação aponta para a necessidade da formação de profissionais flexíveis, que acompanhem as mudanças tecnológicas decorrentes da dinamicidade da produção científico-tecnológica contemporânea, ao invés de profissionais rígidos, que repetem procedimentos memorizados ou recriados por meio da experiência.

Para que esta formação flexível seja possível, torna-se necessário substituir a formação especializada, adquirida em cursos profissionalizantes focados em ocupações parciais e, geralmente, de curta duração, complementados pela formação no trabalho, pela formação geral adquirida por meio de escolarização ampliada, que abranja no mínimo a educação básica, a ser disponibilizada para todos os trabalhadores. A partir desta sólida formação geral, dar-se-à a formação profissional, de caráter mais abrangente do que especializado, a ser complementada ao longo das práticas laborais. Como a proposta é substituir a estabilidade, a rigidez, pela dinamicidade, pelo movimento, à educação cabe assegurar o domínio dos conhecimentos que fundamentam as práticas sociais e a capacidade de trabalhar com eles, por meio do desenvolvimento de competências que permitam aprender ao longo da vida, categoria central na pedagogia da acumulação flexível. Se o trabalhador transitará, ao longo de sua trajetória laboral, por inúmeras ocupações e oportunidades de educação profissional, não há razão para investir em formação profissional especializada; a integração entre as trajetórias de escolaridade e laboral resultará na articulação entre teoria e prática, resgatando-se, desta forma, a unidade rompida pela clássica forma de divisão técnica do trabalho, que atribuía a uns o trabalho operacional, simplificado, e a outros o trabalho intelectual, complexo (KUENZER, 2007, p.159, grifo nosso).

A autora nos chama a atenção para o modo com que o sistema capitalista relaciona as suas demandas emergentes com a organicidade da formação do trabalhador seja no âmbito da educação formal, seja por meio das experiências tácitas. Em seu estudo, Kuenzer (2007) também afirma que,

Ao reconhecer que o novo disciplinamento para o trabalho flexível em uma sociedade atravessada pela microeletrônica exige a capacidade de trabalhar intelectualmente, reconhece a importância de ampliação da escolaridade para os que vivem do trabalho, reposicionando o papel da escola. Mesmo com todos os limites impostos pela sua condição burguesa, são os processos educativos os responsáveis pela elevação da prática ao nível do pensamento, ou, dito de outro modo, são os processos educativos que fazem a mediação entre a teoria e a prática. Assim, oferecer possibilidades de acesso em níveis cada vez mais ampliados a um número cada vez maior de trabalhadores tem conseqüências, uma vez que não há como controlar a energia liberada através da produção e circulação do conhecimento e da capacidade de análise crítica que este gera (KUENZER, 2007, p. 1175).

Em concordância com que a autora defende, observamos na Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) com a institucionalização do PCCTAE tal proposta, tendo em vista o encaminhamento e valorização do percurso formativo por meio de um plano de ascensão profissional, ainda que com dificuldades que devem ser tratados e discutidos.

No entanto, mal a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) for assimilada e gerida pelas IFES, logo a seguir nos anos de 2018 e 2019, por meio da publicação dos Decretos 9.262/2018 (BRASIL, 2018) e 10.185/2019 (BRASIL, 2019) foram extintos mais de 60 mil cargos. Ainda por esta determinação, os vários cargos vagos e que viessem a vagar não teriam mais direito à reposição na administração pública, inclusive nas IFES. Dentre eles: secretário-executivo, auxiliar de administração, assistente de laboratório, operador de máquinas agrícolas, entre outros.

Além disso, o ato vedou a abertura de concurso público para alguns cargos importantes para o funcionamento da Universidade, assim como não permitia o provimento de quantitativo superior ao número de vagas fixado nos editais dos concursos que se encontravam em andamento. Em relação especificamente às IFES houve a extinção dos cargos de classe B ainda existentes e o impedimento de reposição de outros das classes C, D e E da carreira dos TAEs, mesmo com concurso vigente para os referidos cargos. Neste caso, havendo vacância existiria o impedimento de realizar nomeações, o que causou impactos com consequências danosas ao funcionamento das instituições, ora submetidas constantemente à pressão decorrente da defasagem do quadro de servidores.

Dessa forma, trabalhadores qualificados que estão incluídos em um determinado arranjo poderão não estar em outros, ou os que são qualificados para certos elos da cadeia não o serão necessariamente para outros; estar incluído a partir de uma dada qualificação não assegura que não esteja excluído em outros momentos e vice-versa, dependendo das necessidades do sistema produtivo. O que determina a inclusão na cadeia, portanto, não é a presença ou a ausência de qualificação, mas as demandas do processo produtivo que combinam diferentes necessidades de ocupação da força de trabalho, a partir da tarefa necessária à realização da mercadoria. Daí o caráter ‘flexível’ da força de trabalho; importa menos a qualificação prévia do que a adaptabilidade, que inclui tanto as competências anteriormente desenvolvidas, cognitivas, práticas ou comportamentais, quanto a competência para aprender e para submeter-se ao novo, o que supõe subjetividades disciplinadas que lidem adequadamente com a dinamicidade, com a instabilidade, com a fluidez (KUENZER, 2007, p. 1168, grifo da autora).

Tivemos a compreensão de que estes dois decretos visaram à redução de vagas, pois a existência de muitos desses cargos já não fazia sentido, tendo em vista o desenvolvimento de novas tecnologias, que os tornaram obsoletos. Dentre eles: datilógrafo de textos gráficos, discotecário, telefonista-30 horas (BRASIL, 2018, anexo IV). Contudo, identificamos também que determinadas extinções, não consideraram seus possíveis impactos para as IFES e sua missão social, como por exemplo, a necessidade de reposição e remanejamento de vagas para dar conta das atribuições dos TAEs, no atendimento às demandas referente à segunda década do século XXI. De forma objetiva, desmontou as estruturas do PCCTAE e de algumas das ações do dimensionamento da força de trabalho, representando um engessamento e asfixia da gestão das IFES.

Em um contexto governamental, com medidas exponenciais de restrição orçamentária e extinção de alguns cargos públicos para provimento de concurso, entendemos que o dimensionamento de pessoal pode ser um processo estratégico de gestão no enfrentamento das demandas emergentes. Para tanto, este processo imprime uma série de atividades, dentre elas a reorganização da atuação dos servidores nas unidades de trabalho, assim como o aperfeiçoamento dos fluxos de ações em questão (PROAD, 2018).

Somamos a esta reflexão, a necessidade com o cuidado sistemático e afetivo no acompanhamento desses servidores, que como vimos, em função das políticas públicas educacionais instituídas, precisam sempre que necessário se adaptarem e readaptarem a novas funções e desafios.

As atribuições do cargo de Assistente em Administração fazem parte da carreira PCCTAE e estão descritas em lei que balizou a abertura de edital para concurso público da UFRRJ autorizado pelo Governo Federal.

Como já dissemos, o interesse em delimitar o cargo de Assistente em Administração foi o fato de que, além de ser o cargo de nível médio de maior expressão quantitativa na Instituição, é também por reconhecermos sua versatilidade e desafios no atendimento às demandas. Fica evidente a natureza ampla e flexível (KUENZER, 2007) do cargo, pois, sua atuação pode estender-se por todas as áreas da instituição, dando suporte administrativo nas unidades essencialmente administrativas, assim como nas unidades acadêmicas desenvolvendo atribuições diretamente ligadas à atividade fim da Instituição de ensino.

Por outro lado, um aspecto a refletir no que tange ao Assistente em Administração, muitas vezes está relacionado à falta de reconhecimento ou até desconhecimento do seu trabalho pelos discentes, que é o público majoritário das instituições de ensino, ou até mesmo pela gestão direta e/ou indireta e pelos seus pares. Sem contar o senso comum presente em parte da sociedade, que por vezes, identifica o servidor público como profissional ineficiente. Nesta perspectiva, Ribeiro (2011, p.182) revela que no âmbito administrativo do ensino:

[...] é visível e intensa a propagação do discurso gerencialista, pregando a valorização do privado em detrimento do público. Essa crítica não se restringe às instituições de ensino superior. Por público, entende-se tudo o que é ineficiente, e por privado, o lugar de eficiência e de excelentes resultados (RIBEIRO, 2011, p. 182).

Este cenário de falta de reconhecimento, de certa forma discrimina o papel dos Assistentes em Administração colocando-os, por vezes, como coadjuvante neste processo ou até no anonimato. Entendemos que é difícil generalizar, pois cada instituição é diferente no estilo de gestão e perfil. Existem aquelas com estruturas mais flexíveis e participativas, abertas à escuta e ao diálogo, o que proporciona oportunidades de construção do trabalho democrático, mas existem outras, nas quais esta relação é mais conflitante. Sem contar que, dentro da mesma instituição é possível encontrar ambientes com estruturas ideológicas completamente diferentes.

Diante das abordagens de conceitos e concepções descritas até aqui, entendemos que o Assistente em Administração, grupo no qual estou inserida, é um profissional da educação com potencial de demarcar o seu papel social, na atuação junto aos colegiados e sindicado, participando ativamente no acompanhamento das ações pedagógicas no ambiente formativo. Este profissional mostra-se ainda, na condição de propor a construção coletiva de soluções para questões institucionais, bem como a reflexão crítica sobre seu desempenho em relação aos objetivos institucionais. Tais ações demonstram a perspectiva da gestão democrática, visando contribuir para a consolidação e fortalecimento da educação pública de qualidade e prestação de serviços à sociedade.

Contudo, algumas impressões de parte da comunidade acadêmica, que talvez, por não conhecer a dinâmica do cargo Assistente em Administração ainda não o reconhece como um elo fundamental. Sua atuação permeia as diversas instâncias, de atividades meio e fim, até nas áreas mais estratégicas, como no âmbito do planejamento, finanças, gestão de pessoas e assessoramento à Reitoria e às Pró-Reitorias.

2 CAPÍTULO II

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO: HISTÓRIA, CULTURA, VALORES E MISSÃO

Neste capítulo foi feito um breve histórico sobre a trajetória da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro em seus mais de 100 anos de existência, uma abordagem sobre a sua estrutura organizacional, cultura, valores, missão e uma descrição numérica acerca dos quatro *campi* e do seu quadro acadêmico, administrativo e funcional referente ao ano de 2022.

2.1 UFRRJ: O Que nos diz uma Universidade Centenária

As políticas públicas educacionais advindas do Estado e registradas ao longo do tempo têm produzido significativos efeitos no processo educativo formal, com destaque para essa pesquisa, na educação superior brasileira, ocasionando mudanças na sua *práxis*. Dentre elas, destaca-se o Decreto 8.319 de 20 de outubro de 1910 (BRASIL, 1910) que criou o ensino agrônomo, envolvendo o ensino técnico profissional relativo à agricultura e indústrias correlatas, bem como à medicina veterinária, à zootecnia e às indústrias rurais.

Essa esfera legal também fez surgir a Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (ESAMV) concebida no então Ministério da Agricultura Indústria e Comércio (MAIC), definindo um conglomerado de critérios, normas e encaminhamentos para seus respectivos funcionamentos em termos de gestão, alcances pedagógicos e estruturação física.

De acordo com Otranto (2012), mesmo criada em 1910, a ESAMV após algumas dificuldades políticas e de infraestrutura para sua instalação foi inaugurada de modo oficial em 4 de julho de 1913, no bairro do Maracanã, Rio de Janeiro, no Palácio do Duque de Saxe, onde o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-RJ) se encontra instalado, considerando o ano de 2022.

Outro significativo marco se deu com a projeção da ESAMV no cenário nacional a partir de um processo educacional consolidado, em especial da década de 1930, tornando-se uma referência no âmbito do ensino agrônomo nacional. Essa projeção deu impulso ao desmembramento de seus cursos, formando em 1934 as seguintes Escolas Nacionais: Escola Nacional de Veterinária, Escola Nacional de Agronomia e a Escola Nacional de Química.

No ano de 1943, a Escola Nacional de Veterinária e a Escola Nacional de Agronomia permaneceram ligadas, constituindo a Universidade Rural. Já a Escola Nacional de Química foi incorporada à Universidade do Brasil, tomando outros rumos institucionais.

Ainda de acordo com a Otranto (2012) a Universidade Rural tinha um destaque em sua organicidade por sua vinculação ao Centro Nacional de Estudos e Pesquisas Agronômicas (CNEPA) pertencente ao Ministério da Agricultura, o que lhe conferia significativo prestígio. Posicionamento este distinto das demais universidades ligadas ao Ministério da Educação e Saúde.

Este destaque proporcionou à Universidade do Brasil, nova instalação, construída a partir de 1938 num vasto perímetro territorial, localizado no Km 47 da Estrada Rio-São Paulo. Em 1947, a inauguração do campus foi realizada simbolicamente pelo então Presidente da República Eurico Gaspar Dutra, oferecendo cursos de Engenharia Rural, Biologia, Química, além das áreas de Agronomia e Veterinária (OTRANTO *apud* COSTA, 1994).

Com o Decreto nº. 60.731, de 19 de maio de 1967 (BRASIL, 1967) houve mudança na linha hierárquica entre as Universidades Agrícolas e o Ministério responsável. A partir desta legislação estas instituições de ensino passaram da gestão do Ministério da Agricultura para o

Ministério da Educação e Cultura (MEC), renomeando a Universidade Rural para Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

A seguir destacamos a imagem do campus da UFRRJ em Seropédica, ainda em construção, nos idos da década de 1940 e ao seu lado a projeção imagética da instituição já com sua estrutura consolidada, considerando o ano de 2022.



Figura 1: UFRRJ, campus Seropédica, Rio de Janeiro, a década de 1940 e em 2022.

Fonte: Centro de Memória UFRRJ

Ao observarmos estes dois cenários, podemos refletir sobre as idas e vindas das políticas educacionais nos diferentes governos republicanos. Identificamos mais uma vez por meio de ações legais, o Decreto-Lei nº.53, de 18 de novembro de 1966 (BRASIL, 1966) que impuseram princípios e normas de organização para as universidades federais, reconfigurando o cenário da educação superior. Como instrumento complementar a essas novas normativas, o Decreto-Lei nº 252, de 28 de dezembro de 1967 (BRASIL, 1967) conferiram os ritos para a reforma universitária. Deste modo, as unidades universitárias passaram a assumir a configuração de subunidades denominadas departamentos, com a determinação das concepções economicistas e produtivistas, as quais alcançaram também a UFRRJ, visto seu vínculo com MEC.

No entanto, mesmo diante dos ritos impostos pelo regime que se impunha pelo governo federal, a UFRRJ já construíra relações interpessoais em sua comunidade acadêmica, tendo em vista as especificidades próprias de uma universidade, instalada inicialmente em uma região até então interiorana e bucólica do Rio de Janeiro. Estas relações tecidas no cotidiano escolar, em meio às dificuldades de deslocamento, proporcionaram à universidade a criação e fortalecimento de vínculos afetivos, que nas palavras de Freire (1996) se constituem na “amorosidade” do diálogo e da fraternidade.

As décadas seguintes foram revestidas destas medidas impostas, que se somaram à Lei nº. 5.540, de 28 de novembro de 1968 (BRASIL, 1968) que fixava normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, além de outras providências. Esta lei, também conhecida como “Lei da Reforma Universitária” impôs outros contornos às universidades, redefinindo sua configuração na sociedade.

Na UFRRJ, as exigências para a oferta de outros campos do saber que não somente as relacionadas a área agrônômica, significaram profundas mudanças em sua trajetória institucional no seu entorno local e em seu alcance nacional.

Assim, considerando os ritos de governos em regime ditatorial por longos anos nas décadas de 1960, 1970 e 1980, até eclodirem distintos movimentos sociais para a recomposição da democracia no Brasil, a UFRRJ, foi forjando-se em ideias, proposições e ações de sua comunidade acadêmica, pois,

Um homem está no mundo e com o mundo. Se apenas estivesse no mundo não haveria transcendência nem se objetivaria a si mesmo. Mas como pode objetivar-se, pode também distinguir entre um eu e um não-eu. Isto o torna um ser capaz de relacionar-se; de sair de si; de projetar-se nos outros; de transcender. Pode distinguir

órbitas existenciais distintas de si mesmo. Estas relações não se dão apenas com os outros, mas se dão no mundo, com o mundo e pelo mundo. (nisto se apoiaria o problema da religião). O animal não é um ser de relações, mas de contatos. Está no mundo e não com o mundo (FREIRE, 2011, p. 15-16).

O autor assinala a importância da consciência crítica diante dos pensamentos e ações humanas que, dependendo das distintas visões de mundo, interferem no cotidiano da sociedade, como pudemos observar ao longo dos ritos de repressão e autoritarismo do Estado. A universidade por sua vez, tem por missão estimular, praticar e difundir o conhecimento e as relações sociais dialógicas, contando assim com as tratativas que o processo participativo e democrático proporciona.

Tivemos então com a promulgação da Constituição Federal em 1988 (BRASIL, 1988), a chamada “Constituição Cidadã”, o marco do processo de redemocratização do país com a relatoria a garantia legal dos direitos sociais, dentre eles, o direito à educação.

Ramos (2021) aponta em seu estudo, que no texto da Carta Magna, estabelece a educação como primeiro dos direitos sociais e reafirma o dever do Estado para com a educação. Esta tratativa legal fortalece os ritos democráticos, a partir do acesso aos conhecimentos científicos, sociais e culturais construídos e ressignificados ao longo do tempo, provocando e estimulando o pensamento crítico da sociedade, conforme observamos:

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Na trilha histórica, destacou-se a Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996) que instituiu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, oferecendo caminhos para o resgate da cidadania, mesmo que ainda com resquícios liberais impostos em alguns de seus artigos.

Ao longo dos anos de redemocratização do país, iniciativas de expansão da educação superior foram sendo idealizadas e executadas, por distintos objetivos, dentre elas demarcamos o ano de 2007, quando da ocorrência do Decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007). O referido decreto instituiu o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI)⁷ componente do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O REUNI surgiu como mais uma proposta de expansão e reestruturação das IFES, por isso consideramos um marco importante à pesquisa proposta. O projeto de expansão deveria ser construído pela própria IFES, estando sujeito às aprovações dos seus respectivos conselhos universitários.

O programa surgiu como uma perspectiva positiva quanto à ampliação de oferta de cursos de graduação, possibilitando o acesso de milhares de jovens de baixa renda à educação

⁷ O REUNI teve o objetivo de criar condições para ampliação do acesso e permanência para a Educação Superior, em nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas Universidades Federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulando a diversidade do sistema de ensino superior (BRASIL, 2007).

superior (RAMOS, 2021, p.1). Mas em contrapartida, não existia o aporte financeiro suficiente ou a gestão efetiva dos recursos pelas instituições, para investimentos e ampliação de ações de ensino, pesquisa e extensão.

Esta ação governamental gerou ainda a necessidade de aumento de quadro de servidores docentes e técnicos especializados por campo do saber, além de atender as demandas de assistência estudantil, quanto à oferta de alojamentos e alimentação aos discentes. Exigiu ainda dos gestores capacidade de implementação das ações de expansão, de eficiência e celeridade para a expansão de cursos, vagas e matrículas discentes.

Diante desse cenário, estratégias para o redimensionamento de pessoal precisaram ser redefinidas, apresentadas à comunidade acadêmica e implementadas.

Após intensa discussão pela comunidade acadêmica, com defesas a favor e contrárias, tendo em vista, os possíveis impactos do programa à universidade, a UFRRJ aderiu ao REUNI em 2008.

A partir de 2008, deu-se o início de significativas autorizações de concursos públicos no país e em especial na UFRRJ para admissão de novos servidores federais Docentes e Técnico-administrativos em Educação (TAEs), visando à adequação do quadro de pessoal e suprimento dos cargos vagos por motivo de aposentadoria.

No período de implementação do REUNI, houve um significativo aumento no número de docentes e, de forma mais tímida um aumento dos TAEs com aberturas de novas vagas nos estados do país.

Contudo, conforme receado e apontado por parte da comunidade, a não contrapartida do Ministério da Educação (MEC) com recursos suficientes para a devida implementação da expansão, gerou sobrecarga, com o aumento de ofertas de curso e acúmulo de funções dos servidores. Além dessa defasagem de pessoal, o número de servidores em processo de aposentadoria, casos de falecimento e vacância, reduziu ainda mais o quadro efetivo de servidores em atividade.

O aumento dos cursos e da comunidade acadêmica impactou a complexidade da gestão nas IFES, que precisou lidar com perfis distintos de alunado, decorrentes do acesso ampliado à educação superior por camadas populares com baixo poder econômico.

O novo público que acessava à UFRRJ necessitava de assistência estudantil para sua manutenção na universidade, desde a alimentação à moradia. Além desta crescente demanda discente, destacamos também os conflitos que tendem a surgir em espaços organizacionais onde há escassez de pessoal e aumento de demandas de atividades. O agravamento desse cenário foi somado pela falta de servidores públicos em virtude do período anterior ao REUNI sem concurso público, durante os governos dos ex-presidentes Fernando Collor de Melo e Fernando Henrique Cardoso, quando observamos o impedimento de novas contratações. Acrescido pela convivência de distintas culturas e gerações de profissionais decididas ao longo do tempo, que por vezes geram conflitos, carecendo de gestões colaborativas e democráticas.

A expansão da IFES exigiu alterações do estatuto, regimento e dos demais documentos institucionais, principalmente no que se referia às adequações dos cenários da universidade que surgiam. Em 2010, a UFRRJ iniciou o processo de reforma de seu estatuto, datado inicialmente de 1974. As ações colegiadas e democráticas da universidade foram garantidas nos termos da Deliberação 014/2011, em 28 de abril de 2011 quando da aprovação da reforma do estatuto da UFRRJ pelo Conselho Universitário (UFRRJ, 2012).

Assim, a UFRRJ caracteriza-se por sua autonomia administrativa, didático-científica e de gestão orçamentária, financeira e patrimonial, sendo regida por legislação federal pertinente, pelos seus Estatuto e Regimento Geral e demais normas subsidiárias (UFRRJ, 2012). Tem como visão:

“ser uma Instituição pública de ensino superior, básico, técnico e tecnológico de excelência acadêmica e administrativa, consolidando a formação do ser humano para a atividade profissional e reflexão crítica, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e igualitária” (RELATÓRIO DE GESTÃO UFRRJ, 2020, p. 16).

Em relação à sua oferta e alcance social, em 2021, a UFRRJ ofereceu 56 cursos de graduação presenciais e dois cursos de graduação à distância, totalizando 24.000 alunos regularmente matriculados. Quanto aos cursos de pós-graduação, a universidade ofereceu nas modalidades mestrados e doutorados: 25 em mestrado acadêmico, 08 em mestrado profissional e 14 em doutorado, com cerca de 2.011 alunos regularmente matriculados (UFRRJ, 2021).

A estrutura física da UFRRJ encontra-se distribuída em quatro Campi: Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios e Campos dos Goytacazes. A universidade atende a 24.000 alunos de graduação e 2.011 de pós-graduação. Para realizar e promover o processo formativo dos estudantes e sua missão institucional, a universidade conta com quadro efetivo composto por servidores estatutários docentes, técnico-administrativos de cargos de várias classes e escolaridade. Para compor sua força de trabalho, ainda conta professores substitutos, empregados públicos anistiados que retornaram à ativa e estão com lotação provisória na Universidade, assim como um considerável quantitativo de terceirizados que desempenham atividades demandadas pela extinção de alguns cargos. Deste modo, com base no Sistema Nacional de Gestão de Pessoas em maio de 2022, os docentes do magistério superior totalizaram o quantitativo de 1.151, professores do ensino básico e tecnológico (CTUR) 60 e TAES 1.112 servidores.

Diante desses números que representam a força de trabalho dos servidores da UFRRJ, destacamos que, para além dos dados quantitativos, temos um coletivo de servidores, cuja missão se assenta no atendimento às demandas educacionais da sociedade, seja em seu caráter individual, seja em seu aspecto coletivo. A responsabilidade social da universidade deve considerar as singularidades de seus discentes e na potencialidade da tríade ensino, pesquisa e extensão.

Nesta perspectiva, Fávero (2012, p. 63) considera a universidade como palco de discussões de livre diálogo e entende que “deve ser o lugar onde se desenvolva um processo crítico-teórico, de enfrentamento de ideias, de opiniões e de posturas, mas também um espaço capaz de gestar propostas concretas, visando o desenvolvimento efetivo da sociedade”.

A autora nos revela uma das múltiplas características da universidade frente ao seu compromisso com os cidadãos, em sua relação de conhecimento, apropriação e exercício de seus direitos instituídos na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) e, sobretudo, na condição humana.

Contribuindo nesse contexto, Chauí (2003) enfatiza que devido a essa relação entre universidade e sociedade, desde o seu surgimento a universidade sempre foi uma instituição social que traz na sua concepção uma prática social ancorada no reconhecimento público de sua legitimidade, conferindo autonomia perante outras instituições sociais e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade interno a ela. A autora afirma ainda que “a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo” (CHAUI, 2003, p.1).

Diante de um momento de crise que o país, e conseqüentemente as universidades públicas atravessam, para Fávero (1996), é uma oportunidade de profundos ensinamentos, a ser trabalhada de forma assertiva, podendo contribuir para a consolidação dessas instituições. A autora destaca que para isso se realizar “serão exigidas, por parte de todos os que produzem

a universidade, seriedade profissional e renúncia aos comodismos e corporativismos” (FÁVERO, 1996, p.41).

Essa abordagem sobre a universidade estimula a cooperação, a iniciativa e o espírito público para bem servir à sociedade, em suas necessidades explícitas e implícitas, envolvendo os valores, a cultura, as crenças e os hábitos na formação do indivíduo.

Tal entendimento se mostra ratificado no trecho:

Sabemos que as universidades no país vivem sérios problemas, motivados, em grande parte, pelos cortes orçamentários ou pelos atrasos na liberação de recursos, no caso das públicas [...]. No entanto, isso não lhes tira a responsabilidade de se repensarem e de se organizarem a fim de poderem contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico de que o país necessita (FÁVERO, 2012, p. 71).

Partindo do princípio de que uma das características da universidade é ser o *locus* de investigação e produção do conhecimento, tendo como funções fundamentais o ensino, a formação profissional, a busca do saber humano, a pesquisa e o instrumento de mediação da cultura e ciência, observamos que

[...] uma concepção de universidade como instituição dedicada a promover o avanço do saber e do saber-fazer; espaço de invenção e descoberta, produção de teoria e divulgação de novos conhecimentos, sem a preocupação com sua aplicação imediata; deve ser o lugar da inovação, do desenvolvimento de novas tecnologias e de encaminhamento de soluções para problemas da realidade social, econômica e cultural. Nessa perspectiva, a concepção de universidade implica uma estreita relação entre ensino, pesquisa e extensão nos mais variados campos. Eximi-la de tal papel poderá contribuir para a desqualificação da qualidade do trabalho universitário (FÁVERO, 2012, p. 66- 67).

Diante dessas perspectivas de universidade, observamos a trilha percorrida até aqui pela UFRRJ, que após transições estruturais ao longo do tempo, constitui-se na atualidade do século XXI, como uma centenária Autarquia Federal de Regime Especial com instalações nos municípios de Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios, Campos dos Goytacazes no Estado do Rio de Janeiro e no centro da cidade do Rio de Janeiro. Com maior representatividade de cursos e alunado na Baixada Fluminense. Esta região ainda com marcos significativos de pobreza e violência tecidas em sua história como “região dormitório” que abriga trabalhadores da periferia no atendimento, em geral, às malhas produtivas da capital. Pensamos que é para essa região carente e onde mais for possível alcançar, que a UFRRJ deve atuar, mediada e articulada em seu tripé do ensino, pesquisa e extensão.

UFRRJ - Da ESAMV à Atualidade

LINHA DO TEMPO

1910	1943	1960	1963	1967	2007	2021
Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária (ESAMV) 2 cursos de graduação 60 alunos	Universidade Rural 2 curso de graduação 60 alunos	Universidade Rural do Rio de Janeiro desvinculação ao CNEPA 2 cursos de graduação 60 alunos	Universidade Rural do Brasil 3 cursos de graduação 1 Colégio Técnico 120 alunos	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro vínculo ao MEC 4 cursos de graduação 3 programas de pós-graduação 1 Colégio Técnico 220 alunos	REUNI 29 cursos de graduação 16 Programas de Pós-graduação 1 Colégio Técnico 8.444 alunos	UFRRJ 66* cursos de graduação presencial e 2 EAD 37 Programas de pós-graduação 1 Colégio Técnico 3 câmpus 22.500 alunos

Figura 2: De ESAMV a UFRRJ: sua contribuição na história da educação pública brasileira
Fonte: Relatório de Gestão 2021 UFRRJ

Atualmente, em 2022, a UFRRJ é uma Autarquia de Regime Especial que obedece ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, vinculada à Secretaria de Educação Superior do MEC (SESU-MEC). Encontra-se sediada no estado do Rio de Janeiro, é regulamentada por legislação federal e pelo Estatuto e Regimento Interno, cuja reforma foi aprovada pela deliberação nº. 15 do Conselho Universitário, em 23 de março de 2012 e demais normas subsidiárias (RELATÓRIO DE GESTÃO UFRRJ, 2021, p. 16).

A seguir, apresentamos a estruturação organizacional da UFRRJ, destacando suas características, as exigências legais constituídas, as linhas hierárquicas e a cultura da instituição de ensino, marcadas ao longo do tempo.

2.2 Os Movimentos da Estrutura Institucional da UFRRJ

A estrutura da UFRRJ é composta por: Administração Central, Unidades Administrativas e Unidades Acadêmicas da Educação Superior, Básica, Técnica e Tecnológica, integradas aos quatro *campi* universitários, são eles: Campus Seropédica, Campus Nova Iguaçu, Campus Três Rios e Campus Campos dos Goytacazes.

A Administração Central é composta por um órgão executivo, denominado Reitoria; por órgãos de deliberação coletiva compostos por seis Colegiados Superiores: Conselho Universitário - CONSU; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE; Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão de Área- CEPEA; Conselho de Curadores - CONCUR; Assembleia Universitária e por um órgão consultivo, denominado Conselho de Administração – CAD (UFRRJ, 2016).

A Reitoria em 2022, conta com sete Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG), Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES), Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros (PROAF), Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP).

De acordo com estatuto vigente, cada Pró-Reitoria é ocupada por servidores efetivos como pró-reitor titular e seus respectivos pró-reitores adjuntos, percebendo função de cargo de direção e assessoramento.

A PROGRAD, PROPPG e PROEXT são pró-reitorias de natureza acadêmica, responsáveis pelas atividades diretamente ligadas ao aluno, com foco no ensino, pesquisa e

extensão. Já a PROAF, PROPLADI, PROGEP e PROAES são pró-reitorias responsáveis pelo funcionamento administrativo, focado no planejamento e avaliação institucional, tecnologia da informação, financeiro, orçamentário, gestão de contratos, licitação, gestão de pessoas e assistência estudantil, visando dar suporte administrativo às atividades fins da Universidade.

Conforme o Estatuto, a estrutura acadêmica na UFRRJ se organiza em unidades denominadas Institutos e em subunidades denominadas Departamentos, que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão. As coordenações de curso são incorporadas diretamente à estrutura dos Institutos (UFRRJ, 2016).

A UFRRJ conta com 14 Institutos das mais variadas áreas do conhecimento: Agronomia (IA), Geociências (IGEO), Ciências Biológicas e de Saúde (ICBS), Ciências Exatas (ICE), Ciências Humanas e Sociais (ICHS), Ciências Sociais Aplicadas (ICSA), Educação (IE), Florestas (IF), Química (IQ), Tecnologia (IT), Veterinária (IV), Zootecnia (IZ), Multidisciplinar (IM) e Três Rios (ITR). Conforme o Estatuto, os institutos são unidades acadêmico-administrativas onde se articulam as coordenações de curso e os departamentos acadêmicos (UFRRJ, 2016).

Segundo o Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna/UFRRJ/2015, a Universidade conta ainda em sua estrutura:

Colégio Técnico da Universidade Rural (CTUR) - de acordo com o artigo 31 do Estatuto da UFRRJ, o CTUR integra a estrutura universitária. De acordo com Artigo 1º da Deliberação nº 23/1986 é um estabelecimento de ensino médio e técnico. São oferecidos os seguintes cursos: Ensino Médio, Técnico em Agrimensura, Técnico em Agroecologia, Técnico em Hospedagem e Técnico em Meio Ambiente (AUDIN UFRRJ, 2015).

Fazia parte da gestão da UFRRJ, o Centro de Atenção Integral à Criança Paulo Dacorso Filho (CAIC) - conforme o art. 31 do Estatuto da UFRRJ.

Ressaltamos que o CAIC, desde o ano de 1994, funcionava em sede própria dentro do Campus Seropédica, com a participação da UFRRJ na gestão e atuação de servidores do quadro funcional, tendo como objetivo a oferta de educação pública de qualidade, por meio da gestão democrática.

O CAIC deixou de integrar a estrutura universitária em 2022, conforme informações do Sistema estruturante de unidades organizacionais do Governo Federal (PROPLADI, 2022). Contudo, devido ao fim da parceria na gestão da unidade escolar com a Prefeitura Municipal de Seropédica, essa importante unidade formativa está em funcionamento nas instalações do CIEP 155 – Maria Joaquina de Oliveira, localizado na Estrada Rio São Paulo, S/N – Km 49 no centro de Seropédica. Nele ainda, são ofertados à comunidade turmas da Educação Infantil ao 5º ano de escolaridade em horário parcial.

Destacamos que, essa medida de ruptura da ligação com a Universidade tem sido sentida pela comunidade acadêmica, pois além de impactar o atendimento à sociedade local, também perdemos um importante espaço de formação para os discentes dos cursos de licenciatura da universidade.

Na sequência, apresentamos a estrutura organizacional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com base na representação divulgada no Relatório de Gestão 2021.

Estrutura Organizacional da UFRRJ

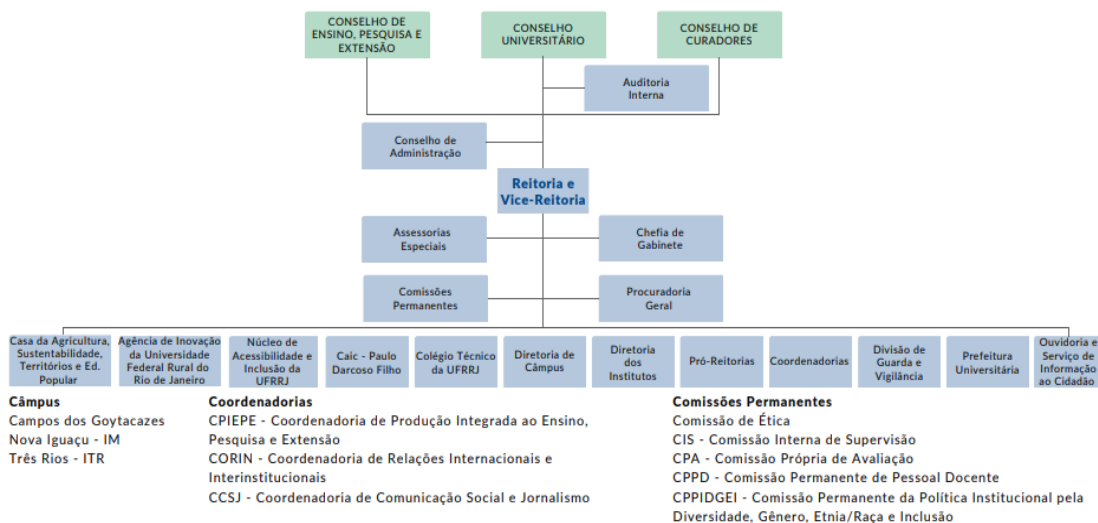


Figura 03 - Organograma Institucional

Figura 3: Estrutura Institucional da UFRRJ

Fonte: Relatório de Gestão 2021 UFRRJ

2.3 Unidades Institucionais

Antes de adentrarmos especificamente na descrição das unidades organizacionais, apresentamos os conceitos de campus, campi e unidades à luz da Deliberação nº 15 de 23 de março de 2012, do Conselho Universitário que aprovou modificações no Estatuto e Regimento Geral da UFRRJ. Na seção II art. 15 define:

[...] campus é um espaço físico, territorial e arquitetônico onde são desenvolvidas as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade e campi são regidos pelos princípios da integração e organicidade institucional, dispondo de estrutura acadêmica e administrativa com dotação orçamentária, capazes de garantir o seu pleno funcionamento (UFRRJ, 2012, p. 6).

O dispositivo classifica as unidades administrativas como “aquelas que desenvolvem atividades relacionadas ao suporte administrativo, infraestrutura física e funcional da Universidade”. Enquanto a estrutura acadêmica “se organiza em unidades denominadas Institutos e em subunidades denominadas Departamentos, que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão e em unidades de educação básica, técnica e tecnológica”. O Regimento define que os Institutos são unidades acadêmico-administrativas, onde se articulam as Coordenações dos cursos de graduação e pós-graduação ofertados pela Universidade e Departamentos Acadêmicos (UFRRJ, 2012, p.31).

Quanto aos dirigentes, mesmo previsto no regimento que a escolha, nomeação e posse destes, para as unidades administrativas é prerrogativa do Reitor, percebemos que na cultura institucional, em muitos setores administrativos existem eleições internas ou indicação dentro da própria unidade para escolha do dirigente, com posterior apreciação da Reitoria. Já as unidades e subunidades acadêmicas, a escolha é feita através de eleição nos respectivos colegiados, com mandato de quatro anos para a direção do Instituto e de dois anos para chefia de departamento e coordenação de curso.

As unidades acadêmicas e administrativas da UFRRJ são criadas com base em Regimentos Internos, discutidos e aprovados no CONSU, em consonância com os sistemas estruturantes do Governo Federal quanto à possibilidade de criação das unidades. Após a implementação do Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG), normatizado pelo Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 (BRASIL, 2019) a unidade somente pode compor o organograma, se houver a disponibilidade de função gratificada ou cargo de direção e assessoramento. O referido decreto, além de dispor sobre o SIORG, “estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos [...]” (BRASIL, 2019), trazendo em seu escopo propostas de melhorias na organicidade das unidades organizacionais das instituições federais. Acreditamos que esta ação governamental limitou o crescimento da estrutura institucional das IFES.

Na página eletrônica do Ministério da Economia, consta a definição do SIORG como um sistema informatizado estruturante que presta suporte às atividades de organização e inovação institucional, contendo o cadastro oficial das estruturas organizacionais dos órgãos e das entidades. Além disso, serve como ferramenta que agiliza as informações da instituição e permite a gestão das políticas e diretrizes definidas pelo Governo Federal, com intuito de proporcionar maior transparência para a sociedade. Com base em pesquisas institucionais, verificamos que quem administra o SIORG na UFRRJ é a Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional.

Considerando o ano de 2019, apesar de o sistema estruturante apontar rumos de organização da estrutura funcional, os órgãos ainda estavam atônitos com a perda de funções gratificadas, como consequência do Decreto 9.725/2019 (BRASIL, 2019) publicado pelo Governo Federal. Conforme informações da página institucional, o decreto extinguiu cargos em comissão e funções de confiança e limitou a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações na estrutura do Poder Executivo. A extinção tensionou os órgãos a repensar a sua estrutura organizacional de acordo com o novo cenário.

Desta forma, segundo informações da área de Gestão de Pessoas, em julho de 2019, a Universidade contou com uma perda expressiva de 52 unidades já existentes na estrutura e regimentadas, tendo em vista a falta das funções para sustentar a sua existência, o que impactou de forma significativa as rotinas acadêmicas e administrativas. Dentre elas, a maioria eram as secretarias administrativas dos institutos e departamentos acadêmicos e dezenas de unidades administrativas de relevância para a Instituição.

Em nota oficial em julho/2019, a Administração Central informou que em conjunto com as demais IFES, manifestaram a necessidade de preservar as funções existentes, em reuniões com os representantes do MEC, na Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e no Fórum de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (Forgepe) (Administração Central UFRRJ, 2019). Até o presente ano de 2022, as funções extintas ainda não retornaram ao quadro de funções disponíveis da UFRRJ⁸.

As finalidades do SIORG são:

- I - uniformizar e integrar ações das unidades que o compõem;
- II - constituir rede colaborativa destinada à melhoria da gestão pública;
- III - desenvolver padrões de qualidade e de racionalidade;

⁸ Segundo a PROGEP, a Universidade ganhou judicialmente o retorno das funções extintas. Mas as funções gratificadas ainda não foram disponibilizadas no quadro da Universidade no SIAPE para remanejamento de acordo com a necessidade institucional. Não sendo possível destiná-las para reativação das unidades organizacionais no SIORG ou criação de novas unidades. (PROGEP, 2022)

- IV - proporcionar os meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar a utilização dos recursos disponíveis; e
- V - reduzir os custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional (BRASIL, 2019, art 20, capítulo III)

Com base nas finalidades, dentre as funções básicas dispostas no Decreto, elencamos: organização e funcionamento da administração pública federal; estabelecimento de programas de melhoria do desempenho dos órgãos e das entidades; difusão de informações organizacionais e de desempenho da gestão administrativa. O sistema funciona como retrato da estrutura organizacional de cada IFES.

Cada unidade acadêmica ou administrativa da Universidade possui um dirigente nomeado, contendo em sua estrutura servidores docentes e técnico-administrativos lotados. O campus Seropédica possui unidades das duas naturezas. Nele estão localizados 12 dos 14 Institutos acadêmicos, e suas subunidades departamentos e coordenações de cursos. Sua sede encontra-se instalada no Pavilhão Central, prédio onde se concentra a maioria das unidades administrativas: Reitoria, Pró-Reitorias e seus departamentos e coordenações administrativas. Além do Colégio Técnico, Restaurante Universitário, Posto de Saúde, Praça de Desportos, Alojamentos, Jardim Botânico, Prefeitura Universitária, entre outros setores da Universidade.



Figura 4: Mapa do campus Seropédica

Fonte: Site Institucional

Para compreensão da estrutura das unidades, esclarecemos que os campi são compostos por Unidades-Pai, definidas hierarquicamente como órgãos macro que agregam diversas subunidades a eles subordinadas. A fim de atender aos requisitos do Decreto nº 5.825 (BRASIL, 2006), as Universidades devem identificar as atividades inerentes de cada unidade organizacional que integra o campi. A seguir, foram brevemente descritas as atividades de cada Unidade-Pai que compõe o campus Seropédica, cenário situacional do presente estudo.

Quadro 1: Atividades das Unidades-Pai vinculadas ao Campus Seropédica

Unidades-Pai	Atividades
Reitoria/Vice-Reitoria	Cabe a coordenação, fiscalização e superintendência das atividades da Universidade, ligadas ao ensino, pesquisa e extensão; planejamento e orçamento; políticas institucionais; assistência aos estudantes; administração geral dos campi; supervisão geral das unidades acadêmicas e administrativas.
	<p>Subunidades diretamente subordinadas a Reitoria</p> <p>Auditória Interna: Assessorar a Administração no desempenho de suas funções e responsabilidades, através de exames e avaliações dos controles internos, com vistas a minimizar as probabilidades de fraudes, erros ou práticas ineficazes.</p> <p>Ouidoria: Atuar na mediação de conflitos entre a comunidade interna e externa e responsável pelo controle de qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão.</p> <p>Prefeitura Universitária: Coordenar atividades de manutenção predial, asseio e conservação, apoio operacional e parques e jardins, monitoramento dos serviços de distribuição de água e energia elétrica, realização dos serviços de telefonia, manutenção de veículos.</p> <p>Divisão de Guarda e Vigilância: Proteger e resguardar o patrimônio público, bem como garantir a tranquilidade e fluidez dos serviços prestados pela universidade atendendo-se também à coletividade interna no que se refere à segurança do <i>campus</i>.</p> <p>Divisão de Saúde: Coordenar o funcionamento do posto médico composto por uma equipe de profissionais da saúde, responsável por prestar serviços de atendimento médico e ambulatorial, de enfermagem e de assistência social aos discentes e servidores.</p> <p>Colégio Técnico: Integra a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada a estrutura da Universidade. Responsável pela oferta de ensino médio e técnico e orientar a formação do educando.</p>
Assessorias	Prestam assistência técnica ao Reitor e aos demais órgãos da universidade.
Procuradoria Geral (PROGER)	Órgão descentralizado responsável por tratar de assuntos de natureza jurídica da UFRRJ, representando a instituição judicial e extrajudicialmente, assim como prestando atividades de assessoramento jurídico.
Institutos Acadêmicos	Unidades acadêmico-administrativas onde se articulam as Coordenações de Cursos e os Departamentos Acadêmicos e desenvolvem as atividades de ensino, pesquisa e extensão.
Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI)	Responsável pela formulação e implementação das políticas de planejamento, desenvolvimento institucional e inovações tecnológicas. Promove a elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI e relatórios de gestão quanto alocação dos recursos orçamentários.
Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros (PROAF)	Coordenar e supervisionar a execução orçamentária e financeira da Universidade bem como os processos de aquisição de bens e serviços, os contrato e os convênios institucionais que envolvam recursos financeiros, compatibilizando as necessidades dos vários setores com o orçamento anual, zelando para que os recursos financeiros sejam aplicados de forma planejada, participativa, otimizada e com eficiência.
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)	Propor, planejar, coordenar, executar, supervisionar e avaliar as políticas, programas e ações na área de gestão de pessoas. Garantir o ingresso, o desenvolvimento, o acompanhamento funcional e o bem estar de todos os servidores, através da integração, interação e melhoria contínua de ações e políticas institucionais.
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES)	Propor, planejar, coordenar, executar, supervisionar e avaliar as políticas, programas e ações de assistência estudantil voltadas à permanência do estudante na Universidade, à melhoria do seu desempenho acadêmico e à redução dos índices de evasão, retenção e repetência. Responsável pelo gerenciamento dos alojamentos e restaurantes universitários.
Pró-Reitoria de Graduação	Propor, coordenar, supervisionar e orientar as políticas acadêmicas da

(PROGRAD)	graduação, assim como atividades didático-científicas relacionadas com o ensino de graduação e estágios supervisionados.
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPPG)	Responsável pelo planejamento, regulação, fomento e difusão dos resultados das atividades de pesquisa e pós-graduação desenvolvidas em todas as áreas de conhecimento da Universidade.
Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT)	Planeja, coordena, acompanha e apoia as atividades de criação e divulgação da cultura de modo a gerenciar o processo interdisciplinar, educativo, cultural, científico e político, articulado com o ensino e a pesquisa, de forma indissociável, que promove a interação transformadora entre universidade e outros setores da sociedade.

Fonte: Site institucional UFRRJ, 2022. Elaborado pela autora.

Para identificação da estrutura das unidades organizacionais, apresentamos na sequência o detalhamento do quantitativo de unidades vinculadas às principais Unidades-Pai no campus Seropédica, assim como o quantitativo de servidores técnico-administrativos alocados nessas subunidades.

Quadro 2: Quantitativo de Unidades e servidores TAEs vinculados a Unidade-Pai: Campus Seropédica

Unidade-Pai	Quantitativo de Unidades	Quantitativo Geral de TAEs	Quantitativo de Assistente em Administração
Reitoria, vice-reitoria e subunidades diretamente vinculadas	32	57	14
	Auditoria Interna	04	01
	Ouvidoria	02	01
	Prefeitura Universitária	80	07
	Divisão de Guarda e Vigilância	42	00
	Divisão de Saúde	39	03
	Colégio Técnico	31	02
PROGER	02	02	02
Instituto de Agronomia	09= 03 deptos e 05 coord. de curso	32	08
Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde	12= 07 deptos e 04 coord. de curso	44	13
Instituto de Ciências Exatas	08= 03 deptos e 04 coord. de curso	21	05
Instituto de Ciências Humanas e Sociais	22= 07 deptos e 14 coord. de curso	35	18
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas	16= 05 deptos e 10 coord. de curso	22	11
Instituto de Educação	13= 04 deptos e 08 coord. de curso	18	11
Instituto de Florestas	07= 03 deptos e 03 coord. de curso	18	06
Instituto de Geociências	07= 03 deptos e 03 coord. de curso	06	02
Instituto de Química	07= 04 deptos e 02 coord. de curso	26	02
Instituto de Tecnologia	14= 04 deptos e 09 coord. de curso	46	12
Instituto de Veterinária	09= 04 deptos, 03 coord. de curso e 01 Hospital Veterinário	62	07
Instituto de Zootecnia	06= 03 deptos e 02 coord. de curso	17	05
Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional	10	61	11
Pró-Reitoria de Assuntos Financeiros	14	68	30
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	11	71	40

Pró-Reitoria de Graduação	06	40	20
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	05	52	18
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	06	55	09
Pró-Reitoria de Extensão	06	35	05

Fonte: COCAD/DAGP/PROGEP, 2022. Elaborado pela autora.

Em observação ao quadro 2, destacamos a complexidade da estrutura institucional da universidade, bem como os fluxos dos processos necessários para que o cumprimento legal, operacional e de gestão, possa alcançar seus objetivos e assim a UFRRJ ter condições de atender às demandas da comunidade local e as demais composições da sociedade.

Na próxima seção, apresentaremos o cenário de mudança que proporcionou um novo desenho institucional significativo para a UFRRJ.

2.4 O processo de mudança estrutural: o papel da PROGEP no cenário da UFRRJ

Dentre as Pró-Reitorias identificadas, ressaltamos a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) visto ser a unidade que gerencia o dimensionamento de vagas dos docentes e de técnico-administrativos.

A PROGEP foi aprovada através da Deliberação nº 19, de 04 de junho de 2019, em substituição da Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos (PROAD), com o objetivo de dar suporte administrativo à UFRRJ, buscando atualização dos procedimentos de forma a proporcionar agilidade e eficácia no atendimento das demandas inerentes à pró-reitoria.

A PROAD possuía no seu esboço a responsabilidade sobre: a Seção de Arquivo e Protocolo Geral, distribuição e controle dos Próprios Nacionais Residenciais (casas funcionais), Divisão de Patrimônio, Divisão de Saúde e a extinta Coordenação de Logística Sustentável. Soma-se o Departamento de Pessoal responsável pelas atividades de cadastro funcional e folha de pessoal dos servidores efetivos ativos e contratados, além de benefícios, adicionais, afastamentos, férias, concessão de aposentadorias e pensões. Assim como, responsável por atividades relativas a certame para admissão de docentes e TAEs, contratação de professor substituto e acompanhamento da carreira, quanto a estágio probatório, progressões e incentivo à qualificação.

A consolidação da PROGEP foi um movimento de reestruturação de dentro para fora da então PROAD. De acordo com matéria veiculada na página institucional da UFRRJ, o processo de mudança teve a duração de dois anos, com a realização de diversos debates junto à comunidade acadêmica, pois se tratava de uma mudança estrutural e não apenas de terminologia. Segundo a gestão da Pró-Reitoria que encerrou o mandato em março/2021:

[...] a modificação implica também em um novo conceito, focado em gerenciar relações de uma forma mais humanizada com quem trabalha dentro da Universidade. Isso significa, na prática, uma maior proximidade entre a Pró-Reitoria e os funcionários da Rural, assim como aumentar a sensação de valorização, realização e acolhimento destas mesmas pessoas”. Enfatiza que “foi uma construção coletiva, algo que é um ponto muito importante do nosso regimento. Foi tudo muito bem estudado e, principalmente, de acordo com a nossa realidade institucional” (UFRRJ, 2021).

Embora a PROGEP tenha sido consolidada com aprovação do Regimento Interno e organograma no CONSU em junho de 2019, a ideia embrionária e o processo de discussões se deram inicialmente na gestão da Reitoria 2013-2017. Nesta gestão já existia a iniciativa de

reestruturação da PROAD, com a redação do Regimento Interno e o encaminhamento para a apreciação pelo Conselho Universitário.

O processo foi encaminhado ao CONSU para apreciação, mas devido às tratativas prioritárias à época, o processo foi retirado de pauta e o propósito de parte da comunidade de se ter uma Pró-Reitoria voltada para gestão de pessoas foi por um período silenciada. Contudo, mesmo havendo postergação da aprovação do regimento Interno, a então PROAD promoveu avanço nas discussões e ações, visando oferecer serviços de qualidade voltados à área de gestão de pessoas.

Ainda na gestão 2013-2017, foram reestruturados processos, com definição de fluxos, otimização de procedimentos, dentre eles: alocação de novos servidores concursados para suprir a vacância de servidores aposentados e investimento em qualificação e capacitação dos servidores em cursos ligados à legislação de pessoal e sistemas de gestão de pessoas do Governo Federal. Além disso, foi dada atenção especial à melhoria de infraestrutura física do então Departamento de Pessoal para que a ambiência de trabalho e de atendimento ao público fossem aprimorados.

Em 2017, com a posse da nova gestão para o quadriênio 2017-2021, a pró-reitora nomeada focou na agenda de debates internos com a equipe para reestruturação de uma Pró-Reitoria voltada para a área de gestão de pessoas. Para tal, foi proposto o resgate de documentos e esforços anteriores, para se pensar numa nova estrutura regimental.

Considerando o cenário nacional das IFES, no ano de 2017, a UFRRJ era uma das poucas universidades que ainda não tinham em seu regimento a nomenclatura atualizada. Naquela ocasião, o objetivo da equipe administrativa e de gestão consistia em consolidar a PROGEP com regimento escrito, com transparência e participação dos servidores que trabalhavam diretamente com as demandas da área de pessoal. Dentre elas, destacamos: a capacitação, o acompanhamento funcional, a folha de pagamento, a perícia médica, a saúde do trabalhador e a concessão de aposentadorias e pensões.

Segundo informações de servidores e como participante no processo, por ser servidora lotada no setor, a união de esforços e consciência da gestão participativa na tomada de decisões foi à mola mestre para idealizar a nova concepção de estrutura institucional. Motivo este, que após dois anos de intensos debates e reflexões, deu origem a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. A aprovação legal se deu na Deliberação nº 19, de 04 de junho de 2019 pelo Conselho Universitário, conforme processo 23083.0012165/2019-75 (UFRRJ, 2019).

Deste modo, segundo a referida deliberação da UFRRJ, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) foi definida como um órgão da Administração Central, subordinado à Reitoria, que tem por finalidade propor, planejar, coordenar, executar, supervisionar e avaliar as políticas, programas e ações na área de Gestão de Pessoas (PROGEP, 2019).

Em relação às atribuições da PROGEP, destacamos os seguintes incisos:

I- propor e implementar políticas de Gestão de Pessoas, em consonância com a legislação vigente e as diretrizes institucionais, no que concerne às carreiras Docente e Técnico-administrativa, bem como o desenvolvimento e incentivo à qualificação profissional permanente da força de trabalho na instituição.

conduzir os processos relativos ao dimensionamento, alocação, mobilidade e provimento dos servidores.

V- promover o alinhamento das ações da PROGEP com as metas e os princípios do Plano de Desenvolvimento Institucional (UFRRJ, 2019).

A PROGEP apresenta uma estrutura organizacional composta por Secretaria Administrativa, Núcleo de Legislação e Normas de Pessoal (NULEP), Coordenação de Distribuição de Próprio Residencial (CDPNR), Departamento de Administração e Gestão de

Pessoas (DAGP) e Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas (DASDP).

O DAGP é uma unidade que tem a finalidade de assessorar nos assuntos referentes: ao registro funcional e pessoal de servidores ativos, aposentados e pensionistas; contagem e averbação de tempo de serviço; remuneração e controle financeiro de servidores; concessão de auxílios, adicionais e benefícios; atos de vacância e concessão de aposentadorias e pensões. Fazem parte ainda do DAGP, as Coordenações de Folha de Pagamento de Pessoal (COPAG), Cadastro e Movimentação de Pessoal (COCAD) e Aposentadorias e Pensões (COAPEN).

Na nova estrutura, foi criado o Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas (DASDP) que tem o objetivo: o planejamento e elaboração de concurso público para ingresso de servidores; admissões de efetivos e temporários; implementação de políticas de desenvolvimento de pessoas e carreiras docente e técnico-administrativo; assuntos referentes à atenção à saúde e segurança do trabalhador e perícia médica. Fazem parte também do DASDP as Coordenações de Admissão e Acompanhamento Funcional (COAAF), Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) e Atenção a Saúde e Segurança do Trabalho (CASST).

Além das coordenações elencadas, no organograma vigente há ainda seções a elas subordinadas. Mas por força do Decreto nº 9.725, de 12 de março de 2019 (BRASIL, 2009) as funções gratificadas atribuídas a estas seções foram extintas pelo Governo Federal não sendo possível a manutenção da estrutura de seções aprovadas no Regimento, uma vez que de acordo com o SIORG sem a atribuição da função gratificada, a unidade administrativa não se sustenta como unidade organizacional.

Para maior compreensão, verificamos que o Decreto a partir de 31 de julho de 2019 (BRASIL, 2019) extinguiu 21 mil cargos em comissão e funções de confiança no Poder Executivo Federal, afetando às Instituições Federais de Ensino Superior.

Dentre as funções, foram extintas as FGs nível 4 e 5, impactando a UFRRJ com extinção de 52 funções e ao mesmo tempo, as unidades organizacionais (UORGs) vinculadas as FGs conseqüentemente foram inativadas. Desta forma, as unidades administrativas que já faziam parte da estrutura institucional da Universidade em diversos setores estratégicos de planejamento, gestão financeira, orçamentária, setor de contratos e licitação deixaram de existir. Do mesmo modo, acarretou prejuízo à permanência da estrutura aprovada para a área de gestão de pessoas, limitando o organograma até ao nível das coordenações.

As medidas de cortes e redução de pessoal, sem um estudo fundamentado nas demandas e singularidades de cada IFES pelo Governo Federal representa agressão direta à autonomia universitária, preceito constitucional, colocando em risco a manutenção das estruturas institucionais das unidades e subunidades e, com isso, prejudicando a funcionalidade da universidade.

A seguir, apresentamos o organograma da PROGEP.

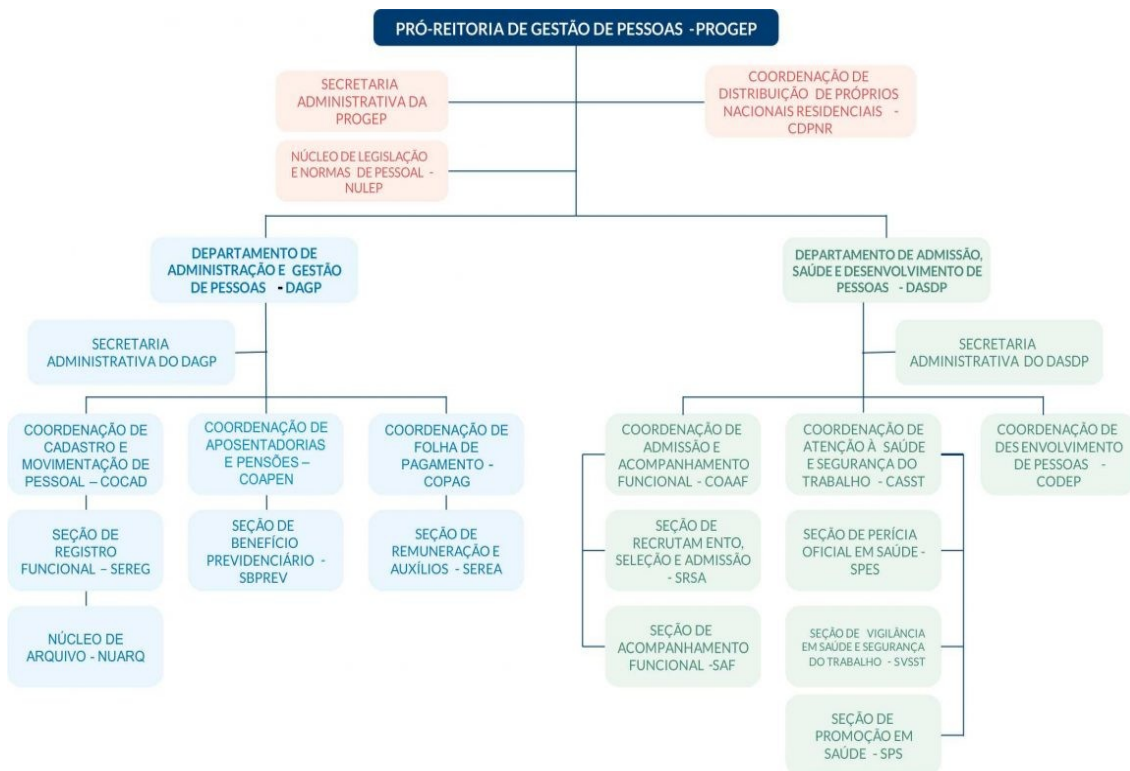


Figura 5: Organograma PROGEP

Fonte: site institucional

Ao observarmos o organograma de uma das Pró-reitorias, podemos refletir sobre a complexidade para o funcionamento de uma universidade pública na dimensão da UFRRJ, bem como de suas necessidades para cumprir sua missão social.

Assim, diante de um quadro de restrição orçamentária e extinção de alguns cargos essenciais para o funcionamento da universidade, consideramos a implementação de ações de dimensionamento de pessoal na UFRRJ pela PROGEP um desafio. Outra situação agravante foi o período pandêmico de Covid-19, em que vários servidores que já completaram requisito exigido por lei quanto ao tempo de serviço e idade solicitaram aposentadoria, ocasionando redução de servidores ativos sem previsão de reposição imediata por não existir concurso vigente para nomeações.

Diante da proposta da pesquisa se constituir na análise sobre a compatibilidade da formação acadêmica com o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas, tornou-se fundamental identificar os principais aspectos da nova Pró-Reitoria e investigar se o processo de dimensionamento de servidores TAEs do cargo Assistente em Administração da UFRRJ se realiza de acordo com o perfil deste profissional da educação e com as demandas de cada unidade.

3 CAPÍTULO III

A TRAJETÓRIA DO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO NA UFRRJ

Este capítulo apresenta a trajetória dos técnico-administrativos em educação na UFRRJ, revelando seus aspectos legais e históricos. Busca identificar a formação acadêmica dos servidores ativos no cargo Assistente em Administração da UFRRJ. Apresenta o Quadro de Referência TAEs (QRSTA)/UFRRJ com as indicações de cargos extintos, ocupados e livres. Neste contexto, o capítulo abrange também as ações e proposições de qualificação na Instituição. Este texto procurou ainda qualificar a formação acadêmica para além da graduação e sua relação com perfil do profissional de educação para atendimento da necessidade institucional e cumprimento dos objetivos junto à sociedade.

3.1 Caracterização do quadro de pessoal na UFRRJ

Nesta seção foi feita uma breve explanação da trajetória dos técnico-administrativos em educação e distribuição dos cargos na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro com uma abordagem sobre seu quadro referente ao ano de 2022. Parte dos dados utilizados na análise foi coletada entre o período de dezembro/2021 a maio/2022, no Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos (SIGRH), no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) e pesquisas no site institucional.

O objetivo é de forma resumida descrever a trajetória e desenvolvimento do cargo TAEs na Universidade, por entendemos que sua história e identidade profissional podem trazer respostas acerca da configuração de outras esferas da vida social e na profícua prestação de serviços junto à sociedade.

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) possibilitou a expansão e interiorização do ensino superior no território nacional. Tal fato de implicou no aumento expressivo de realização de concursos para docentes e servidores técnico-administrativos em educação. As exigências foram diversas, entre cargos e níveis, com diferentes formações e perfis para atuarem em novas estruturas organizacionais da IFES.

Conforme já mencionado, o servidor TAE faz parte de uma categoria nas Instituições Federais de Ensino com plano de carreira estruturado, sendo classificado em vários cargos com especificidades próprias. Embora o Governo Federal tenha extinguido muitos cargos dos níveis A, B, C, D e E, conforme Quadro de Referência TAEs (QRSTA)/UFRRJ de maio/2022, a Universidade dispõe de servidores ativos nos níveis C, D e E, conforme quantitativo por nível de classificação a seguir:

Quadro 3: Cargos ocupados e vagos por nível de classificação

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	OCUPADO	VAGO	TOTAL GERAL
C	266	20	286
D	489	34	523
E	210	8	218
Total Geral	965	62	1.027

Fonte: Coordenação de Admissão e Acompanhamento Funcional/DASDP/PROGEP – QRSTA MAI/2022

O QRSTA é um instrumento que possibilita a gestão do quantitativo de vagas delimitadas pelo Ministério da Educação à instituição. Este instrumento é necessário para o

provimento, movimentação e acompanhamento dos cargos técnico-administrativos de níveis C, D e E integrantes do PCCTAE no âmbito das IFES. O documento foi instituído pelo Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010, publicado no Diário Oficial da União em 20 de julho de 2010 (BRASIL, 2010), atualizado pela Portaria Interministerial nº 111, de 02 de abril de 2014 (BRASIL, 2014). O surgimento de vagas no QRSTA decorre das seguintes situações:

- a) por motivo de vacância. (falecimento, exoneração, demissão, redistribuição e aposentadoria)
- b) por ajuste pelo Ministério da Educação.

Tendo como propósito conhecer o quadro atual de alocação dos TAEs da Universidade, apresentamos a tabela de cargos ocupados e vagos da carreira de técnico-administrativo PCCTAE – classes “C”, “D” e “E” extraída da página institucional COAAF/PROGEP. Apontamos os cargos extintos, concursos e nomeações vedados em virtude dos Decretos 9.262/2018 (BRASIL, 2018) e 10.186/2019 (BRASIL, 2019) que geraram impacto na dimensão administrativa e na carreira dos TAEs na Universidade.

Quadro 4: Cargos ocupados, vagos e extintos TAEs por nível de classificação

Nível de Classificação C					
CÓDIGO	DESCRIÇÃO DO CARGO	SITUAÇÃO NO SIAPE	OCUPADO	VAGO	TOTAL GERAL
701400	ADMINISTRADOR DE EDIFÍCIOS	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	12	0	12
701403	ASSISTENTE DE ALUNO	ATIVO	4	1	5
701404	ASSISTENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	5	0	5
701405	AUXILIAR EM ADMINISTRAÇÃO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	89	12	101
701407	ALMOXARIFE	EXTINTO – Lei 9.632/1998	1	0	1
701410	AUXILIAR DE CRECHE	EXTINTO – Decreto 10185/2019	1	0	1
701411	AUXILIAR DE ENFERMAGEM	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	4	0	4
701412	AUXILIAR DE SAÚDE	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	2	0	2
701414	AUX DE VETERINÁRIA E ZOOTECNIA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	14	0	14
701421	CONTINUO	EXTINTO – Lei 9.632/1998	6	0	6
701422	COZINHEIRO	EXTINTO – Lei 9.632/1998	3	0	3
701423	CONTRAMESTRE-OFÍCIO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	2	0	2
701427	ELETRICISTA	EXTINTO – Lei 9.632/1998	3	0	3
701429	ENCADERNADOR	EXTINTO – Lei 9.632/1998	1	0	1
701434	HIALOTECNICO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	1	0	1
701436	IMPRESSOR	EXTINTO – Lei 9.632/1998	2	0	2
701437	ASSISTENTE DE LABORATÓRIO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	31	3	34
701440	MATEIRO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	1	0	1
701441	MECANICO	EXTINTO – Lei 9.632/1998	7	0	7
701443	MECANICO DE MONT. E MANUTENÇÃO	EXTINTO – Decreto 10.185/2019	2	0	2
701445	MOTORISTA	EXTINTO – Lei 9.632/1998	12	0	12
701446	OPERADOR DE CALDEIRA	EXTINTO – Decreto 10.185/2019	9	0	9
701449	OPERADOR EST TRATAM ÁGUA-ESGOTO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	1	0	1
701452	OPERADOR DE MAQ AGRICOLAS	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	22	4	26
701454	OPERADOR DE MAQ	EXTINTO – Lei 9.632/1998	1	0	1

	COPIADORA				
701455	OPERADOR DE MAQ DE TERRAPLANAGEM	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	2	0	2
701458	PORTEIRO	EXTINTO – Lei 9.632/1998	20	0	20
701464	TELEFONISTA	EXTINTO – Lei 9.632/1998	7	0	7
701466	TORNEIRO MECÂNICO	EXTINTO – Lei 9.632/1998	1	0	1
Nível de Classificação D					
CÓDIGO	DESCRIÇÃO DO CARGO	SITUAÇÃO NO SIAPE	OCUPADO	VAGO	TOTAL GERAL
701200	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO	ATIVO	305	25	330
701203	DESENHISTA-PROJETISTA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	3	0	3
701205	DIAGRAMADOR	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	1	0	1
701208	MESTRE DE EDIF. E INFRAESTRUTURA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	2	0	2
701210	OPERADOR CAMERA DE CINEMA -TV	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	0	1	1
701213	TÉCNICO EM AGRIMENSURA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	4	0	4
701214	TÉCNICO EM AGROPECUÁRIA	ATIVO	18	10	18
701217	TÉCNICO EM ARTES GRÁFICAS	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	3	0	3
701220	TEC EM ANATOMIA E ECROPSIA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	2	0	2
701221	TÉCNICO EM AUDIOVISUAL	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	2	0	2
701224	TÉCNICO EM CONTABILIDADE	ATIVO	7	1	8
701226	TECNICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	ATIVO	15	2	17
701230	TÉCNICO EM ELETROTÉCNICA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	1	0	1
701232	TÉCNICO EM ELETROELETRONICA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	1	0	1
701233	TÉCNICO EM ENFERMAGEM	ATIVO	3	0	3
701238	TÉCNICO EM FARMÁCIA	ATIVO	1	0	1
701240	TÉCNICO EM HERBAREO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	1	0	1
701244	TÉCNICO EM LABORATÓRIO ÁREA	ATIVO	53	3	56
701256	TÉCNICO EM QUÍMICA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	10	2	12
701257	TÉCNICO EM RADIOLOGIA	ATIVO	1	0	1
701259	TÉCNICO EM REFRIGERAÇÃO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	2	0	2
701262	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	5	0	5
701266	TRADUTOR INTERPRETE DE LINGUAGEM DE SINAIS	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	2	0	2
701269	VIGILANTE	EXTINTO – Lei 9.632/1998	42	0	42
701270	DESENHISTA TÉCNICO ESPECIALIZADO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	3	0	3
701275	TÉCNICO EM SECRETARIADO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	2	0	2
Nível de Classificação E					
CÓDIGO	DESCRIÇÃO DO CARGO	SITUAÇÃO NO SIAPE	OCUPADO	VAGO	TOTAL GERAL

701001	ADMINISTRADOR	ATIVO	31	1	32
701004	ARQUITETO	ATIVO	4	0	4
701005	ARQUIVISTA	ATIVO	4	0	4
701006	ASSISTENTE SOCIAL	ATIVO	7	0	7
701009	AUDITOR	ATIVO	1	1	2
701010	BIBLIOTECÁRIO/ DOCUMENTALISTA	ATIVO	12	3	15
701015	CONTADOR	ATIVO	10	0	10
701027	ECONOMISTA DOMÉSTICO	EXTINTO – Decreto 10.185/2019	8	0	8
701029	ENFERMEIRO-ÁREA	ATIVO	2	0	2
701031	ENGENHEIRO-ÁREA	ATIVO	15	0	15
701032	ENG DE SEG DO TRABALHO	ATIVO	2	0	2
701034	FARMACEUTICO/ HABILITAÇÃO	ATIVO	1	0	1
701038	FISIOTERAPEUTA	ATIVO	2	0	2
701045	JORNALISTA	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 10.185/2019	4	0	4
701047	MÉDICO-ÁREA	ATIVO	15	0	15
701048	MÉDICO VETERINÁRIO	ATIVO	7	0	7
701055	NUTRICIONISTA/HABILITAÇÃO	ATIVO	3	0	3
701058	PEDAGOGO-ÁREA	ATIVO	2	0	2
701060	PSICÓLOGO-ÁREA	ATIVO	4	0	4
701062	ANALISTA DE TEC DA INFORMAÇÃO	ATIVO	13	1	14
701064	ODONTÓLOGO	ATIVO	1	0	1
701068	QUÍMICO	ATIVO	2	0	2
701076	SECRETÁRIO EXECUTIVO	Concursos e nomeações vedados pelo Decreto 9.262/2018	20	0	20
701078	TÉCNICO DESPORTIVO	ATIVO	1	0	1
701079	TÉC EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS	ATIVO	20	0	20
701085	ZOOTECNISTA	ATIVO	4	0	4
701086	ENGENHEIRO AGRÔNOMO	ATIVO	14	2	16
701088	FARMACEUTICO BIOQUÍMICO	ATIVO	1	0	1

Fonte: COAAF/PROGEP referência MAIO/2022. Elaborado pela autora.

Este quadro evidencia a gravidade da situação institucional frente aos decretos de extinção dos cargos e o impacto no dimensionamento de pessoal da UFRRJ. Apesar de não constar no quadro de referência os cargos das classes A e B, visto terem sido extintos na sua totalidade pela Lei 9.632/1998, segundo informação esta obtida com dados disponibilizados pela área de gestão de pessoas, a Universidade ainda conta com 34 servidores na classe A e 103 na classe B em atividade, dentre eles: auxiliar rural e servente de limpeza referente à classe A e auxiliar em agropecuária, copeiro, auxiliar de laboratório, pintor, pedreiro, carpinteiro classificados na classe B.

Podemos perceber que após a publicação dos decretos que vedou a realização de concursos e nomeações nos anos de 2018 e 2019 houve uma redução considerável no quantitativo geral de técnico-administrativo na Instituição e não havendo perspectivas de mudanças, nos faz vislumbrar uma defasagem significativa dos cargos sem possibilidade de reposição na Universidade, especialmente das classes C e D.

Quadro 5: Evolução dos TAEs 2018 a 2022

Evolução do quadro dos TAEs 2018-2022	
Ano	Quantidade total de servidores
2018	1.212
2019	1.208
2020	1.143
2021	1.123
2022	1.112

Fonte: COCAD/PROGEP, 2022. Elaborado pela autora.

Através dos cargos que atuam, os técnicos se relacionam e interagem em todos os setores da Universidade, onde são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Os TAEs nos últimos anos têm demarcado um papel social significativo, atuando com voz junto a comissões, conselhos e sindicato representativos da carreira.

Observamos que o técnico-administrativo tem papel estratégico para o funcionamento das Instituições de ensino no sentido de desempenhar atividades relacionadas ao cotidiano da instituição. Além disso, atende as demandas nas áreas de: planejamento, administrativa, financeira e de pessoal. Independente da relação direta com as atividades, cabe a esse profissional a incumbência de atender as atividades fim. E para o cumprimento delas, toda a instituição necessita de um quadro de técnico-administrativo igualmente eficiente e organizado.

Outro ponto que demanda significativa atenção da PROGEP é a significativa diferença geracional entre os servidores que já completaram requisitos para aposentadoria e os recém-admitidos após REUNI, requerendo assim, o gerenciamento de realidades de perfis profissionais e culturais específicos. Nos últimos três anos, em decorrência da pandemia, segundo informações da área de pessoal houve um acréscimo significativo nas concessões de aposentadoria. Considerando o mês de julho/2022, existem 32 pedidos de aposentadoria ainda em análise, dentre estes 10 são de servidores ocupantes do cargo Assistente em Administração (DAGP, 2022). A seguir apresentamos quadro comparativo das aposentadorias da carreira PCCTAE concedidas entre os anos de 2020 a 2022.

Quadro 6: Quantitativo de aposentadorias concedidas aos TAEs 2020 a 2022

ANO	TAEs GERAL	ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO
2020	11	01
2021	17	05
ATÉ MAIO/2022	16	03
Total	44	09

Fonte: Coordenação de Aposentadoria e Pensões/DAGP/PROGEP, 2022. Elaborado pela autora.

Quanto às questões que envolvem o fortalecimento da carreira, percebemos que o quadro de restrições e contingenciamentos sofrido nos últimos anos pelas universidades federais, de igual modo, afetou o quadro de pessoal na UFRRJ. Isto foi devido à falta de reposição de cargos vagos motivados pela extinção e vedação de concursos, assim como a redução orçamentária para ações de capacitação, cursos e treinamentos.

Para superar este momento crítico, a área de gestão de pessoas tomou algumas iniciativas dentre elas: movimentação de servidores de forma balanceada, na tentativa de encontrar equilíbrio entre as necessidades de cada setor e do servidor; investimento em seleção de servidores como tutores para ministrar cursos internos; incentivo na abertura de cursos *in company*, com instrutores externos para UFRRJ; autorização de cursos externos

visando à redução de custos; ampliação de oportunidades de qualificação interna; e parceria com a PROPPG na implementação do Programa de Qualificação Institucional (PQI).

O PQI objetiva abertura de vagas para servidores, em geral, em programas de mestrado e doutorado na própria instituição. Além disso, também foi estabelecida nova dinâmica para pleitear afastamento integral para estudo no país e no exterior. Para esta ação há a abertura de edital oferecendo transparência e igualdade de concorrência, conforme exigências legais previstas no Plano Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), na qual será apresentado mais adiante.

Nesse período atípico vivenciado mundialmente em virtude da pandemia de Covid-19, desde abril de 2020 o trabalho remoto se tornou uma nova realidade para a maioria dos servidores. Visando ampliar o suporte à saúde emocional dos servidores e alunos que se mantém alojados, a UFRRJ dispõe no quadro técnico-administrativo, profissionais de vários cargos da saúde, tais como: assistente social, médicos, fisioterapeuta, enfermeiros e psicólogos. Assim, diante deste cenário, estes profissionais apresentaram ações e atendimento *on line*, vídeos e lives, visando minimizar as causas trazidas pela pandemia, assim como dores por perdas de amigos e familiares. Diante desse cenário, consideramos que a atuação desses TAEs da área de saúde, inseridos como profissional da educação foram exemplos que contribuem de forma significativa nas atividades fins da Universidade.

Em 2022, a UFRRJ dispõe de um quadro funcional com 1.112 servidores técnico-administrativos efetivos, distribuídos sob diferentes aspectos. No que diz respeito à escolaridade, apresentamos dados numéricos, cuja fonte foi o Programa de Qualificação Institucional (PQI) da UFRRJ aprovado por unanimidade pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) em 24 de abril de 2018, de acordo com a Deliberação CEPE nº 046/2018 (UFRRJ, 2018). O objetivo foi traçar um plano institucional de qualificação dos docentes e técnico-administrativos do quadro ativo permanente da Universidade, na formação em nível de pós-graduação, *stricto sensu*. A seguir segue o quadro 7 que apresenta o cenário de qualificação.

Quadro 7: Qualificação de servidores da UFRRJ

QUALIFICAÇÃO - UFRRJ (FEVEREIRO DE 2018)					
TOTAL UFRRJ		ESPECIALIZAÇÃO	MESTRADO	DOUTORADO	OUTRA QUALIFICAÇÃO
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	1210	268	110	30	802
ASSISTENTES EM ADMINISTRAÇÃO	321	92	21	1	207
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	105	21	2	0	82
ADMINISTRADOR	33	18	7	0	8
TÉC. ASSUNTOS EDUCACIONAIS	19	4	10	1	4
PROFESSOR EBT	61	3	8	20	30
PROFESSOR MAG. SUPERIOR	1157	6	172	975	4

Fonte: Elaborado pelo PQI, com base nas informações do SIAPE – mês de fevereiro/2018.

O PQI indica que a UFRRJ possui carência em qualificação *stricto sensu*, especialmente no quadro técnico-administrativo, pois dentre 1.210 servidores em 2018, somente 9% possuíam mestrado e 3% doutorado.



Figura 6: Gráfico qualificação TAEs UFRRJ - 2018

Fonte: Elaborado pelo PQI, com base nas informações do SIAPE - mês de fevereiro/2018.

Como comparativo apresentamos a seguir as informações quanto ao percentual de formação acadêmica dos servidores técnico-administrativos, considerando o ano de 2021, publicada no Relatório de Gestão da Universidade.

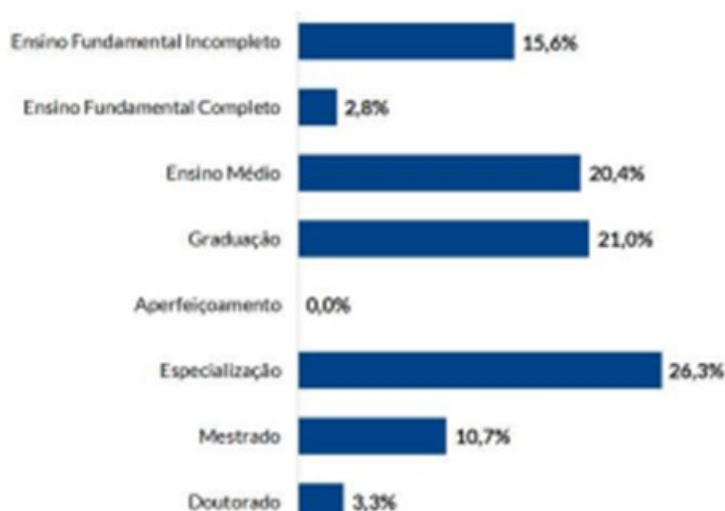


Figura 7: Gráfico percentual de servidores TAEs por qualificação - 2021

Fonte: Relatório de Gestão UFRRJ 2021.

Analisando os dois gráficos, dispostos nas figuras 6 e 7, percebemos que o percentual de qualificação obteve um leve aumento em 2021 em relação a 2018, quanto à especialização, mestrado e doutorado. Um quantitativo que pode ser ampliado, considerando os benefícios que o servidor e a instituição podem obter. Assim, a geração de conhecimento possibilitará a ampliação de habilidades e competências necessárias no desempenho de suas funções (PQI, 2018).

Sob a perspectiva da jornada de trabalho semanal os servidores técnico-administrativos da UFRRJ encontram-se distribuídos em cinco diferentes classificações, foram elas: 20, 24, 25, 30 e 40 horas conforme quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Quantitativo de TAEs por carga horária 2021

Carga horária	Quantidade de servidores
20	06
24	01
25	04
30	04
40	1.108
Total	1.123

Fonte: Relatório de Gestão UFRRJ, 2021. Elaborado pela autora.

De acordo com as informações dispostas no quadro 8, a maioria dos servidores exerce suas atribuições em 40 horas semanais. Dentre os demais com cumprimento de carga horária de 20 horas existem 03 médicos-área e 01 técnico de laboratório-área. Em carga horária de 24 horas há apenas 01 técnico em radiologia. Na carga horária de 25 horas estão enquadrados 04 jornalistas. Por fim, dos que laboram 30 horas semanais encontram-se 01 odontólogo, 02 fisioterapeutas e 01 psicólogo.

Verificamos a seguir, a existência de uma significativa representatividade dos TAEs no desempenho de função gratificada (FG) de chefia e cargo de direção (CD), conforme quadro 9.

Quadro 9: Quantitativo de TAEs por função de chefia e cargo de direção e assessoramento 2021

Função	Disponível no órgão	Ocupadas por TAEs
FG-01	104	49
FG-02	26	12
FG-03	01	01
CD-01	01	-
CD-02	08	03
CD-03	16	01
CD-04	29	17
FUC-01 (FCC)	90	-

Fonte: Relatório de Gestão UFRRJ, 2021. Elaborado pela autora.

O quadro 9 dispõe o quantitativo real de função no órgão de acordo com o nível hierárquico. O nível 01 é de maior complexidade gerencial e valor financeiro e cargo de direção e assessoramento sendo ocupados pelos técnico-administrativos a partir do nível 02. Cabe ressaltar que a CD 01 se refere à função exclusiva ao Reitor.

No período da redemocratização (pós 1945) foi sancionado o Decreto-Lei nº 8.393 em 17 de dezembro de 1945 (BRASIL, 1945). No gozo da autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar as Universidades elegem o reitor por votação em Conselho Universitário e a lista tríplice segue encaminhada ao MEC para apreciação. Na sequência o Reitor é nomeado pelo presidente da República. De acordo com Fávero (2006), no tocante a Administração Superior da Universidade, esta passa a ser exercida pelo Conselho Universitário, pela Reitoria e pelo Conselho de Curadores.

Na atual gestão, temos os servidores TAEs como maioria no nível de cargo de direção nas Pró-Reitorias administrativas titulares e adjuntas, com exceção de dois titulares que são docentes. Isto revela o perfil e reconhecimento aos TAEs na ocupação de posições estratégicas na Instituição.

Informamos que a sigla FUC-01 (FCC) se refere à função de coordenação de curso instituída através do Art. 7º da Lei 12.677 de 25 de junho de 2012 (BRASIL, 2012). Esta função é destinada, exclusivamente, a servidores titulares de cargos da Carreira do Magistério Superior e Professores do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico que

desempenhem atividade de coordenação acadêmica de cursos técnicos, tecnológicos, de graduação e de pós-graduação stricto sensu, regularmente instituídos no âmbito das instituições federais de ensino.

Destacamos que no quadro de TAEs da UFRRJ temos o quantitativo de 701 servidores do sexo masculino e 422 servidoras do sexo feminino. Assim, identificamos a ocupação das mulheres em quase cinquenta por cento nestes espaços de trabalho, simbolizando uma progressiva conquista social, cultural e política, considerando especialmente, a origem agrária da instituição, quando havia nesse segmento predomínio eminentemente masculino.

Diante de um momento de expansão da Universidade, o quadro de servidores técnico-administrativos encontra-se quase em estagnação, sem contar que pode haver uma redução provisória, devido aos afastamentos para mestrado e doutorado, além dos casos em que o servidor encontra-se cedido para outros órgãos/instituições. Quanto à solicitação de afastamento para estudo dos técnicos apresentamos as modalidades utilizadas para cursar especialização, mestrado e doutorado. Neste levantamento não foram contabilizados os treinamentos e cursos de capacitação.

Quadro 10: Comparativo afastamento para estudo TAEs - 2019 a 2021

Modalidade	2019	2020	2021
Curta duração do exterior	03	-	-
Longa duração no Brasil	05	09	06
Longa duração no exterior	02	-	-
Licença Capacitação no Brasil	30	20	10
Licença Capacitação no exterior	02	01	-
Horário especial para estudante	16	09	06
Total	58	39	22

Fonte: Relatório de Gestão UFRRJ, 2021. Elaborado pela autora.

No quadro 10, ao comparar o total de afastamento de 2019 a 2021, observa-se uma queda gradativa no quantitativo de servidores afastados em 2020 e 2021. Essa queda deve-se, provavelmente ao cenário da pandemia de Covid-19, quando houve severas restrições foram adotadas, como por exemplo, o deslocamento no país e para o exterior, impactando assim no número de servidores afastados.

Já as situações de servidores cedidos, em exercício provisório e em colaboração técnica em outro órgão e instituição, assim como licenciados para tratar de interesses particulares sem remuneração obtivemos os seguintes dados:

Quadro 11: Quantitativo de TAEs cedidos e em licença sem remuneração

Situação	Quantidade de servidores
Cedidos	05
Exercício Provisório	-
Colaboração Técnica	03
Licença para tratar de interesse particular	04

Fonte: COCAD/PROGEP, MAI/22. Elaborado pela autora.

Conforme já mencionamos, como o quadro de pessoal da UFRRJ tem sido comprometido devido à extinção de cargos e não reposição de vagas, acreditamos que o dimensionamento de pessoal se torna um processo estratégico para a gestão de pessoas nessa centenária instituição universitária.

A partir dos dados pesquisados, observamos que a UFRRJ, diante das mudanças políticas de gestão de pessoas no país, tem se empenhado em fomentar diretrizes para cumprimento das determinações legais. A criação da PROGEP foi uma iniciativa de reestruturação que tem apresentado ações em consonância com as necessidades da universidade, especialmente o que se refere às relações interpessoais junto aos servidores. Assim, a gestão de pessoas na UFRRJ assume um papel essencial neste processo a partir do compromisso assumido em consolidar a importância dos profissionais da educação. Para tanto, torna-se fundamental o processo de conciliação dos interesses institucionais e pessoais dos profissionais. Com isto, criam-se recursos e caminhos a ocupação em espaços de trabalho que propicie bem-estar e satisfação seja nas atividades meio e/ou fim da universidade.

3.2 Cenários e Proposições da UFRRJ: A Formação Continuada em Ação

Neste tópico nos propomos a abordar os procedimentos empregados na instituição para garantir aprimoramento na capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, que por consequência, pode impactar o êxito na execução dos serviços prestados.

Vale destacar, que a visão da qualificação para o trabalhador, abre espaço para a noção de competência e é alvo de determinação legal por parte do Governo Federal, que ao longo dos anos tem desenvolvido políticas direcionadas à carreira por meio de programas, decretos e leis. Dentre eles, como já vimos, trata-se da Lei nº 8.112/90 (BRASIL, 1990) e a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005).

Temos também o Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2006), que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional e o Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006a) que estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, devido à necessidade de buscar aprimoramento na prestação dos serviços públicos e cumprir o papel social de atender as demandas da sociedade.

Considerando às mudanças socioeconômicas que vem ocorrendo ao longo da nossa história, é importante que as Instituições estejam conscientes do seu papel nesse processo. Quanto às instituições de ensino, observa-se um movimento de valorização por servidores qualificados, objetivando melhorar habilidades técnicas, humanas e gerenciais, sendo uma das principais ações do Estado nesse sentido com a publicação do Decreto nº 5.707/2006, que apresenta elementos de uma política de formação voltada à eficiência (relacionado a como se faz) e eficácia (relacionado ao quê se faz) no serviço público (BRASIL, 2006).

A partir disso, entende-se que as ações de capacitação e qualificação devem ser concebidas de modo a contribuir para o desenvolvimento profissional do servidor, em sintonia com as demandas institucionais.

Na UFRRJ, compete à Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CODEP) ligada ao Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas/PROGEP, planejar e implementar ações de capacitação e organizar o acesso à qualificação e aperfeiçoamento dos servidores dentro e fora da Universidade.

Segundo seu Relatório 2018-2019,

[...] o objetivo do setor é direcionar e organizar as ações de capacitações de modo que contribuam para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências institucionais e individuais dos servidores da área técnica e de gestão da UFRRJ, buscando potencializar a excelência das atividades por eles prestadas para

atingimento das metas delineadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (CODEP, 2019).

Em 2018, a CODEP/PROGEP visando potencializar o desenvolvimento da qualificação da força de trabalho da instituição e atendendo aos anseios institucionais de geração de conhecimentos e pesquisas em todos os setores da Universidade, inclusive aqueles especificamente administrativos, elaborou o Programa de Qualificação Institucional.

O programa surgiu após debates internos entre representantes das Pró-Reitorias administrativas PROGEP e PROAF e a Pró-Reitoria Acadêmica PROPPG, como um novo olhar para a qualificação dos servidores da Instituição. Em seguida, foi construída a minuta do projeto contendo apresentação, justificativas, objetivos, formato de execução, vigência, orçamento, público-alvo e bibliografia. Posteriormente, foi encaminhada ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e aprovada em 24 de abril de 2018, de acordo com a Deliberação nº 046/2018 (UFRRJ, 2018). Conforme já mencionado no estudo, o programa oportuniza vagas para servidores em programas de mestrado e doutorado na instituição, em contrapartida os programas que aderem ao PQI, recebem aporte financeiro para o fortalecimento dos cursos.

Com base no relatório CODEP, em 2019, 15 programas de pós-graduação aderiram ao PQI, sendo ofertadas 41 vagas de mestrado e 16 em nível de doutorado, conforme quadro a seguir:

Quadro 12: Programas de Pós-Graduação que aderiram ao PQI e quantitativo de vagas

Nº	PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO	QUANTIDADE DE VAGAS	
		Mestrado	Doutorado
1	PPG Agronomia -PPGA	2	2
2	PPG Geografia-PPGEO	2	0
3	PPG Patrimônio, Cultura e Sociedade-PPGPACS	3	0
4	PPG Modelagem Matemática e Computacional-PPGMMC	3	0
5	PPG Educação Agrícola-PPGEA	5	0
6	PPG Ciência Tecnologia e Inovação em Agropecuária-PGCTIA	0	5
7	PPG gestão e Estratégia-PPGEN	5	0
8	PPG em Engenharia Agrícola e Ambiental-PPGEAAmb	3	0
9	PPG em Fitotecnia-PPGF	1	2
10	PPG Ciências Sociais-PPGCS	3	1
11	PPG Agronomia Orgânica-PPGAO	2	0
12	PPG em Educação-PPGEDUC	7	6
13	PPG em Filosofia-PPGFIL	2	0
14	PPG Educação em Ciências e Matemática -PPGEduCIMAT	1	0
15	PPG Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas - PPGDT	2	0
13	TOTAL DE VAGAS DISPONÍVEIS	41	16

Fonte: CODEP 2018

A adesão mais significativa dos técnicos foi nos programas de mestrados. No ano de 2019, 28 servidores ingressaram em pós-graduação em nível de mestrado dos quais houve apenas três desistências. Como forma de preservar o anonimato, os nomes no quadro 13 foram apresentados com nomenclatura fictícia, com a identificação apenas do local de lotação, sendo o ingresso de 02 servidores no Programa de Geografia – PPGGEO, 01 no Programa de Patrimônio, Cultura e Sociedade – PPGPACS e 05 no Programa de Educação Agrícola - PPGEA.

Para melhor entendimento, apresentamos o quadro 13 com a informação de servidores que ingressaram na primeira seleção de mestrado nas vagas decorrentes do PQI no ano de 2018 e a situação atual, considerando o ano de 2022.

Quadro 13: Servidores ingressantes na primeira seleção vagas destinadas ao PQI

IDENTIFICAÇÃO	SITUAÇÃO	LOTAÇÃO	PROGRAMA
SERVIDOR A	Defendeu dissertação em 2021	PROGEP	PPGEA
SERVIDOR B	Defendeu dissertação dia 12/11/20	CTUR	PPGEA
SERVIDOR C	Desistência	PROAES	PPGEA
SERVIDOR D	Defendeu dissertação em 24/02/22	PROGRAD	PPGEA
SERVIDOR E	Defendeu dissertação dia 12/11/20	PROGER	PPGEA
SERVIDOR F	Defendeu dissertação abril/21	Instituto de Tecnologia	PPGGEO
SERVIDOR G	Defendeu dissertação em mar/21	Instituto de Veterinária	PPGGEO

Fonte: Relatório Quadriênio 2017-2020 CODEP. Elaborado pela autora.

Entre os editais 2018-2019, houve ampliação da adesão de programas com aprovação de um considerável quantitativo de técnico-administrativos nos mais variados cargos de nível médio e superior. Segundo informações da CODEP, até o momento 07 assistentes em administração e 03 ocupantes do cargo auxiliar em administração concluíram mestrado pelo PQI, considerando o ano de 2022. Em 2021, 16 programas ofertaram vagas pelo PQI, totalizando 32 vagas de mestrado e 20 em nível de doutorado (CODEP, 2022).

Além de atuar nas ações de capacitações e gerenciamento do PQI, que é considerado um programa inédito na Universidade nos seus mais de 100 anos. A CODEP é o setor responsável para promover cursos internos e *in company*, gerenciar o banco de talentos da instituição através de diagnóstico das necessidades de capacitações dos servidores, assim como o dimensionamento de pessoal, temática da presente pesquisa.

Outra ação relevante gerenciada por esta coordenação é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) instituído pelo Decreto nº 9.991/19 (BRASIL, 2019) alterado por meio do Decreto nº 10.506/20 (BRASIL, 2020), direcionado a todas as Universidades como instrumento da Nova Política de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP). O PDP que tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências essenciais para prestação de um serviço de excelência à sociedade brasileira, devendo ser elaborado anualmente para execução no ano seguinte. Esse Plano apresenta as ações de desenvolvimento necessárias à consecução dos objetivos institucionais da UFRRJ e encontra-se alinhado estrategicamente ao PDI da Universidade (CODEP, 2022).

Segundo informações no portal do servidor (www.gov.br), o decreto dispõe alterações quanto às regras de concessão de afastamentos para estudo e licença capacitação. Além disso, determina novas orientações aos gestores acerca da elaboração de ações de desenvolvimento. A CODEP chama atenção que “a participação em qualquer evento de capacitação ou ação de educação formal da instituição não poderá ser realizada sem autorização do PDP pelo Órgão Central do SIPEC⁹” (CODEP, 2022). Neste contexto, os pedidos de afastamento, de qualquer natureza ou licença capacitação, somente poderão ser concedidos se constarem no PDP da UFRRJ. No próximo capítulo foram tecidas as especificidades do dimensionamento de pessoal e como este movimento pode ser dar nas IFES.

⁹ O órgão central do SIPEC é representado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) do Ministério da Economia. É responsável pela formulação de diretrizes, orientações normativas, coordenação, supervisão, controle e fiscalização de assuntos concernentes à Gestão de Pessoas do Poder Público Federal. (fonte: site Governo Federal)

4 CAPÍTULO IV

DIMENSIONAMENTO E PLANEJAMENTO: A DINÂMICA NA UFRRJ

Neste capítulo descrevemos o conceito de dimensionamento e planejamento de pessoal na perspectiva de referenciais teóricos e documentos legais e a matriz de alocação de vagas do MEC para reposição da força de trabalho nas IFES. Realizamos também, breve descrição do Sistema Integrado de Gestão da UFRRJ, que consiste na base informacional da identificação do perfil e atribuições das unidades organizacionais. Apresentamos os critérios propostos no Programa de Desenvolvimento Institucional em relação ao planejamento da área de pessoal no que tange a eficiência e eficácia das ações institucionais para cumprimento da missão da UFRRJ. Para tanto, observamos ainda, algumas práticas de outras universidades federais, visando identificar outras culturas instituídas.

Para Dias (2015), o dimensionamento de pessoal basicamente representa o cálculo entre o número desejável de pessoas para a realização de tarefas determinadas. Com isto é possível detectar o grau de adequação entre o quadro de pessoal existente e as necessidades reais da instituição.

Este processo precisa ser desenvolvido pelas Universidades Federais em conformidade com a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005) que dispõe o PCCTAE e o Plano de Desenvolvimento dos cargos TAEs dispostos no Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006).

A partir da edição da referida lei, o dimensionamento tornou-se obrigatório e estabelece que é responsabilidade de cada instituição avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal a sua realidade para o alcance dos seus objetivos e missão. Para tanto, a IFES deve emitir proposta ao MEC, quando houver necessidade de redimensionamento de vagas, tendo em vista, as demandas institucionais para ajuste da métrica da força de trabalho dos servidores técnico- administrativos em relação aos docentes e estudantes. Já o Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006) aponta diretrizes para elaboração do plano de desenvolvimento dos TAEs frisando a importância de relação do plano ao Programa de Desenvolvimento Institucional da IFES.

Como já exposto, o conceito de dimensionamento de pessoal que baliza as IFES pode ser contemplado no referido Decreto:

[...] processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE (BRASIL, 2006a).

Como consequência da necessidade de atender às demandas das atividades meio e fim das instituições oriundas da expansão e reestruturação das IFES, o MEC há vários anos indica às universidades, o uso de um instrumento de gestão nomeado Relação Aluno/Técnico (RAT). Este instrumento estabelece nivelamento na proporção entre número de técnico-administrativos ativos e o número de alunos matriculados nos cursos de graduação e na pós-graduação *stricto sensu* na instituição.

O objetivo deste gerenciamento de pessoal é assegurar a reposição automática por meio de concursos públicos para os cargos efetivos, sem a necessidade de prévia autorização do MEC e do então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, MEC, 2015). Este modelo intitulado “Modelo de Composição do Quadro de Servidores Técnico-administrativos em Educação” é utilizado pelo MEC para distribuição e alocação de cargos dos TAEs das Universidades.

Na opinião do MEC, em consonância com o Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006) no dimensionamento envolve um processo analítico: da estrutura organizacional, das competências, dos processos de trabalho, das condições de trabalho e das condições tecnológicas da IFE, além do diagnóstico do quadro de pessoal.

Com base na matéria postada no site institucional no dia 20 de abril de 2018, sob título “Pró-Reitora analisa a carreira dos servidores técnico-administrativos na UFRRJ”, foi levantado à questão do estudo realizado pela Comissão de Redimensionamento e Mapeamento Institucional que constatou que entre 2005 e 2015, na UFRRJ houve um aumento de 212% em números de alunos, 139% de docentes e apenas 11% no número de técnicos. Neste texto, havia o questionamento sobre como esta discrepância de índices impactava o dia a dia da universidade. Como resposta, foi argumentado que nos últimos anos existe uma demanda significativa de pedido por mais técnico-administrativos, motivados por vários setores da universidade. Contudo, este cenário era considerada uma demanda generalizada das IFES de todo país. (COMUNICAÇÃO UFRRJ, 2018).

Nesse sentido, foi realizada visita ao MEC para conversa com o secretário de Gestão de Pessoas, quando foi amplamente debatido sobre a relação considerada pelo MEC como ideal entre quantidade de estudantes e de técnicos. Constatando que a relação entre discentes/técnicos na UFRRJ é menor do que aquela que o MEC considera como ideal. Na entrevista, foi enfatizado que o número de técnicos autorizados para a IFES não é suficiente, considerando o tamanho do *campus*, assim como definição de critérios qualitativos para a distribuição de cargos, de forma que atenda à realidade institucional da UFRRJ, tais como restaurantes universitários e alojamentos (COMUNICAÇÃO UFRRJ, 2018).

O Quadro de Referência de Servidores TAEs, instituído pelo Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010 (BRASIL, 2010) é o instrumento vigente no âmbito do Governo Federal que possibilita a gestão do quantitativo de vagas delimitadas pelo MEC pelas instituições. É um mecanismo de controle contínuo necessário para os provimentos, movimentações e acompanhamento dos cargos níveis C, D e E, respectivamente, definidos como: apoio, intermediário e superior. Esse quadro é referência para vagas decorrentes de vacância ou por ajustes pelo MEC quanto à métrica ideal pelo quantitativo de docentes e alunos. Por meio deste instrumento, as IFES têm a possibilidade de ser contempladas com novas vagas e conseguir troca de código de vaga de cargos para suprir a necessidade real da força de trabalho. Segundo informações do DASDP, o QRSTA é atualizado mensalmente e divulgado nos meios oficiais de comunicação da instituição. Caso haja interesse mútuo de troca de código de vaga de cargo vago entre instituições, existe a possibilidade de propor ao MEC a permuta de cargos vagos, ficando a cargo do Ministério a análise e autorização.

O Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006) define algumas ações que as universidades necessitam se ancorar para realizar o dimensionamento de pessoal, traçando o estabelecimento de matriz de alocação de cargos e critérios bem definidos da distribuição das vagas existentes no QRSTA. Neste caminho, a legislação traça diretrizes para esta análise, a saber:

[...] O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante;

I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;

II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;

III - a análise dos processos e condições de trabalho

IV - as condições tecnológicas da IFE” (BRASIL, 2006^a, art. 6).

Para cumprimento dos critérios de alocação de cargos, o referido decreto ainda aponta a necessidade de adoção de algumas ações, na qual as instituições precisam identificar além do seu quadro de força de trabalho, condições tecnológicas, estrutura dos ambientes organizacionais, ajustes na matriz de alocação e adequação de alocação internamente. Fatores estes, que permeiam o objeto do estudo. Para fins de contextualização, seguem as ações descritas no art. 6º:

- I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;
- II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;
- III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;
- IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;
- V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;
- VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;
- VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;
- VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;
- IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e
- X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais (BRASIL, 2006).

Segundo o PCCTAE, o plano de carreira não permite transição de cargos do servidor efetivo. Tal mecanismo impossibilita que um servidor possa ser transferido de um cargo para outro dentro da Instituição, mesmo que tenha a titulação ou competência para tal. Ribeiro (2011) observa que este engessamento do nível na carreira limita o servidor ao restrito exercício de funções rotineiras e mecanizadas, com baixo ou nenhum poder de decisão. Este contexto pode ser causa, inclusive, de insatisfação do profissional, pois o seu potencial ficaria limitado com esta restrição.

Conforme já observamos, as atribuições do Assistente em Administração definidas pelo MEC são amplas, exigindo que as IFES atuem com sensibilidade e foco na gestão para que realizem o processo de adequação do perfil de cada profissional de acordo com as necessidades institucionais, especialmente, pela dificuldade de reposição no quadro de vagas.

Nesse sentido, verificamos no mais recente Concurso Público para cargos Técnico-Administrativos em Educação da UFRRJ, por meio do Edital 104/2019, publicado em 27 de dezembro de 2019, as atribuições requeridas ao cargo Assistente em Administração, contempladas na lei, que são:

Tratar documentos: Registrar a entrada e saída de documentos; triar e distribuir documentos; conferir dados e datas; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos. Preencher documentos: Digitar textos e planilhas; preencher formulários. Preparar relatórios formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos. Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos. Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; identificar natureza das

solicitações dos usuários; atender fornecedores. Executar rotinas de apoio na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores. Executar rotinas de apoio na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços. Executar rotinas de apoio na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços. Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição. Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos. Secretariar reuniões e outros eventos: Redigir atas, memorandos, portarias, ofícios e outros documentos utilizando redação oficial. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional (UFRRJ, 2019, p. 6 e 7).

Tais atividades abrangem a atuação do profissional, independente da unidade institucional de alocação. Observamos a importância do cargo no suporte administrativo e técnico envolvendo ações de planejamento, recursos humanos, logística, contabilidade, finanças e gestão. Atribuições que permitem a este servidor desenvolver suas atividades em distintos espaços da Instituição. Após a listagem de atividades, a última frase da citação imprime ainda mais ênfase generalista ao cargo, ao vincular outras possíveis tarefas às complexidades exigidas pelas unidades da IFES.

Assim, é mister diferenciar o planejamento e o dimensionamento de pessoal, por serem processos distintos. A proposta de planejamento de pessoal é mais ampla.

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

Deste modo, diante do contexto de escassez, com quadro enxuto de servidores, o planejamento de pessoal pode ser visto pelos gestores das IFES como uma ferramenta que tem a finalidade de estimular a instituição a refletir e agir estrategicamente no ajuste entre os objetivos pessoais de cada servidor e os objetivos institucionais, considerando os aspectos socioeconômicos e a realidade de cada instituição. Na execução deste processo, as IFES poderão prever as dificuldades de gerenciamento do quadro de pessoal, a curto, médio e longo prazo (BARBOZA & FERREIRA, 2009, p 5).

Assim, no processo de dimensionamento de pessoal fica mais evidenciado o caráter operacional com estabelecimento de índices e métricas para a alocação de servidores e recomposição do quadro de pessoal da instituição, seguindo normativas do Governo Federal.

Nesta direção, Komatsu (2013) revela ser essencial que a organização pública crie instrumentos eficientes na organização do quadro de pessoal compreendendo as etapas de recrutamento, seleção, realocação, capacitação e avaliação. Neste processo, busca-se o alinhamento da força de trabalho ao planejamento estratégico, com foco no atendimento de excelência ao cidadão e à sociedade, pois, no seu entendimento:

O planejamento da força de trabalho tem sido reconhecido como uma ferramenta capaz de induzir organizações públicas e privadas a pensarem e atuarem de forma mais estratégica e menos operacional no alinhamento entre pessoas e finalidade. Sem que se haja este esforço, é pouco provável que o aumento ou a redução da força de trabalho aconteçam sem que causem problemas a curto, médio ou longo prazo (KOMATSU, 2013, p. 163).

Nas IFES, os instrumentos legais previstos no RJU que possibilitam a mudança do servidor no âmbito externo ou interno, são respectivamente, a redistribuição e a remoção. Estes instrumentos não permitem a transição de cargo do servidor, tendo em vista o impedimento legal de ascensão financeira e de cargo. Mas, em contrapartida permite, que os servidores possam se movimentar de uma instituição para outra ou se movimentar internamente entre as unidades organizacionais dentro da mesma instituição, desde que se atendam alguns requisitos. Neste sentido, mesmo ocupando o mesmo cargo, novos elementos que permeiam o trabalho deste servidor podem ser alterados trazendo benefícios tanto para o profissional, quanto para a instituição. Como exemplo, citamos: as condições de trabalho, a relação com a gestão direta e os pares, o perfil da unidade compatível com suas habilidades e competências, o perfil do público a ser atendido, entre outros.

A redistribuição funciona como mecanismo de movimentação entre instituições. O art. 37 do RJU prevê “que é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC”, sendo observados os seguintes preceitos abaixo:

- I - interesse da administração; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- II - equivalência de vencimentos; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- III - manutenção da essência das atribuições do cargo; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97)
- V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional; (Incluído pela Lei nº 9.527, de 10.12.97) (BRASIL, 1990, art. 37, capítulo III).
- VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade (BRASIL, 1990).

Este movimento parte inicialmente de interesse mútuo entre as instituições de origem e destino, mas o poder decisório fica a cargo exclusivamente do Ministério da Educação. Já o processo de remoção se dá quando solicitado pelo próprio profissional ou pela unidade, em geral por não ter se adaptado ao local de trabalho. Esta possibilidade se caracteriza como um instrumento disposto na legislação que regulamenta o servidor público federal. A Lei 8.112/1990 no artigo 36 define: “Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990). Na UFRRJ a remoção é habitualmente identificada pela expressão alocação ou mudança de exercício, sendo efetuada com emissão de portaria de localização pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP, 2022).

Existem casos, em que a mudança de local de trabalho tem se tornado um processo estratégico atender às insatisfações dos profissionais e possibilitar eficiência às unidades.

Os estudos de Loureiro (2015) referenciam apontamentos de Gomes (2010) quanto à funcionalidade da remoção como instrumento de busca por mudança, quando não é possível o enfrentamento das situações internamente no ambiente de trabalho:

“aponta a remoção como um mecanismo utilizado na busca pela mudança, seja pelo conflito com seus superiores ou pares; pelo desinteresse ou descompasso entre o perfil profissional e as atividades desenvolvidas no local de trabalho; ou até mesmo, por perseguições ou assédio moral” (LOUREIRO, 2015, p.15 e 16).

Considerando o ano de 2022, a Universidade conta com 305 Assistentes em Administração ativos. De acordo com a COAAF, existe o Edital 104/2019 aberto para o cargo de Assistente em Administração, com oferta de 19 vagas, sendo 13 de ampla concorrência, 04 para negros e 02 para pessoas com deficiência. Em consulta mais recente, o QRSTA MAIO/2022 disponível no site, consta aumento de 19 para 25 cargos vagos, que acreditamos ser oriunda de aposentadorias, vacâncias e falecimento no período.

A precarização e exacerbação no trabalho dos TAES tem relação com questões que por vezes, ultrapassam a realidade e autonomia das IFES. Deste modo, sejam por questões externas às IFES ou internas associadas ao ambiente organizacional, as percepções sobre o dimensionamento de pessoal envolvendo os servidores das Instituições merecem estudo aprofundado.

Ribeiro (2011) destaca em seu estudo a existência de um modelo trazido do setor privado como remédio às questões crônicas do serviço público. O conceito de uma instituição de ensino superior nos padrões empresariais, competitiva, com foco no lucro frequentemente permeia os discursos e planos da educação da educação pública superior.

Fala-se em aumento de produtividade, cumprimento de metas inatingíveis, otimização de recursos humanos e de espaços físicos, um discurso todo permeado pela lógica empresarial. Defende-se a implantação de um modelo gerencial em substituição a um burocrático, sem levar em consideração as especificidades de uma instituição pública. [...] retrata bem a incorporação da prática gerencialista do setor privado (RIBEIRO, 2011, p.82).

Partindo da visão da autora, percebemos que os modelos gerencialista e tecnicista, pautados em valores de mercado, possuem visão focada no lucro, caracterizando-se pela valorização da eficiência em detrimento do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores. Tal posicionamento não cabe numa Instituição de ensino pública, cuja missão é servir democraticamente à sociedade. Nesta conjectura, consideramos que o conhecimento é inegociável. O Novo Serviço Público propõe uma maior responsabilidade do servidor que serve ao cidadão, construído sobre os pilares do interesse público e com foco na política participativa e democrática. Empenhando esforços na interação governo e cidadão, ao invés de relação agente público e consumidor.

Na visão de Francisco e Faria (2008), compreendemos que é importante destacar que a educação deve ser vista como um agente propulsor para o crescimento de um país e deve ser preservada como um bem público de muito valor. A universidade que tem como fundamento a produção do conhecimento, se relaciona com este bem diariamente, como um direito essencial da população. Nesta linha de raciocínio, a missão das universidades é a formação de profissionais eficientes e cidadãos conscientes do seu papel social, diante do desenvolvimento socioeconômico do país.

Pautada na concepção de Silva (2009) sobre o potencial humano nas organizações e no mundo do trabalho, Dias (2015) entende que:

“o desenvolvimento de pessoas nas organizações é visto como uma ferramenta de transformação dos moldes clássicos de gestão. Assim, a visão tradicional que concebia o ser humano como máquina e a visão econômica voltada para a maximização dos lucros produziram uma visão limitada do indivíduo, bem como uma simplificação das relações de trabalho”. (DIAS, 2015, p. 69).

Neste caminho, Silva (2009) reforça que:

[...] desenvolver o potencial humano deve ser a grande prioridade do mundo contemporâneo, não somente por ser a solução para os diversos problemas com os quais nos deparamos na vida pessoal, profissional e social, mas também por ser o

caminho ideal a ser percorrido para o alcance do sucesso pessoal e excelência organizacional. Isto se dá, porque diante do advento da era do conhecimento, da sociedade de informação e das inovações tecnológicas, o potencial humano das pessoas cada vez mais é conclamado a ser libertado, desenvolvido e valorizado, pois são as pessoas o elemento crítico e essencial para o crescimento e sustentabilidade organizacional em face ao cenário atual de constantes mudanças sociais, tecnológicas e informacionais (SILVA, 2009, p. 2).

O Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006) parece caminhar nesta direção, tendo em vista no seu escopo dispor sobre o aprimoramento dos processos de trabalho, na ótica de transformá-los em conhecimento coletivo e de bem público, trazendo proposições de construir soluções para demandas institucionais, assim como promover a reflexão não só dos servidores técnico-administrativos, tema do estudo, mas também dos docentes sobre seu desempenho em relação aos objetivos da Instituição.

Essa nova proposta do serviço público rompe a velha visão do “mero executor de atividades” sem propósito ao bem público, colocando nas mãos do agente público a responsabilidade de entregar à sociedade um serviço público de qualidade.

Dias (2015), em consonância com os propósitos de Novo Serviço Público destaca a afirmação de Mulher (2001), acerca de alguns deveres da universidade primordiais no ambiente educacional:

“Muller (2001) afirma que a universidade tem o dever de assegurar: i) que os estudantes recebam o conhecimento necessário para sua formação como cidadão e profissional; ii) que os servidores executem atividades que vão ao encontro de seus anseios individuais e coletivos, aliados ao interesse da instituição e, por último e, não menos importante ao interesse público; e iv) que a sociedade receba os profissionais formados com plena capacidade para exercer suas atribuições com condições de intervir favoravelmente para o desenvolvimento local, regional ou nacional.” (DIAS, 2015, p.41)

Diante dessas afirmativas legais, é preciso refletir sobre a legalidade presente na letra da lei, mas também da legitimidade do que ocorre no cotidiano acadêmico. Questionamos, portanto, a divergência de ações do Estado, pois ora afirma nos documentos que preza pela qualidade da educação, ora, por meio dos mesmos instrumentos legais, retiram direitos, sufoca a educação pública com a extrema redução de recursos financeiros e quantitativo de servidores.

Ainda assim, mesmo diante de tais desafios, as instituições precisam estar imbuídas no propósito de oferecer um ambiente onde seus servidores tenham oportunidades de se desenvolver, incentivando o interesse nas qualificações visando alcançar a realização pessoal e profissional, e por consequência, elevar o grau de desempenho nas atividades desenvolvidas no seu local de trabalho, de forma que colabore com cumprimento dos anseios institucionais.

Quanto aos cuidados na execução do dimensionamento de pessoal nas IFES acrescentamos a visão de Barbosa & Ferreira (2009) ao revelar que:

[...] É nesse segmento que identificar e caracterizar o quadro de pessoal da Instituição, combinado-o com a estrutura organizacional, as rotinas e processos administrativos, as necessidades de movimentação e adequação e os resultados previamente estabelecidos a serem alcançados, permite à Instituição maior sucesso no alcance dos objetivos e planejamentos institucionais (BARBOZA & FERREIRA, 2009, p. 5).

Na perspectiva das autoras, o dimensionamento possibilita que cada instituição identifique as necessidades de pessoal em cada unidade organizacional existente na sua estrutura, sendo um processo diagnóstico. Este levantamento envolve a identificação do local de atuação, o que e como se executa as atividades previstas, bem como o tempo necessário

para realização delas em cada unidade. Outras variáveis possíveis de serem incluídas tratam do nível de frequência e complexidade, análises contínuas da estrutura física, condições e processos de trabalho e política de pessoal, buscando a modernização e o aperfeiçoamento.

O dimensionamento de pessoas consiste em um desafio na universidade devido a sua complexidade, podendo inclusive enveredar por questões políticas. Embora seja considerada uma temática delicada, ainda sim é muito desafiadora. Para romper este paradigma, acreditamos que a área de gestão de pessoas na UFRRJ precisa cada vez de reflexão, aperfeiçoamento e sensibilidade para avançar nesta pauta, por meio do diagnóstico, da ação e da avaliação contínua, considerando os fenômenos internos e externos à instituição.

4.1 PDI: Instrumento de Planejamento Institucional

Ciente do seu papel social, a UFRRJ ao longo dos anos tem passado por transformações na sua estrutura física e organicidade acadêmica, que segundo o Plano de Desenvolvimento (PDI) tem aumentado paulatinamente a complexidade da gestão e enfrentamento dos desafios institucionais. Neste contexto de sucessivas mudanças, mais do que cumprir uma determinação legal estabelecida no Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006 (BRASIL, 2006) a Universidade busca na elaboração do seu PDI o comprometimento com a excelência acadêmica e a gestão administrativa eficiente e eficaz, respeitando a diversidade cultural, intelectual, artística, política e religiosa (PDI, 2018-2022)

O PDI considera a identidade institucional, a filosofia de trabalho, a missão, os princípios, a visão de futuro, a situação atual e as diretrizes futuras. Inclui também, instrumentos de monitoramento e controle, definindo assim, as bases para uma efetiva governança do bem público (UFRRJ, 2017, p. 7).

O PDI vigente (2018-2022) foi conduzido pela Pró-Reitoria de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional (PROPLADI) e por um grupo de trabalho designado pelo Conselho Universitário, composto por servidores das carreiras docente e técnico-administrativo e discentes. O plano mostra-se pautado no respeito às diferenças com envolvimento direto e indireto da comunidade acadêmica através de visitas a todos os campi para discussão sobre as suas metas e objetivos, num processo democrático. O conjunto de diretrizes de estratégias institucionais definidas no programa deve estar em consonância com os eixos temáticos trazidos pelo referido decreto, de forma que contemple as necessidades dos diversos segmentos da comunidade acadêmica. Segue abaixo os eixos:

- a) Perfil Institucional;
- b) Missão, objetivos e metas;
- c) Projeto Pedagógico Institucional (PPI)
- d) Cronograma de Implantação de Desenvolvimento da Instituição e dos cursos;
- e) Perfil do Corpo Docente;
- f) Organização Administrativa;
- g) Políticas de Atendimento aos discentes;
- h) Infraestrutura;
- i) Avaliação e Acompanhamento do Desenvolvimento Institucional e;
- j) Aspectos Financeiros e Orçamentários (PDI, 2017, p. 8).

Neste sentido o dimensionamento de pessoal das IFES deve estar alinhado ao seu PDI, de modo que as ações possam ir ao encontro dos interesses institucionais. A seguir, apresentamos o quadro os objetivos estratégicos para a gestão no que tange aos objetivos, indicadores e metas referentes à área de gestão de pessoas, ações de desenvolvimento na carreira, qualidade de vida do trabalhador e fluxos de processos no período de 2018 a 2022, contemplados no plano da UFRRJ:

Quadro 14: PDI da UFRRJ (2018-2022), objetivos, indicadores e metas

Objetivos	Indicadores	Metas
Melhorar a transparência das diretrizes de pessoal	<ul style="list-style-type: none">▪ Diretrizes estratégicas de pessoal comunicadas e divulgadas	<ul style="list-style-type: none">▪ Promover ações de transparência das diretrizes de pessoal
Elaborar um programa de capacitação gerencial	<ul style="list-style-type: none">▪ Número de programas de capacitação voltados aos gestores▪ Número de gestores capacitados▪ Impacto das capacitações no desenvolvimento das atividades gerenciais	<ul style="list-style-type: none">▪ Criar programa de capacitação gerencial, voltados para gestores acadêmicos e administrativos▪ Ampliar o número de gestores capacitados em 20%, anualmente.▪ Avaliar o impacto das capacitações gerenciais para a melhoria das atividades Institucionais.
Promover a capacitação e formação continuada dos docentes e técnicos da educação superior, básica, técnica e tecnológica	<ul style="list-style-type: none">▪ Número de docentes e técnicos capacitados▪ Impacto das capacitações no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas▪ % das capacitações voltadas a melhoria das atividades críticas da instituição▪ % do corpo docente e técnico envolvido na oferta de capacitações internas▪ % do orçamento investido nas capacitações do corpo docente e técnico	<ul style="list-style-type: none">▪ Ampliar em 20% ao ano, o número de capacitações internas▪ Avaliar, anualmente, o impacto das capacitações no desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas▪ Otimizar as capacitações para o atendimento das necessidades dos setores críticos▪ Ampliar em 100% o número de docentes e técnicos administrativos envolvidos na oferta das capacitações internas▪ Ampliar em 30% os recursos destinados à capacitação do corpo docente e técnico
Melhorar a qualidade de vida do trabalhador, englobando clima organizacional e gestão por competências	<ul style="list-style-type: none">▪ Número de projetos de melhoria de qualidade de vida▪ Número de pessoas atendidas nos projetos de melhoria da qualidade de vida▪ Número de profissionais envolvidos com a melhoria da qualidade de vida do trabalhador	<ul style="list-style-type: none">▪ Ampliar em 50% o número atual de projetos de melhoria de qualidade de vida do trabalhador▪ Aumentar o número de pessoas atendidas nos projetos de melhoria de qualidade de vida em 20% ao ano.▪ Ampliar o número de profissionais da comunidade acadêmica envolvidos nos projetos de melhoria de qualidade de vida
Identificar e valorizar o comprometimento dos servidores envolvidos com a melhoria das atividades fins da instituição	<ul style="list-style-type: none">▪ Número de mecanismos de identificação dos servidores comprometidos▪ Número de ações de valorização dos servidores comprometidos	<ul style="list-style-type: none">▪ Criar mecanismos de identificação dos servidores comprometidos com a melhoria da qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão▪ Desenvolver ações para a valorização do comprometimento dos servidores comprometidos com a melhoria da qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão
Estabelecer a avaliação de desempenho vinculada a metas e resultados baseados nos objetivos institucionais	<ul style="list-style-type: none">▪ Critérios de avaliação de desempenho individual e institucional	<ul style="list-style-type: none">▪ Melhorar a avaliação de desempenho de docentes e técnico-administrativos, baseada nos objetivos institucionais▪ Instituir metas para as unidades internas.
Melhorar os processos estratégicos	<ul style="list-style-type: none">▪ Número de fluxos dos processos mapeados e otimizados▪ Número de processos críticos Modernizados	<ul style="list-style-type: none">▪ Mapear 100% dos processos críticos▪ Melhorar os fluxos dos processos prioritários▪ Modernizar 100% dos processos críticos com ferramentas informatizadas

Fonte: Extraído do PDI UFRRJ 2018-2022. Elaborado pela autora.

Imbuídos nesse projeto, acreditamos tornar possível a identificação das necessidades de pessoal considerando aspectos quantitativos e qualitativos. Para tanto, torna-se

fundamental valorizar o servidor como parte importante do processo, a gestão democrática e as necessidades institucionais para a que a UFRRJ cumpra seu papel social junto à sua comunidade.

4.2 Modelo de Dimensionamento de Outras Universidades

Nesta seção, observaremos também algumas práticas de outras universidades federais, visando identificar outras culturas instituídas. Serão detalhados três modelos de dimensionamento em fase de implantação sistematizado em forma de quadro conforme Dias (2015). Segundo a autora, a escolha pelas: Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM) foi em virtude de estarem em estágio avançado de implantação, considerando o ano de 2014.

Ainda de acordo com a autora, as informações foram obtidas através da pesquisa nos site das universidades, contato com os responsáveis pela implementação dos modelos, acrescidos de discussões apresentadas no Fórum de Gestão de Pessoas (FORGEPE), realizado na sede da ANDIFES em Brasília em novembro de 2014.

Quadro 15: Síntese comparativo modelo de dimensionamento TAEs em outras universidades federais

Universidade Federal do Paraná-UFPR		
DESCRIÇÃO	METODOLOGIA	MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE VAGAS
<p>Geral: Possibilitar a avaliação mais consciente dos aspectos quali-quantitativos do sistema organizacional, bem como a otimização dos recursos humanos, obtendo maior desempenho.</p> <p>Específicos: Rever e minimizar os procedimentos burocráticos. Dimensionar racionalmente as equipes de trabalho. Gerenciar a relação custo benefício. Avaliar os resultados e, por fim, desenvolver o recurso principal: as pessoas.</p>	<p>Utilização de métodos quantitativos e qualitativos para dimensionar a força de trabalho da instituição com vistas a atender às demandas atuais e futuras. Pesquisa de campo com a elaboração do perfil quali-quantitativo, por meio de entrevistas e preenchimento de formulários. Estabelecimento de parâmetros. Cálculo do índice variável (determinado pela comparação e entre unidades que desempenham o mesmo tipo de serviço) e cálculo do quadro ideal. Revisão dos cálculos feita por equipes e representantes das unidades organizacionais. Elaboração de quadros demonstrativos e mapeamento das estruturas física e funcional. Avaliação dos resultados obtidos e relatório final. Execução: entre 2000 e 2002 - área acadêmica e entre 2004 e 2006 - áreas administrativas.</p>	<p>As variáveis utilizadas pela comissão foram estabelecidas a partir da análise das atividades rotineiras desenvolvidas nos ambientes organizacionais. A partir do cálculo dessas variáveis, foram encontradas as médias e as medianas para cada departamento ou setor.</p> <p>Variáveis para unidades acadêmicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Total de TAEs -Total de servidores docentes -Total de turmas ofertadas -Total de processos administrativos -Total de disciplinas ofertadas <p>Variáveis para pró-reitorias e reitorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Total de processos administrativos e financeiros abertos da unidade -Total de processos administrativos e financeiros tramitados na unidade -Total de estudantes (graduação, pós-graduação) -Total de TAEs -Total de servidores docentes -Total de atendimentos externos por atividades -Total de atendimento telefônico da unidade

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS		
DESCRIÇÃO	METODOLOGIA	MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE VAGAS
<p>Gerais: Realizar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal pelo estabelecimento de uma matriz de alocação de cargos e definição dos critérios de distribuição das vagas.</p> <p>Específicos: realizar análise qualitativa e quantitativa do quadro atual com vistas a propor uma adequação da força de trabalho em cada unidade, bem como propor uma política de ampliação de vagas de técnico-administrativos.</p>	<p>A metodologia utilizada acompanhou as disposições constantes do art. 6º do Decreto nº 5.825/2006. Os procedimentos metodológicos foram divididos em duas etapas: a primeira para as unidades administrativas e a segunda para as unidades acadêmicas. A metodologia também envolve o estudo de dados comparativos de outras universidades, com o propósito de testar o modelo proposto. Foi estabelecido um conjunto padrão de unidades administrativas para as universidades.</p> <p>O modelo é quantitativo e qualitativo, sendo que a mensuração quantitativa é feita primeiramente, considerando-se o perfil institucional.</p>	<p>As variáveis consideradas para a previsão de TAEs nas unidades administrativas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - total de estudantes de graduação, mestrado e doutorado. - total de cursos de graduação, mestrado e doutorado. - total de docentes. <p>Para a previsão de TAEs em unidades acadêmicas foi utilizado um modelo semelhante ao modelo das unidades administrativas, porém foram consideradas diversas atividades como a de direção ou chefia de departamento, coordenação de cursos de graduação ou pós-graduação, realização de pesquisas e extensão.</p>
Universidade Federal do Triângulo Mineiro- UFTM		
DESCRIÇÃO	METODOLOGIA	MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE VAGAS
<p>Geral: Dimensionar tecnicamente, necessidades efetivas referentes ao contingente de pessoal na UFTM, por cargo e ambiente de lotação para subsidiar processos de adequação da força de trabalho e pleito de provimento de vagas adicionais ao MEC, conforme a demanda real identificada.</p> <p>Específicos: Mapear o perfil operacional das unidades e ambientes de lotação. Configurar o banco de talentos humanos da UFTM. Otimizar a distribuição de pessoal (Compatibilizar oferta x demanda). Fortalecer a força de trabalho via provimento de vagas novas (MEC) . Determinar a lotação ideal por ambiente organizacional. Produzir estatísticas e indicadores visando diagnóstico e análise.</p>	<p>Elaboração dos instrumentos de coleta de dados;</p> <p>Criação de sistema próprio para o gerenciamento e controle do dimensionamento.</p> <p>Aplicação dos instrumentos – pesquisa de campo;</p> <p>Operação do Sistema Unificado de Dimensionamento de Pessoal – SUDIP.</p> <p>Análise de planilhas “resumo final de demanda de pessoal” por unidades organizacionais.</p> <p>Elaboração de relatórios parciais para validação.</p> <p>Elaboração do Relatório Final – MEC.</p> <p>Execução: Entre 2010 e 2014.</p>	<p>Foi criado um banco de talentos contendo o perfil de formação cultural, profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos, possibilitando o “rastreamento organizacional” quanto às demandas por técnicos, segundo determinadas competências;</p> <p>Uma matriz matemática foi proposta, chamada Matriz de Alocação de Pessoal (MAP) que estabelece a lotação ideal, por cargos, por ambiente de trabalho e por unidade organizacional.</p>

Fonte: Dados extraídos (DIAS 2015, p. 97 e 98). Elaborado pela autora.

Além das Universidades elencadas no quadro acima, optamos em incorporar no estudo comparativo, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), por considerar a parceria de cooperação tecnológica do Sistema Integrado de Gestão firmado entre a URRJ e UFRN desde 2013. A funcionalidade dimensionamento de pessoal do Sistema Integrado de

Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) começou a ser utilizado pela UFRRJ em 2022 como modelo para início do processo de sistematização do dimensionamento de pessoal na Universidade. As informações a seguir foram extraídas da Portaria nº 351/2021 – PROGESP/UFRN de 26 de março de 2021 (UFRN, 2021) que institui e regulamenta o Modelo de Dimensionamento de servidores técnico-administrativos da UFRN, disponível no portal institucional www.progesp.ufrn.br.

Quanto à justificativa do modelo de dimensionamento, a UFRN afirma:

Observa-se que a avaliação das necessidades de força de trabalho para o alcance dos objetivos institucionais, bem como a identificação e análise do quantitativo, dos cargos e dos perfis dos servidores técnico-administrativos que compõem o quadro de pessoal, são essenciais para o reconhecimento das lacunas existentes e para o suporte na tomada de decisão no que se refere a planejamento, alocação e desenvolvimento de forma assertiva e efetiva (PROGESP UFRN, 2021, p. 1).

A seguir apresentamos um quadro detalhando o modelo de dimensionamento praticado na Instituição.

Quadro 16: Modelo de dimensionamento TAEs na UFRN

Universidade Federal do Rio Grande do Norte- UFRN		
DESCRIÇÃO	METODOLOGIA	MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE VAGAS
<p>Geral: Definir a quantidade e o perfil necessários de servidores técnico-administrativos para o desempenho satisfatório das atividades inerentes às unidades da UFRN.</p> <p>Específicos: Orientar a distribuição de vagas desocupadas dos cargos de técnico-administrativos; · Aloca efetivamente os cargos e servidores, conforme perfis necessários nas unidades; · Contribuir para a melhoria contínua dos processos de trabalho; · Apoiar os processos de movimentação de pessoal; · Orientar a definição das atividades de capacitação; · Auxiliar na homologação dos afastamentos para qualificação; · Contribuir com o desenvolvimento de ambientes colaborativos e com a flexibilidade na atuação dos servidores; · Auxiliar na tomada de decisão quanto à flexibilização da carga horária das unidades da instituição; · Dar suporte no planejamento das atividades de promoção à saúde.</p>	<p>Consiste em avaliar a força de trabalho nos aspectos quantitativo e qualitativos, a fim de estabelecer uma matriz de alocação de cargos e o mapeamento dos perfis necessários para o cumprimento dos objetivos institucionais.</p> <p>O modelo quantitativo se baseia em dados extraídos dos sistemas e o qualitativo considera de forma efetiva as atribuições de cada setor e seus macroprocessos a partir da análise dos regimentos das unidades e do Plano Gerencial da Unidade cadastrado nos sistemas pertinentes.</p>	<p>Análise quantitativa: As variáveis utilizadas no estudo foram extraídas de duas fontes: por meio dos sistemas integrados e por meio de entrevistas com os gestores utilizando questionário</p> <p>Análise Qualitativa: trata da definição das competências necessárias para a execução das atividades, levando em consideração as atribuições de cada setor, o tempo de serviço, as idades e a saúde ocupacional dos servidores e, as condições tecnológicas e ambientais de trabalho. Entrevistas com gestores a fim de traçar o perfil da unidade</p> <p>Paralelo entre as duas variáveis como validação da matriz de alocação de cargos estimada.</p>

Fonte: PROGESP/UFRN (2021, p.3). Elaborado pela autora.

No quadro comparativo foram apresentados alguns modelos de alocação de vagas de TAEs já em uso por algumas universidades. Diante das informações, é possível perceber pequenas diferenças entre os modelos. A metodologia empregada pela UFPR e UFRN utiliza indicadores correlacionados às rotinas de trabalho das unidades administrativas, consistindo em avaliar a força de trabalho nos aspectos qualitativos. O objetivo desta ação foi estabelecer médias capazes de medir a produtividade.

Já o modelo da UFRGS, além do mapeamento interno das competências com vistas à adequação da força de trabalho em cada unidade, leva em consideração o quantitativo de alocação de servidores em outras universidades nas mesmas unidades.

Por fim, no modelo praticado na UFTM são previstos indicadores acadêmicos, de forma a mapear o perfil das unidades e ambientes de lotação, com a criação de banco de talentos. O foco desta instituição foi otimizar a distribuição de pessoal adequando a oferta e a demanda. São modelos bem similares com pequenas diferenciações, de acordo com cada realidade institucional, mas que no geral, buscam estabelecer matriz de alocação baseados na configuração no perfil de cada unidade. Além de verificar as atribuições e mapeamento de processos de trabalho, assim como, o levantamento do perfil do servidor com a descrição das habilidades e competências do profissional.

Visando enfrentar a nova realidade frente às mudanças nas políticas de gestão de pessoas, as organizações passaram a se preocupar com o planejamento de pessoal, desde a fase inicial de admissão e seleção, seguidos pela qualificação por meio de capacitações e aperfeiçoamento na carreira, até na fase da aposentadoria. Conforme já exposto no estudo, na esfera privada esse planejamento de pessoal está intrinsecamente ligado ao aumento do lucro, já, na esfera pública, objetiva a prestação de um serviço público de qualidade, sustentando o tripé ensino, pesquisa e extensão como fio condutor para o desenvolvimento do país por meio da produção do conhecimento.

Com base nas pesquisas bibliográficas, podemos perceber que a atenção com o planejamento e dimensionamento de pessoal é uma prática recorrente no cotidiano das universidades federais brasileiras. Percebemos que estas instituições encontram-se em um movimento contínuo de reflexão e ação para alcançar e superar os desafios por meio de processos como o dimensionamento de pessoal.

4.3 Sistema Integrado de Gestão Organizacional: Nova Forma de Trabalho

Num passado recente, a Universidade não possuía um sistema próprio informatizado para gerenciar seus processos, interagir com informações entre as unidades e realizar a gestão de pessoas. Em geral, os processos eram manuais e arcaicos, com pouca eficácia no controle de dados, além de demandar um volumoso tempo de trabalho.

Apenas algumas unidades possuíam sistemas próprios de forma isolada, que não se comunicavam com os demais setores da universidade. A título de exemplo, existia um sistema acadêmico que era até benquisto pela maioria dos usuários (docentes e discentes), mas não conversava com os demais setores.

A Administração Central reconheceu esta limitação e retrocesso nas ações, sendo necessário um sistema que interagisse com as unidades administrativas e de ensino. Após várias pesquisas e debates na instituição, decidiu-se por estabelecer acordo de cooperação com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Segundo matéria no site institucional de abril/2016, o convênio foi firmado em 2013:

[...] costumamos dizer que a UFRN é uma Universidade irmã. Ela funciona muito próxima da estrutura da Rural. Em 2013, nós formalizamos o convênio para transferência de tecnologia e auxílio na implantação. É um contrato de cooperação,

onde a UFRN disponibiliza suas ferramentas e interfaces e a UFRRJ, em contrapartida, ajuda a mantê-las, a melhorar e incluir novas funcionalidades (COTIC UFRRJ, 2016).

Em 2016, três anos após convênio firmado, os responsáveis pelo projeto iniciaram processo de treinamentos para conscientização da importância e benefícios que um sistema integrado poderia trazer a Instituição. De acordo com a administração central, mesmo diante de algumas resistências naturais iniciais, as palestras seguiram para que a comunidade acadêmica pudesse se familiarizar com o novo sistema.

O que as pessoas precisam entender dessa mudança é que ela veio para melhorar a vida das comunidades inseridas na Universidade, melhorando processos, reduzindo retrabalhos dentro dos setores e, principalmente, unificando os processos administrativos da instituição que, hoje, não se conversam pela falta de sistema integrado. O SIG causa um impacto, dá trabalho no ponto de vista técnico. No entanto, vai trazer grandes benefícios para a Universidade (COTIC UFRRJ, 2016, site institucional).

Segundo levantamentos, verificamos que o SIG é um sistema da UFRN adotado em dezenas de universidades pelo Brasil, que utilizam a mesma plataforma adaptada às realidades institucionais da localidade. É uma nova forma de trabalho, em que os processos tendem a estarem unificados e a produzirem dados de maneira rápida e segura. O sistema possui três vertentes, ou subsistemas são eles: SIGRH (Sistema Integrado de Gestão em Recursos Humanos); SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos); e SIGAA (Sistema Integrado de Gestão na Atividade Acadêmica). A implantação dos subsistemas iniciou-se de forma gradativa e simultânea nas três frentes. O profissional responsável do projeto à época explicou as fases de implantação:

“Estamos atacando, simultaneamente, essas três frentes. Um módulo de cada sistema. No caso do RH, o primeiro é o cadastro, um módulo estruturante onde está toda vida do servidor, seja ele técnico ou docente. Esse cadastro é feito pelo DP e o servidor, depois, faz o autocadastro para confirmar seus dados. Serão gerados um login e uma senha. A partir daí, ele passa a acessar o sistema online. Parte dessa migração já foi realizada e faltam apenas pequenos detalhes. No SIPAC estamos implantando o módulo de protocolo e no SIGAA, o módulo técnico, voltado para o Colégio Técnico (CTUR)” (COTIC UFRRJ, 2016, site institucional)

No cotidiano do corrente ano de 2022, os três subsistemas constam disponíveis para toda a comunidade universitária através de acesso pessoal e intransferível do usuário com login e senha. Conforme interface do sistema demonstrada na figura 8 a seguir:

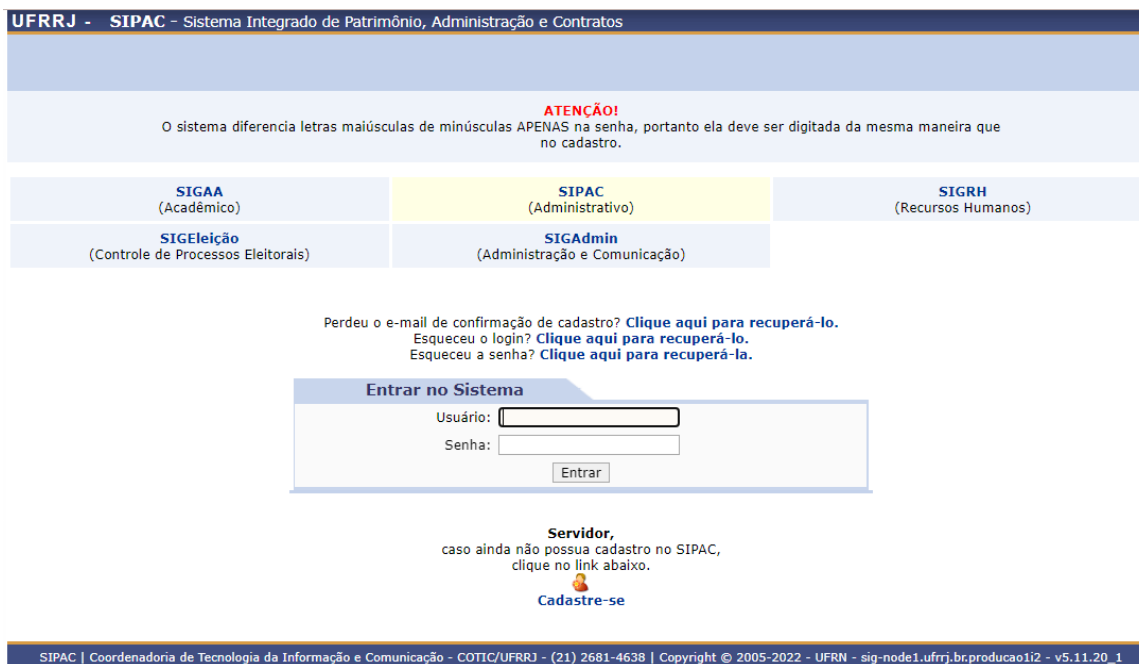


Figura 8: Interface Sistema SIG UFRRJ

Fonte: Site Institucional.

Os docentes e alunos possuem acesso ao SIGAA (acadêmico) para gerenciar as informações acadêmicas, matriz curricular, cadastro das aulas e emissão de documentos acadêmicos, com assinatura digital com reconhecimento de autenticidade.

Na esfera administrativa, temos o SIPAC onde servidores, alunos, usuários externos conseguem abrir e tramitar processos 100% eletrônicos. Nesta ação, as chefias autenticam memorandos eletrônicos e a gestão emite portarias pelo sistema, com assinatura digital.

Da mesma forma o SIGRH (recursos humanos) que possibilita à área de gestão de pessoas gerir e mapear a força de trabalho de modo que atenda às especificidades da instituição. Para tanto, o sistema extrai relatórios funcionais para aprimoramento das ações e os servidores podem contar com canal direto com os setores para requisição de solicitações adicionais, auxílios e benefícios. A seguir, apresentamos o quadro elencando as principais funcionalidades do SIG de acordo com divulgação no site institucional:

Quadro 17: Funcionalidades dos módulos do Sistema de Gestão da Informação SIG UFRRJ

MÓDULO	FUNCIONALIDADES
SIGAA	informatiza os procedimentos da área acadêmica através dos módulos de: graduação, pós-graduação (stricto e lato sensu), ensino técnico, ensino médio e infantil, submissão e controle de projetos e bolsistas de pesquisa, submissão e controle de ações de extensão, submissão e controle dos projetos de ensino (monitoria e inovações), registro e relatórios da produção acadêmica dos docentes, atividades de ensino a distância e um ambiente virtual de aprendizado denominado Turma Virtual. Da mesma maneira do SIPAC também disponibiliza portais específicos para: reitoria, professores, alunos, tutores de ensino a distância, coordenações lato-sensu, stricto-sensu e de graduação e comissões de avaliação (institucional e docente).
SIPAC	oferece operações fundamentais para a gestão das unidades responsáveis pelas finanças, patrimônio e contratos da UFRRJ, sendo, portanto, atuante nas atividades meio dessa instituição. O sistema SIPAC integra totalmente a área administrativa desde a requisição (material, prestação de serviço, suprimento de

	fundos, diárias, passagens, hospedagem, material informacional, manutenção de infra-estrutura) até o controle do orçamento distribuído internamente. No SIPAC, cada unidade administrativa possui seu orçamento e a autorização de qualquer despesa, por unidade, deverá ocorrer, previamente, neste sistema, antes mesmo de ser executada no SIAFI. Além das requisições e do controle orçamentário, o SIPAC controla e gerencia: compras, licitações, boletins de serviços, liquidação de despesa, manutenção das atas de registros de preços, patrimônio, contratos, convênios, obras, manutenção do campus, faturas, bolsas e pagamento de bolsas, abastecimento e gastos com veículos, memorandos eletrônicos, tramitação de processos dentre outras funcionalidades. Por tudo isso, esse sistema representa grande avanço para a administração universitária, uma vez que permite o controle refinado dos procedimentos administrativos, os vinculados, inclusive, ao orçamento distribuído no âmbito interno.
SIGRH	informatiza os procedimentos de recursos humanos, tais como: marcação/alteração de férias, cálculos de aposentadoria, avaliação funcional, dimensionamento de força de trabalho, controle de frequência, concursos, capacitações, atendimentos on-line, serviços e requerimentos, registros funcionais, cadastro de dependentes, solicitação de adicionais, auxílios e benefícios, relatórios de RH, dentre outros. A maioria das operações possui algum nível de interação com o sistema SIAPE (sistema de âmbito nacional), enquanto outras são somente de âmbito interno.

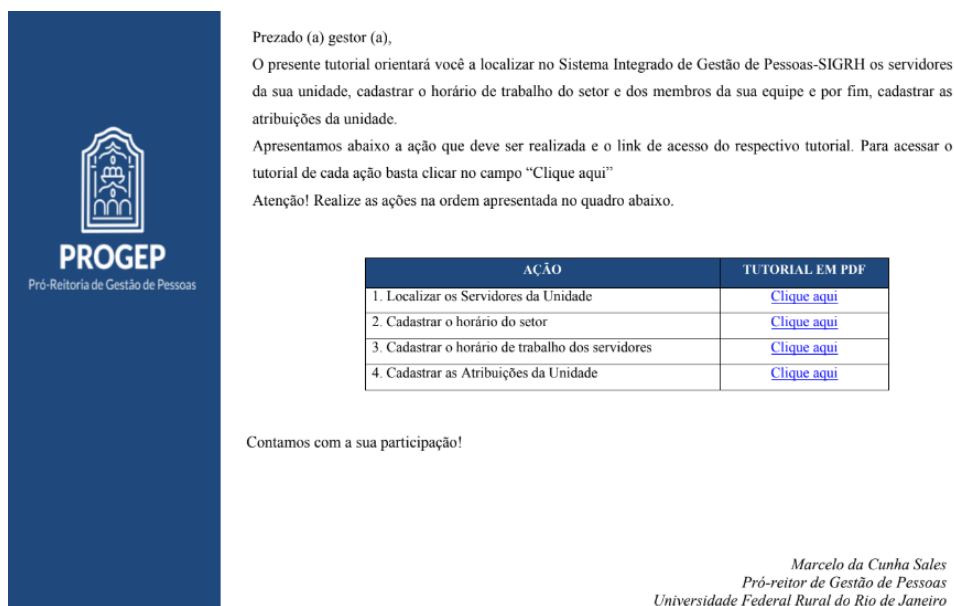
Fonte: Informações extraídas do site institucional. Elaborado pela autora.

Com base em notas oficiais no site da UFRRJ, percebemos que o SIG é considerado uma conquista para a Administração Superior, que por longos anos idealizou a implantação do modelo de sistema integrado e informatizado na universidade, visando trazer inovação tecnológica para maior fluidez e qualidade dos serviços prestados à sociedade. Com o estabelecimento do SIG, dinâmicas de processos digitais, gestão acadêmica integrada e administração *online* das rotinas de trabalho passaram a fazer parte do cotidiano da UFRRJ. Durante a pandemia de Covid-19 o sistema foi fundamental para a continuidade das atividades administrativas e de ensino, pesquisa e extensão. Mesmo na modalidade de trabalho remoto instituído pelas instruções normativas pelo Governo Federal, processos continuaram a tramitar de forma 100% eletrônica. Chefias conseguiam cadastrar e assinar documentos no ambiente digital. Docentes e alunos interagiam nas atividades acadêmicas e os servidores ativos puderam mesmo que remotamente solicitar serviços, benefícios junto à área de gestão de pessoas.

De acordo com a PROGEP, o SIGRH possui um módulo que possibilita o dimensionamento de pessoal, sendo instrumento com indicadores fundamentais para mesurar o quantitativo da força de trabalho. Com base em documentos institucionais, em março de 2022, iniciou-se a primeira etapa de implantação do módulo em todas as unidades acadêmicas e administrativas, inicialmente com o dimensionamento dos servidores técnico-administrativos. Ainda segundo a PROGEP, a ferramenta tem objetivo de caracterizar o quadro de servidores, identificar os gargalos e as possibilidades de reorganização interna de Instituição. Destacamos que o processo de implantação do módulo vinha sendo desenvolvido, mas com o processo pandêmico, acreditamos que os processos precisaram ser revistos e adequados ao cenário em questão.

O planejamento para implantação se deu através de envio de memorando circular para os dirigentes e gestores, divulgação de *cards* e tutoriais no site da CODEP/UFRRJ e realização de *live* pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, setor ligado a PROGEP responsável pelo dimensionamento¹⁰.

Nesta fase, foi necessária a participação dos gestores na realização de quatro ações iniciais e indispensáveis no SIGRH. A ordem das ações foi a seguinte: localizar os servidores da unidade, cadastrar o horário do setor, cadastrar o horário de trabalho dos servidores e cadastrar as atribuições da unidade.



Prezado (a) gestor (a),

O presente tutorial orientará você a localizar no Sistema Integrado de Gestão de Pessoas-SIGRH os servidores da sua unidade, cadastrar o horário de trabalho do setor e dos membros da sua equipe e por fim, cadastrar as atribuições da unidade.

Apresentamos abaixo a ação que deve ser realizada e o link de acesso do respectivo tutorial. Para acessar o tutorial de cada ação basta clicar no campo "Clique aqui"

Atenção! Realize as ações na ordem apresentada no quadro abaixo.

AÇÃO	TUTORIAL EM PDF
1. Localizar os Servidores da Unidade	Clique aqui
2. Cadastrar o horário do setor	Clique aqui
3. Cadastrar o horário de trabalho dos servidores	Clique aqui
4. Cadastrar as Atribuições da Unidade	Clique aqui

Contamos com a sua participação!

Marcelo da Cunha Sales
Pró-reitor de Gestão de Pessoas
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Figura 9: Interface tutorial PROGEP

Fonte: Site Institucional.

Uma das etapas mais importantes para o dimensionamento é o cadastro das atribuições do setor. O tutorial indica que cada atribuição deve ser informada de modo individualizado, sendo necessário classificar a frequência em diário, semanal, mensal, semestral e anual, assim como o nível de complexidade em baixo, médio e alto.

BAIXA: Atividades consideradas operacionais e padronizadas, com tempo de resolutividade rápido.

MÉDIA: Atividades que exigem um maior tempo de resolutividade, necessitando de uma análise mais precisa, com cautela e responsabilidade.

ALTA: Atividades que exigem um longo período de análise, com implicações a médio e longo prazo. O servidor competente da execução da atividade assume a responsabilidade pela decisão tomada (SIGRH UFRRJ, 2022).

A possibilidade trazida pelo módulo de cadastro da unidade com detalhamento das atribuições, nível de frequência e complexidade e localização dos servidores pode ser considerada uma ferramenta eficaz para a universidade consolidar instrumentos de dimensionamento e construir quadro atualizado da força de trabalho. Todas essas ações devem ser realizadas com zelo e cuidado de forma a gerenciar com inteligência e de forma humanizada seu maior recurso “as pessoas”.

¹⁰ Para informações adicionais: Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zzsbjZQ6oLo>>. Acesso em 03 set. 2022.

No capítulo seguinte, tratamos de forma analítica as respostas dos respondentes que gentilmente aceitaram participar da pesquisa. Foram achados importantes que mediados com os referenciais teóricos e metodológicos nos proporcionaram identificar elementos fundamentais para a análise do objeto desta pesquisa.

PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Na metodologia prevista, utilizamos a pesquisa bibliográfica, com levantamento de estudos organizados em livros, dissertações e teses disponíveis em meios eletrônicos que possuíam conteúdos sobre o tema (GIL, 2010, p. 44). Além disso, consideramos a pesquisa documental através de consulta em atos normativos e relatórios elaborados pelo Ministério da Economia, assim como o Ministério da Educação e dispositivos pertencentes à UFRRJ como regimento, estatuto e relatórios de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), tendo em vista, as características e funcionalidade da universidade pública.

Como parte da pesquisa documental, também foram consultados os dispositivos legais que normatizam a carreira dos técnico-administrativos do serviço público federal e política de desenvolvimento de pessoal das IFES que estabelecem diretrizes para o desenvolvimento na carreira, assim como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal das Instituições de Educação Superior no país.

Na investigação da estrutura institucional como campo de pesquisa delimitamos as unidades administrativas e acadêmicas da UFRRJ: Instituto, Departamentos e Pró-Reitorias no campus de Seropédica, por ser o maior em estrutura e onde se concentrava a maioria do público-alvo da pesquisa.

O anonimato dos pesquisados foi garantido, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) com descrição da natureza, objetivos, procedimento e justificativa do estudo. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - CEP/PROPPG/UFRRJ em janeiro de 2022, através do Parecer consubstanciado nº 241/202, em conformidade com as exigências legais de pesquisa com humanos.

O universo dos participantes foi composto por servidores técnico-administrativos ocupantes do cargo Assistente em Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), no campus Seropédica. Para definição dos sujeitos foram estabelecidos os seguintes critérios:

a) fazer parte do quadro de servidores efetivos na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – *campus* Seropédica, mediante aprovação em concurso público na instituição ou advindos de redistribuição de outra IFES;

b) ocupar o cargo de assistente em administração;

c) ter curso de graduação completo (mesmo ciente da exigência do ensino médio completo como escolaridade mínima para aprovação em concurso público para o cargo de TAE, optamos pela delimitação da graduação, tendo em vista, a complexidade do cargo e a aproximação com a continuidade do processo formativo na pós-graduação).

d) consentir sua participação na pesquisa em cumprimento às questões éticas apontadas na Resolução n. 466/2012 e no Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos CEP/PROPPG/UFRRJ.

A coleta dos dados básicos do público-alvo foi fornecida pela área de Gestão de Pessoas por meio de requisição da pesquisadora com as seguintes informações: formação acadêmica, função gratificada ou cargo de direção e assessoramento, unidade de trabalho, tempo de serviço no órgão, idade, sexo e e-mail. A delimitação temporal do estudo foi de março 2017 a maio 2022, tendo como justificativa, o período em que se registrou as principais mudanças estruturais na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), responsável diretamente pelos processos que envolvem o objeto desta investigação.

Em seguida, construímos dois questionários mistos, utilizando o aplicativo *Google*

Forms que auxiliou na elaboração e na sistematização de dados. Os roteiros formulados foram compostos com perguntas abertas e fechadas, baseados no objetivo geral e nos objetivos específicos da pesquisa. Um deles foi destinado aos TAEs e o outro aos servidores gestores da PROGEP responsáveis pelo processo de dimensionamento da instituição. A opção em adotarmos o questionário misto foi em função de haver um número significativo de informantes (208 TAEs mapeados).

Neste processo, com a finalidade de aperfeiçoar as questões redigidas, solicitamos a quatro professores doutores, que com suas experiências, validassem os instrumentos. Em seguida, de modo a minimizar e evitar os ruídos na compreensão das questões realizou-se um pré-teste com três técnico-administrativos atuantes em dois *campi* da universidade. Após alguns ajustes textuais, os questionários (ver apêndices 1 e 2) foram enviados por e-mail aos 208 TAEs e aos 5 gestores da UFRRJ envolvidos no processo de dimensionamento.

O questionário enviado aos Assistentes em Administração teve como foco a identificação da formação acadêmica, assim como em suas percepções sobre o ambiente e o desempenho das suas atividades no trabalho, além de questões alusivas ao dimensionamento de pessoal na universidade. Já o questionário aplicado junto ao gestor, buscou identificar o processo de dimensionamento na Universidade, bem como sua percepção sobre esta atividade.

A aplicação por meio eletrônico possibilitou o levantamento das informações, contudo, como em geral ocorre, nem todos responderam o questionário. Assim, ao fim, houve a participação de 42 servidores que se dispuseram a prestar as informações solicitadas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o quantitativo de respostas não foi um obstáculo para a análise e alcance dos objetivos da pesquisa. A sistematização dos dados foi organizada em forma de quadros, tabelas, gráficos e de texto escrito com objetivo de facilitar o entendimento do trabalho.

5.1 As Categorias de Análise

O questionário dos TAEs e gestores inicialmente ficaram disponíveis por dez dias, sendo prorrogado por mais três dias, totalizando treze dias para seu preenchimento.

Para a organização, sistematização e análise dos dados obtidos na pesquisa, a inspiração foi obtida por meio do processo metodológico da análise de conteúdo segundo Bardin (2011) e Franco (2018). Junto a este material coletado foram incorporados os dados documentais e bibliográficos estudados durante o percurso da investigação.

Segundo Bardin (2011), a Análise de Conteúdo pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011. p.48).

A autora nos chama atenção para a pluralidade de técnicas que podem ser adotadas, dependendo da natureza e das especificidades da pesquisa, aplicando rigor sistemático que possibilitem inferir sobre as percepções dos respondentes.

Para Franco (2018), o primeiro desafio para o pesquisador que escolhe a técnica de análise de conteúdo é a definição das unidades de análise, procurando identificar no material coletado as unidades de registro e de contexto. Este procedimento procura classificar palavras, frases, parágrafos e temas em categorias.

Bardin (2011, p.48) aponta que “esta abordagem tem por finalidade efetuar deduções lógicas e justificadas, referentes à origem das mensagens tomadas em consideração (o emissor

e o seu contexto, ou eventualmente, os efeitos dessas mensagens)”. E no mesmo caminho, Franco (2018) indica que “as unidades de contexto podem ser consideradas como “pano de fundo” que imprime significado às Unidades de análise”.

O insumo para a análise de conteúdo foi composto do material decorrente dos questionários através das respostas objetivas e discursivas. No instrumento dos gestores foram contempladas 14 questões discursivas, enquanto no questionário submetido aos técnico-administrativos foram compreendidas 11 questões discursivas e outras objetivas com a intenção de obter gráficos e dados percentuais para auxiliar na compreensão do universo pesquisado. Foi realizada então, análise minuciosa das respostas respeitando o caráter sistemático e científico, de forma que possibilitasse a compreensão, interpretação e inferência pautada na técnica escolhida pela trilha metodológica. Vale ressaltar que nesta perspectiva, inferência se constitui na dedução, de maneira lógica, dos conhecimentos que extrapolem o conteúdo manifesto nas mensagens (FRANCO, 2018).

Das possibilidades apresentadas por Bardin (2011), a unidade de registro denominada temática foi à opção de análise de conteúdo que se adequou para o alcance dos objetivos propostos no estudo. De acordo com Franco (2018) “uma questão temática incorpora, com maior ou menor intensidade, o aspecto pessoal atribuído pelo respondente acerca do significado de uma palavra e/ou sobre as conotações atribuídas a um conceito” (FRANCO, 2018, p. 45). A autora ainda afirma que, o tema por se apresentar com mais aprofundamento do que a palavra, se constitui como uma unidade de registro com mais possibilidades de mediação.

Para que o processo analítico possa ser construído, Bardin (2011) classifica a análise de conteúdo em fases diferentes, que se organizam no eixo de três polos cronológicos: a pré-análise; a exploração do material; o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, conforme observamos a seguir:

1- Pré-análise: se refere à fase de organização de fato. Nesta fase, organizamos o material coletado por meio de uma leitura dinâmica com o propósito de identificar os principais aspectos relevantes do texto. Nesta leitura foi possível escolher os documentos e demais elementos que poderiam contribuir na busca por respostas aos objetivos da pesquisa. Além disso, pudemos diante da pré-análise propor e elaborar indicadores para a análise aprofundada.

2- Exploração do Material: Nesta etapa de exploratória, a autora adverte para a necessidade de atenção e perseverança, diante do volume de dados obtidos e do propósito de construir categorias para que as análises possam ser realizadas. Assim, durante este processo, elaboramos uma planilha de Excel, que favoreceu a identificação do significado e do sentido que emergiram das respostas dos pesquisados, assim como a identificação da unidade de contexto. Posteriormente foi possível apontar a frequência e realizar o agrupamento das unidades de registros, de forma que possibilitassem responder aos objetivos da pesquisa.

3- Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação: concerne a última etapa da análise de conteúdo. Nesta fase os resultados brutos juntamente ao referencial teórico que fundamentou o estudo foram tratados de modo a identificarmos seus significativos. Partindo da compreensão de Franco (2018) foram elaboradas categorias iniciais e posteriormente lapidadas para dar corpo a uma versão mais adequada possível. Os resultados obtidos na percepção dos gestores deram origem às seguintes categorias analíticas:

- ✓ Conceção sobre dimensionamento de pessoal na UFRRJ;
- ✓ Relação entre o dimensionamento de pessoal e o planejamento institucional;
- ✓ Etapas do dimensionamento de pessoal;

- ✓ Operacionalização do dimensionamento de pessoal; e
- ✓ Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal.

Em relação aos resultados obtidos junto aos técnico-administrativos foram estabelecidas as categorias:

- ✓ Motivação para ocupar o cargo Assistente em Administração;
- ✓ Conhecimento sobre o dimensionamento de pessoal;
- ✓ Adaptação à unidade de trabalho;
- ✓ Perfil; e
- ✓ Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal

Os dois processos de categorização foram obtidos através da convergência dos aspectos temáticos, baseando-se no pressuposto teórico que fundamentou o estudo. Por conseguinte, chegamos à etapa de inferência e interpretação dos dados. Momento este dedicado à análise reflexiva e crítica, “o analista, tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos – ou que digam a respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 2011, p. 131).

A técnica de agrupamento por eixo temático possibilitou o estabelecimento de critérios favoráveis à análise, por meio da classificação de acordo com o sentido. A definição do sentido e significado nos direcionou para a estruturação das categorias. Desta forma, utilizamos o aspecto semântico das unidades de registro temáticas para reunir as partes dos textos e correlacioná-las às unidades de registros identificadas, reforçando o método utilizado na presente pesquisa, que teve como guisa os significados dos eixos temáticos, as unidades de contexto e objetivos da pesquisa.

Assim, diante das respostas dos pesquisados, fizemos a leitura flutuante para a sistematização dos dados, estruturação das categorias e análise do processo.

5.2 Percepções e Conhecimentos: As Vozes dos Gestores

Nesta seção apresentamos os resultados do questionário, composto por 14 questões discursivas, encaminhado aos servidores envolvidos com a gestão de pessoas e que poderiam contribuir de algum modo com a análise do processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ. Diante das respostas fornecidas pelos quatro dos cinco gestores contactados para a participação neste estudo, elaboramos 5 (cinco) categorias agrupadas por eixos temáticos inspiradas na variedade de informações que mais convergiram com o foco dos objetivos da pesquisa. Foram elas:

- **1ª categoria** – “Concepção sobre dimensionamento de pessoal na UFRRJ” (questão 1);
- **2ª categoria**– “Relação entre o dimensionamento de pessoal e o planejamento institucional” (questões 3, 4 e 12);
- **3ª categoria** – “Etapas do dimensionamento de pessoal” (questões 2, 5, 6, 7 e 8);
- **4ª categoria** – “Operacionalização do dimensionamento de pessoal” (questões 9, 10 e 11);
- **5ª categoria** – “Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal” (questões 13 e 14).

Quadro 18: Categorias resultantes das respostas dos Gestores sobre o processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ

Categorias	I Concepção sobre dimensionamento de pessoal na UFRRJ	II Relação entre o dimensionamento de pessoal e o planejamento institucional	III Etapas do dimensionamento de pessoal	IV Operacionalização do dimensionamento de pessoal	V Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal
Perguntas do questionário	1-O que você entende por dimensionamento de pessoal na UFRRJ?	3-Qual a relação entre o dimensionamento de pessoal e as metas do Plano e Desenvolvimento Institucional (PDI), para a eficiência e eficácia das ações institucionais? 4-Quais são os setores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas diretamente envolvidos no dimensionamento de pessoal na UFRRJ? 12-Existe relação entre o dimensionamento de pessoal e o trabalho realizado remotamente/ on line na UFRRJ?	2-Sendo a UFRRJ uma Instituição de educação, quais as atenções que a Universidade deve ter com os profissionais da educação ao realizar o dimensionamento? 8-Qual a importância da formação acadêmica adquirida ao longo da trajetória profissional do (a) servidor (a) para o dimensionamento de pessoal no cargo Assistente em Administração em relação à natureza das atividades de cada unidade? 5- Existe fluxo para alocação inicial de servidores técnico-administrativos na UFRRJ, no ato da admissão? Caso sim, quais os benefícios deste fluxo? Caso não, quais as dificuldades em criar este fluxo? 6- Existe fluxo para nova alocação do servidor (a) em caso de não adaptação à unidade, seja em função do perfil ou por outro motivo? Caso sim, como funciona? 7-Como é realizada a alocação do Assistente em Administração nas unidades requisitantes?	9-Quais as principais dificuldades para realizar a alocação de cada servidor nas unidades demandantes? 10-Quais as principais facilidades para realizar a alocação de cada servidor? 11-Existe um canal ou instrumento institucional para identificar questões que envolvem alocações de pessoal?	13-Você tem percebido melhorias no processo de dimensionamento realizado na UFRRJ ao longo dos anos? 14-Existem ações que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de dimensionamento na UFRRJ?

Fonte: Elaborado pela autora.

A construção do quadro 18 referente às categorias temáticas estruturadas a partir da organização semântica teve como foco identificar o sentido dos conteúdos apresentados pelos informantes. Os eixos temáticos foram agrupados visando propiciar as fases de inferência e interpretação de dados de modo a responder ao objetivo geral do estudo. Este consistiu em “analisar o processo de dimensionamento de pessoal dos servidores técnico-administrativos em educação – TAEs, no cargo de Assistente em Administração da UFRRJ, considerando a relação entre a formação acadêmica e o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas”.

Os informantes foram identificados pelas letras A, B, C e D para preservarmos o anonimato como preza as questões éticas previstas em pesquisa científica.

5.2.1 Categoria 1: Concepção sobre dimensionamento de pessoal na UFRRJ

Considerando a complexidade da atividade institucional que trata do dimensionamento de pessoal, foi necessário observarmos junto aos gestores, suas respectivas percepções acerca deste processo que envolve as demandas do Estado e da pessoa jurídica, mas também, os objetivos, expectativas e desejos das pessoas humanas. Assim, a questão que tratou sobre a compreensão desse processo foi:

- 1- O que você entende por dimensionamento de pessoal na UFRRJ?

Os quatro informantes são servidores de carreira vinculados ao PCCTAE, ocupantes de função gratificada, em posição estratégia de gestão com considerável atuação na área de gestão de pessoas e partícipes do processo de criação e consolidação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas na instituição.

A maioria das respostas foi embasada na concepção de dimensionamento de pessoal à luz da legislação, utilizando o termo “força de trabalho” que é muito recorrente nos dispositivos legais expedidos pelo Governo Federal. Terminologia esta ressignificada no âmbito acadêmico por alguns autores que defendem a força humanizadora, em que o profissional difere, obviamente da máquina focada especificamente na produtividade. Nesta concepção processual impressa por esses estudiosos sinaliza-se que por trás desse trabalhador existem pessoas com inquietações, problemas e objetivos que se mesclam com suas questões sociais envolvendo aspectos de foro íntimo e profissional. Trata-se, portanto, de uma atividade laborativa humana e não exclusivamente operacional. A luz da visão freireana, o ser humano é entendido como um ser inacabado, em processo contínuo de humanização. Freire indica prováveis relações entre o ser humano e o mundo no qual ele se constitui:

Se, para uns, o homem é um ser da adaptação ao mundo (tomando-se o mundo não apenas em sentido natural, mas estrutural, histórico-cultural), sua ação educativa, seus métodos, seus objetivos, adequar-se-ão a essa concepção. Se, para outros, o homem é um ser de transformação do mundo, seu quefazer educativo segue um outro caminho. Se o encararmos como uma “coisa”, nossa ação educativa se processa em termos mecanicistas, do que resulta uma cada vez maior domesticação do homem. Se o encararmos como pessoa, nosso quefazer será cada vez mais libertador (FREIRE, 1969, p. 124).

O autor enfatiza que reconhecer o homem como “pessoa” direciona a ações libertadoras. Neste sentido, para Freire, Educação Libertadora se equivale à humanização do ser humano. Assim, considerando o autor, entendemos que a concepção humanizadora deve ser vista pelas instituições, em especial na UFRRJ, como um processo fundamentado na valorização do profissional enquanto pessoa humana e agente de transformação da cultura institucional por meio de relações participativas.

As falas revelaram com maior intensidade que o dimensionamento está voltado para a busca da produtividade e eficiência, visando à efetividade das ações na Universidade. Em algumas manifestações ficou evidenciado o cuidado com a afetividade nesse processo, assim como a visão da autoavaliação institucional como fonte de conhecimento sobre as necessidades da instituição para melhor alocação dos servidores em atendimento as demandas.

Nesse sentido é válido mencionar que o conceito de dimensionamento de pessoal que orienta legalmente às IFES mostra-se contemplado no Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006), e nele está expresso que o dimensionamento é um processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho que se faz necessário ao cumprimento dos objetivos institucionais. A seguir as percepções dos pesquisados:

O dimensionamento de pessoal visa indicar o o quantitativo ideal de força de trabalho necessária para que a organização atinja seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva. Para isso tem se realizado a priori o levantamento do número de servidores por setor, definição do local, atividade, horário e entre outros aspectos.
Respondente B

A concepção do gestor observada nesta resposta se aproxima da perspectiva de uma determinada pressão mundial em torno da administração pública para atendimento das demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Na definição das autoras “Eficiência significa utilização racional dos recursos; eficácia, capacidade de atingir resultados e efetividade significa fazer o que é preciso ser feito, ou seja, a capacidade de se atingir o objetivo definido” (GEMELLI & FILIPPIM, 2010, p.155). Nesta perspectiva:

Muitos modelos de gestão de políticas de recursos humanos buscam aprimorar as forças de trabalho no sentido de melhorar o atendimento à população. Isso significa que a eficiência, a eficácia e a efetividade estão associadas à necessidade da exata alocação das pessoas nas funções que desempenham e de sua constante capacitação.
(GEMELLI & FILIPPIM, 2010, p.175)

Tal exatidão apontada pelos autores exige assertividade no processo de alocação de pessoal e para isto o mapeamento do perfil dos servidores se mostra fundamental. Nesse sentido, observamos o cuidado no alinhamento do perfil do servidor na execução da dinâmica de alocação e dimensionamento. Estas impressões constam nos relatos abaixo:

O Dimensionamento de Pessoal na UFRRJ é um processo que visa mapear toda a força de trabalho técnico administrativa, para auxiliar a Gestão da Universidade na distribuição da sua força de trabalho. Ele buscar alinhar a necessidade institucional e o perfil do servidor técnico administrativo. Respondente A

O dimensionamento é o meio através do qual a UFRRJ pretende levantar o perfil da força de trabalho das unidades organizacionais, utilizando parâmetros tais como as atividades desenvolvidas, a produtividade, as demandas de trabalho interna e externa à instituição. A partir desses dados poderemos alocar as pessoas para que se obtenha o máximo de eficiência e possamos buscar a excelência da instituição, bem como o crescimento pessoal de cada servidor. Respondente C

Eu entendo que seja uma ferramenta importante para a UFRRJ conhecer as necessidades da instituição no que tange os serviços administrativos prestados e a alocação de servidores em atendimento a estas demandas. Respondente D

No relato dos respondentes percebemos elementos da autoavaliação institucional, quanto à necessidade de autoconhecimento de modo a atender as especificidades da

instituição de ensino e a de seus servidores. Diante das políticas públicas instituídas na educação, temos em geral mudanças estruturais que requerem o círculo virtuoso entre planejamento, avaliação e gestão. Neste aspecto, seguem o objeto e o conceito de avaliação institucional.

A avaliação institucional tem como objeto as instituições ou políticas públicas. A avaliação de instituições educacionais refere-se à análise do desempenho global da instituição, considerando todos os fatores envolvidos, em face dos objetivos ou missão da instituição, no contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida. Envolve avaliar seus processos de funcionamento e seus resultados, inseridos na realidade social, identificando os fatores favoráveis ao bom andamento e aqueles responsáveis pelas dificuldades, com vistas à sua superação (BELLONI, 1999, p. 38)

A autora entende a avaliação institucional como “o processo sistemático de busca de subsídios para melhoria e aperfeiçoamento da qualidade da instituição” (BELLONI, 1999, p. 40). Sentido contemplado na concepção de dimensionamento de pessoal do respondente D.

Temos identificado que o processo de dimensionamento de pessoal tem se tornado complexo, exigindo gestão um olhar sensível e humanizado conforme já pontuado ao longo do estudo. Esta observação se justifica em função do contexto de precarização institucional, com sucessivas ações governamentais de contingenciamento de verbas, extinção de cargos da carreira PCCTAE e vedação de concursos para provimento de vagas. Acreditamos que a universidade tem sido desafiada a desenvolver a capacidade de lidar com fatores externos e internos ao longo do tempo. Para isto, a busca pelo equilíbrio no processo de dimensionamento de pessoal, de forma que tenha alinhamento entre o perfil do profissional de educação e a missão da instituição de ensino são fundamentais. Na categoria 2 a seguir, podemos observar como essa relação se construiu na UFRRJ.

5.2.2 Categoria 2: Relação entre o dimensionamento de pessoal e o planejamento institucional

O Planejamento de Desenvolvimento Institucional (PDI) na universidade pública se constitui em um importante instrumento de reflexão e ação. O processo de dimensionamento de pessoal se alinha aos objetivos do PDI, já que o planejamento abrange todas as esferas da instituição em perspectivas futuras. O objetivo desta categoria foi apresentar esta relação, identificando os setores, papéis institucionais e ações necessárias para a viabilização do dimensionamento de pessoal.

Assim, a segunda categoria nomeada “Relação entre o dimensionamento de pessoal e o planejamento institucional” foi composta das questões 3, 4 e 12:

3- Qual a relação entre o dimensionamento de pessoal e as metas do Plano e Desenvolvimento Institucional (PDI), para a eficiência e eficácia das ações institucionais?

4-Quais são os setores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas diretamente envolvidos no dimensionamento de pessoal na UFRRJ?

12-Existe relação entre o dimensionamento de pessoal e o trabalho realizado remotamente/on line na UFRRJ?

A interpretação das respostas decorrentes desses três questionamentos foi realizada tendo em vista que cada respondente pôde perceber o processo considerando as suas vivências pessoais, visão de mundo e experiências ao longo da trajetória profissional, resultando assim indicadores diferentes do mesmo fenômeno.

Quanto à relação do dimensionamento de pessoal e o planejamento institucional ficou

sinalizado nos relatos que o dimensionamento é tido como instrumento e ferramenta de gestão que deve estar pautada nos objetivos e metas institucionais para se alcançar a realização das ações na instituição de forma eficiente e eficaz, trazendo assim o sentido de produtividade e efetividade.

Sendo o dimensionamento uma ferramenta de gestão, ele torna-se estratégico para atender as metas aventadas no PDI, pois ao alocar a força de trabalho de forma ótima é possível realizar as ações institucionais de forma eficiente e eficaz.
Respondente B

O dimensionamento servirá de instrumento para o conhecimento mais aprofundado da força de trabalho, para que se obtenha uma maior produtividade e consequente melhoria dos processos na instituição. Respondente C

Segundo um dos respondentes estar alinhado com os objetivos e metas do PDI para realizar o dimensionamento é uma condição, pois é o documento que direciona as ações da Universidade.

O Dimensionamento precisa estar alinhado aos objetivos e metas do PDI, pois é o documento que direciona as ações da UFRRJ. Assim, ao realizarmos o dimensionamento precisamos trabalhar sempre com o Plano institucional registrado no PDI. Respondente A

A identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças relacionadas à UFRRJ. Respondente D

As respostas em relação ao planejamento do quadro de pessoal e planejamento institucional caminham em direção da perspectiva de Barbosa & Ferreira (2009):

Tal procedimento de gestão integrado ao planejamento estratégico institucional permite dimensionar a quantidade e a qualidade do quadro de pessoal, antecipando qual força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades desenvolvidas pela Instituição (BARBOSA & FERREIRA, 2009, p.5).

Quanto à questão que trata da identificação dos profissionais diretamente ligados ao processo de dimensionamento de pessoal foram obtidas as seguintes respostas:

A própria PROGEP, o Departamento de Admissão, Saúde e Segurança do Trabalho (DASDP) e a CODEP. Respondente A

DASDP e CODEP. Respondente B

O DASDP, em especial, a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas. Respondente C

DASDP/CODEP. Respondente D

As respostas direcionam a própria PROGEP como unidade que participa do processo, tendo como setores chaves para a execução o Departamento de Admissão, Saúde e Desenvolvimento de Pessoas e principalmente a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas. De acordo com Regimento Interno da Pró-Reitoria, a responsabilidade de gerenciar o banco de talentos da UFRRJ, com a atribuição de realizar entrevistas para conhecer o perfil dos servidores e alocar de forma mais adequada é da CODEP. Compete também a esta unidade, a formulação do Plano Anual de Capacitação com base no Plano de Desenvolvimento Institucional e nas necessidades cotidianas diagnosticadas. Sua missão é: “viabilizar a formação integral, pessoal e profissional, dos servidores da UFRRJ, propiciando

a qualidade dos serviços prestados à sociedade brasileira” (CODEP, 2022).

Podemos observar que as respostas não foram exatamente idênticas. Isto pode ter ocorrido devido à compreensão de se tratar de um trabalho coletivo, realizado de forma processual. O responsável principal é a PROGEP, mas cada unidade vinculada à Pró-Reitoria é responsável por uma determinada ação dentro do processo de dimensionamento e alocação de servidores como um todo.

A sociedade de um modo geral, assim como a Universidade vêm passando por transformações sucedidas pelas variações socioeconômicas, culturais e políticas. Estas variações são acrescidas com as novas tecnologias que têm configurado um novo perfil do profissional.

Nos últimos três anos, tanto a esfera pública quanto a privada precisaram conviver com uma emergência de saúde pública de importância mundial decorrente pela infecção humana pelo coronavírus. Como já historiado no estudo, a pandemia de Covid-19 obrigou as instituições a uma mudança de desenvolvimento das ações institucionais para continuidade das atividades da universidade de forma a cumprir seu papel social. Este momento delicado requereu a busca por alternativas para enfrentar os desafios.

O estudo e trabalho remoto, previstos em normativas nacionais no âmbito das IFES, foram as principais estratégias aventadas, que aliados às ferramentas tecnológicas possibilitaram a realização das atividades de forma remota. A partir de março de 2020, devido à pandemia, o Ministério da Economia respaldou o teletrabalho através da Instrução Normativa 21/2020 e em novembro de 2021 amparou o trabalho remoto mediante a Instrução Normativa 90/2021-ME. Desde o início da pandemia, na UFRRJ foram editados vários atos normativos respaldando o trabalho remoto, dentre eles destacamos a Portaria nº 5533/2021-GABREI referenciada na instrução do Governo Federal, que permitiu aos servidores a execução de suas atividades remotamente.

Diante deste novo cenário questionamos a relação do trabalho remoto com o dimensionamento. A seguir, apresentamos as percepções dos gestores que participaram desta questão social na universidade.

Existem atividades que podem ser realizadas remotamente e que não atrapalham o funcionamento da Unidade. Isso deve ser levado em conta no momento do dimensionamento. Respondente A

O dimensionamento está voltado para os serviços administrativos prestados que também podem ser desempenhados de forma remota. Respondente D

Dos quatro gestores, apenas um não respondeu sobre a relação do trabalho remoto com o dimensionamento de pessoal. Para a gestão existem atividades que podem ser realizadas remotamente e que não afetam o funcionamento da universidade como um todo. Em um dos relatos ficou evidente que o dimensionamento de pessoal através do levantamento e mapeamento das unidades e perfil dos servidores serão objetos de critérios avaliativos para a implantação do Programa de Gestão e Desempenho - PGD¹¹ do Governo Federal. Este ainda, em discussão nos espaços da UFRRJ.

¹¹ Programa de gestão fundamentado pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN 65/2020): “ferramenta de gestão autorizada em ato normativo de Ministro de Estado e respaldada pela norma de procedimentos gerais, que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados, cuja execução possa ser realizada pelos participantes” (BRASIL, 2020).

Os dados coletados, tais como as demandas de cada unidade, o perfil do servidores serão objetos de avaliação para a implantação do Programa de Gestão e Desenvolvimento. Respondente C

O PGD proposto pelo Governo Federal é estabelecer uma nova forma de organização do trabalho nas IFES, com a proposição do controle de entregas de atividades acordadas em plano de trabalho prévio com acompanhamento e avaliação em sistema específico e não exclusivamente de frequência física do servidor na unidade de trabalho. Desta forma, com o programa haveria a possibilidade de alcançar maior flexibilidade e inovação na realização das atividades a serem desenvolvidas.

Com o fim do estado de emergência de saúde, a pandemia pelo Covid-19 parece ter contribuído de certa forma para a consolidação do PGD. Isto porque ao ser estabelecido o trabalho remoto, na ótica governamental esse tipo de tratativa poderia ser aplicada em determinadas unidades, proporcionando índices de redução de despesas administrativas.

Em 2022, diversas instituições de ensino, e o próprio MEC implantaram ou estão em fase de implantação desse programa de gestão.

De acordo com as informações no sítio eletrônico da UFRRJ e em documentos institucionais a discussão sobre a temática ainda está em pauta no sindicato, em fóruns promovidos pela Administração Superior. A PROGEP tem realizado esta tarefa com participação dos servidores, chefias e representações das categorias. Foi nomeada uma comissão composta por servidores técnico-administrativos para a coordenação da atividade de interpretação da normativa e condução dos debates nos fóruns para esclarecimentos. O objetivo destas ações é construir de forma coletiva o melhor caminho para a realidade da UFRRJ (PROGEP, 2022).

Observamos que existem discordâncias e críticas ao programa e a este modelo de trabalho. Por ser um assunto complexo, na presente investigação não é possível aprofundar a análise, que deve ser objeto de futuras pesquisas.

A sociedade e o mundo mudaram e estão mudando a todo tempo, com novos arranjos estabelecidos. As mudanças de paradigmas exigem das instituições e organizações um maior esforço para repensar modelos de administração, com a necessidade de buscar alternativas para enfrentar os desafios da economia globalizada. Esse caminho é bem-vindo desde que não desvirtue a razão de ser da universidade pública e não fira a sua missão quanto à oferta de ensino, pesquisa e extensão. Reforçamos assim, o entendimento de Libâneo (2001, p. 05): “essas transformações tecnológicas e científicas levam à introdução, no processo produtivo, de novos sistemas de organização do trabalho, mudança no perfil profissional e novas exigências de qualificação dos trabalhadores, o que acaba afetando o sistema de ensino”.

Diante de um dos objetivos do PDI que se destina a “identificar e valorizar o comprometimento dos servidores envolvidos com a melhoria das atividades fins da instituição” visualizamos uma relação direta com o processo de dimensionamento de pessoal.

5.2.3 Categoria 3: Etapas do dimensionamento de pessoal

Na categoria 3 verificamos a estruturação das etapas do dimensionamento de pessoal, referenciadas nas questões 2, 5, 6, 7 e 8 do roteiro de questionário. Diante do material coletado foi possível identificar a atenção dada pela gestão da UFRRJ à análise do perfil do profissional para realização do fluxo de dimensionamento.

2- Sendo a UFRRJ uma Instituição de educação, quais as atenções que a Universidade deve ter com os profissionais da educação ao realizar o dimensionamento?

5- Existe fluxo para alocação inicial de servidores técnico-administrativos na UFRRJ, no ato da admissão? Caso sim, quais os benefícios deste fluxo? Caso não, quais as dificuldades em criar este fluxo?

6- Existe fluxo para nova alocação do servidor (a) em caso de não adaptação à unidade, seja em função do perfil ou por outro motivo? Caso sim, como funciona?

7- Como é realizada a alocação do Assistente em Administração nas unidades requisitantes?

8- Qual a importância da formação acadêmica adquirida ao longo da trajetória profissional do (a) servidor (a) para o dimensionamento de pessoal no cargo Assistente em Administração em relação à natureza das atividades de cada unidade?

As etapas do dimensionamento de pessoal revelaram-se amplas. Houve então a necessidade de agrupar núcleos de análise que refletissem as ideias extraídas dos relatos dos informantes. As questões 2 e 8 remeteram-se ao perfil do profissional, enquanto as questões 5, 6 e 7 referiram-se ao fluxo de como essas alocações são realizadas.

a) Perfil: etapa inicial do dimensionamento

Para a maioria dos respondentes, conhecer o perfil do profissional e levar em conta o aspecto qualitativo é o fator de cuidado que uma instituição de ensino deve ter com os profissionais de educação para realizar o dimensionamento. De forma, haverá maior probabilidade aderência desde servidor à unidade de trabalho.

Conhecer o perfil (formação acadêmica, experiência profissional, capacitações realizadas) de cada servidor (a). Respondente A

Deve-se levar em consideração não somente os aspectos quantitativos, devendo-se desenvolver uma ferramenta que possibilite levantar os aspectos qualitativos, como por exemplo, as competências desenvolvidas pelos servidores ao longo de sua trajetória profissional. Respondente B

Devemos estar atentos à qualificação, bem como a experiência profissional do servidor, para alocá-lo em unidade de maior aderência. Respondente C

Compreender as especificidades de cada setor que é composto por TAES. Informante D .

Conforme já abordado, o cargo de Assistente em Administração se mostra fundamental nas IFES, por transitar em diversos ambientes de atividade meio e fim, assim como em posição estratégica e de gestão. Com base nos levantamentos dos dados, boa parte dos servidores que ocupam o cargo, ingressa com formação acima do que a lei exige para posse. Com base nas respostas ficou evidenciada a importância de considerar a formação acadêmica existente no ato da posse, o conhecimento acadêmico e experiências profissionais que integram o processo formativo, assim como aquela construída ao longo da trajetória profissional. Essa visão está presente nos relatos:

É de extrema importância que os servidores do cargo Assistente em Administração realizem cursos de graduação e Pós-Graduação. A formação acadêmica aumenta as possibilidades de atuação dos servidores. Respondente A

A formação acadêmica do assistente em administração é imprescindível para atender as demandas institucionais da UFRRJ, pois vivencia-se um cenário de grandes transformações sociais, tecnológicas, econômicas, ambientais e política. Tal fato requer desses servidores o desenvolvimento de novas competências para realizarem as atividades da sua unidade. Respondente B

Outras respostas indicaram que a formação do servidor influencia suas ações e modo de ver o mundo e o seu trabalho. Independentemente de estar na condição de líder ou liderado, a formação possibilita a capacidade para tomada de decisões ajustadas e conscientes da responsabilidade que as ações individuais refletem ativamente no destino da instituição.

A qualificação do servidor contribui em muitos aspectos, ao comportamental, à importância do papel de cada um, à visão institucional como um todo. Respondente C

A formação acadêmica oferece aos servidores saberes acadêmicos que transcendem a rotina de leituras, pois forjam o técnico administrativo em um tomador de decisões consciente, seja ele um líder ou um liderado. Respondente D

A formação continuada mostra-se essencial, pois é a continuação de um conjunto de aprendizagens e de novas experiências, que auxiliarão nos desafios cotidianos da prática laboral. É importante ter consciência que toda formação fará parte da trajetória profissional somado aos aspectos sociais, emocionais e comportamentais de cada sujeito. Neste sentido, Libanêo (2004) afirma:

A formação continuada é o prolongamento da formação inicial, visando o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional. (LIBÂNIO, 2004, p. 227).

Conhecer o perfil do servidor, assim como as especificidades de cada unidade organizacional existente na estrutura da universidade tende ser a primeira etapa do processo de dimensionamento de pessoal. As questões alusivas com a formação acadêmica e continuada são pontuadas como fator estratégico para melhor alocação dos servidores, sejam iniciais ou nas realocações decorrentes. Este novo movimento de alocação pode ocorrer devido às necessidades institucionais ou mesmo por insatisfação do servidor

b) Passo a passo da alocação de servidores

A gestão da UFRRJ parece possuir um fluxo incipiente para a alocação inicial do servidor que é recebido, tanto por posse em cargo, quanto os advindos de redistribuição de outras IFES. O respondente A confirma a existência do fluxo, mas que no seu entendimento precisa ser aprimorado, enfatizando a importância do dimensionamento no aprimoramento do fluxo.

Sim, existe um fluxo, mas ele precisa ser aprimorado. Por isso a importância do dimensionamento. Hoje temos o controle da lotação dos servidores e das vacâncias através do SIGRH. Geralmente a COAAF pede o currículo do servidor para adequar ao máximo o local de lotação e o perfil (esses casos acontecem para os cargos mais genéricos como o de assistente em administração). Porém, sem o dimensionamento encaminhamos os novos servidores para os locais de lotação e em algumas vezes não é o perfil adequado para o setor. Esses casos diminuíram muito, mas ainda acontecem. Respondente A

O respondente indica que o controle de lotações e vacâncias é realizado através do sistema interno de gestão de pessoas SIGRH. Apontou que geralmente a Coordenação de Admissão e Acompanhamento Funcional, setor responsável pelos concursos, nomeações e posse, requisita do ingressante currículo para tentar adequar dentro do possível a necessidade

de lotação na unidade requisitante de acordo com perfil. Mas que nem sempre os resultados são exitosos.

O respondente D observou que, principalmente nos casos de posse de assistente em administração, mesmo o cargo tendo a exigência de escolaridade do ensino médio os servidores ingressantes têm apresentado formação completa no ensino superior.

Sim, buscamos informações a respeito da formação acadêmica/profissional destes, quando o ato de nomeação/posse é de um assistente em administração, por exemplo, uma vez que o cargo mencionado exige Ensino Médio completo e detectamos a algum tempo o ingresso de servidores neste cargo com nível superior. Respondente D

Sim. Procuramos verificar a qualificação, bem como a experiência profissional de cada ingressante, para aloca-lo em unidade de maior aderência. Informante C

O fato de os ingressantes possuírem formação superior à exigida o concurso, talvez seja um elemento de desequilíbrio para a adequação e satisfação do servidor no seu ambiente de trabalho. As respostas a seguir trouxeram indicativos que a PROGEP é a unidade principal que acolhe o servidor que por determinado motivo não se sente satisfeito na unidade de trabalho que foi alocado. Tal constatação fica explícita nos relatos:

Geralmente o servidor entra em contato com a PROGEP manifestando que não está se adaptando ao setor de trabalho. Daí ele pede para ser trocado de setor. Quando a PROGEP toma conhecimento dessa situação explicamos ao servidor que toda mudança de lotação precisa ser feita com a anuência da chefia imediata. Entramos em contato com a chefia, para entender melhor a situação e começamos a construir possíveis saídas. Nem sempre é possível atender a essas demandas visto que não há servidores para repor as mudanças de lotação. Respondente A

A indicação é que o servidor se remeta à PROGEP. Respondente D

Conforme relatado, existe uma prerrogativa de concordância da chefia na possível mudança de unidade de trabalho. Percebemos que a gestão emprega esforços em ouvir o servidor e a chefia da unidade para buscar soluções e caminhos alternativos para melhor definição. Na concepção democrático-participativa, segundo Libâneo (2004, p. 101), “o processo de tomada de decisão se dá coletivamente participativamente”. O autor ainda afirma que a gestão participativa requer organização e conhecimento, e por sua complexidade faz-se necessário aplicação de alguns princípios, nos quais destacamos: planejamento de tarefas, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional e relações humanas produtivas (LIBÂNEO, 2013, p.118-122).

Um dos fatores cruciais que impede o sucesso da dinâmica é a falta de servidores para repor as demandas institucionais. Isto pode ser observado diante da não abertura de concurso para Assistente em Administração de modo a repor as vagas de vacância por exoneração, aposentadoria e falecimento. Neste caminho, o dimensionamento de pessoal assume um protagonismo diante do cenário enxuto do quadro de pessoal da Universidade.

Segundo Libâneo (2013, p.118), considerando que a escola “universidade” consiste em uma instituição social interdependente de relacionamentos e recursos, “qualquer modificação em sua estrutura ou em suas funções, projeta-se como influência benéfica ou prejudicial à instituição”. Consequentemente, nessa complexa tarefa, a gestão da universidade necessita de organização e conhecimento para emprego de métodos que atendam à realidade da instituição.

Os pesquisados também apontaram que para ser concretizada uma nova alocação, os servidores interessados na mudança de unidade passam por uma entrevista diagnóstica prévia para mapeamento do perfil profissional realizada pela CODEP. Após o mapeamento das

competências e habilidades do servidor, os relatórios são encaminhados à PROGEP para a identificação da unidade requisitante com carência de pessoal.

Sim. Os servidores que necessitam de uma nova alocação passam por uma entrevista de mapeamento do perfil profissional feita pela Codep. O mapeamento é passado para Progep para que seja avaliado o perfil profissional e identificação do setor que possui carência de servidor com o perfil levantado. Informante B

Sim. O servidor passa por uma entrevista com o pessoal da Codep, para levantamento de experiências e interesses pessoais. Informante C

Quando não é possível o dimensionamento interno considerando o quantitativo e disposição dos profissionais ativos nas situações de vacâncias, a instituição depende da existência de concurso vigente para a reposição das vagas e readequação do quadro funcional. Argumento justificado por dois respondentes.

A alocação é feita de acordo com as vacâncias de Assistente em Administração. Caso um assistente em administração se aposente ou seja exonerado fazemos a reposição de um novo servidor do mesmo cargo. Respondente A

A unidade informa por meio de memorando eletrônico a necessidade do servidor que se aposentou, faleceu ou se exonerou e solicita que seja suprida esta ausência à PROGEP. Respondente D

Buscamos levantar as qualificações e experiências adquiridas, bem como interesses do servidor. Respondente C

O respondente C relatou o cuidado de identificar as qualificações do servidor aliados aos interesses do mesmo para que a alocação ou realocação seja exitosa.

Diante dos relatos, houve a compreensão que a PROGEP é a unidade responsável na execução da etapa final de alocação e que detém o poder decisório, sendo precedidas pelas ações de cada unidade vinculadas a ela. As alocações iniciais por motivo de nomeações ficam a cargo da COAAF e realocações durante a vida funcional dos servidores, seja internamente ou oriunda de redistribuição, tem atenção especial da CODEP.

5.2.4 Categoria 4: Operacionalização do dimensionamento de pessoal

Na categoria 4 que se referiu à “operacionalização do dimensionamento de pessoal”, foram agrupadas as questões 9, 10 e 11, do roteiro de questionário de modo a compreendermos como o dimensionamento se realiza na Universidade.

9- Quais as principais dificuldades para realizar a alocação de cada servidor nas unidades demandantes?

10- Quais as principais facilidades para realizar a alocação de cada servidor?

11- Existe um canal ou instrumento institucional para identificar questões que envolvem alocações de pessoal?

Nesta última década as IFES de todo o país têm sido impactadas pelo contexto de precarização institucional conduzida pelo Estado brasileiro. São recorrentes os cortes no orçamento, com extinção de cargos que afetam o bom funcionamento da universidade, além da não abertura de concurso para reposição das vagas.

Este cenário causa a intensificação do trabalho dos TAEs, devido à discrepância entre o quantitativo ideal para atender a enorme demanda de uma instituição do porte da UFRRJ, quanto à estrutura física e diversidade de cursos de graduação e pós-graduação de diferentes

áreas de conhecimento. Tais sinalizações são contundentes nos depoimentos:

Falta de vacância na unidade ou vacância de cargos que foram extintos. No atual momento só conseguimos repor cargos vagos com concurso público vigente.
Respondente A

Unidades com especificidades de atividades e, no entanto, no Quadro de Referência dos Técnicos Administrativos (QRSTA) não se encontra cargo que atenda.
Informante D

Poucos servidores para atender à enorme demanda. Informante C

Quanto à questão que abordou as facilidades percebidas, houve opiniões convergentes, no sentido da assertividade da conciliação entre o perfil do servidor e a necessidade institucional de cada unidade requisitante.

Quando conseguimos alinhar o perfil do servidor a necessidade da Unidade.
Respondente A

Quando há a adequação do novo servidor a sua atividade em sua unidade.
Respondente D

Ainda nesta avaliação, o informante C no seu depoimento, entende que na verdade não existem facilidades, mas sucesso quando se consegue atender a todos os objetivos da alocação. Objetivos estes que de acordo com relatos anteriores do mesmo pesquisado é buscar o alinhamento do perfil com a unidade de trabalho.

Não existem facilidades propriamente ditas. Pode-se dizer que existe sucesso na alocação quando todos os objetivos são atingidos. Respondente C

Em relação à existência de instrumento que possibilitem a identificação de satisfações ou insatisfações de alocações de servidores, um respondente, de forma explícita, afirmou que tais informações são registradas através da funcionalidade do SIGRH.

Sim, as informações obtidas através do SIGRH. Respondente A

A Progep recebe a demanda e busca alocar ou realocar o servidor, de acordo com as qualificações e experiências do servidor, face às necessidades institucionais.
Respondente C

A PROGEP acolhe as questões de alocação. Respondente D

Embora os outros respondentes não tenham mencionado o SIG como instrumento, verificamos que o sistema está em uso em toda universidade, sendo aporte tecnológico para desenvolvimentos das atividades administrativas e acadêmicas. O sistema SIG implantado na instituição foi fruto do convênio de cooperação tecnológica com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) visando obter inovação tecnológica para maior fluidez e qualidade dos serviços prestados na UFRJ. Através da plataforma SIGRH, é possível que a universidade tenha um diagnóstico do seu banco de talentos, assim como o mapeamento de cada unidade para facilitar aos servidores responsáveis pelo processo de dimensionamento de pessoal realizar a alocação de servidores de forma efetiva.

5.2.5 Categoria 5: Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal

A categoria 5 tratou do “Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal”, sendo composta das questões 13 e 14. Os resultados apontaram algumas melhorias no processo e que estão em andamento, assim como as possibilidades de aprimoramento futuro.

13-Você tem percebido melhorias no processo de dimensionamento realizado na UFRRJ ao longo dos anos? () Sim () Em parte () Não Caso a resposta seja sim ou em parte, descreva as melhorias percebidas e quando as identificou (mês e ano):

14-Existem ações que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de dimensionamento na UFRRJ? () Sim () Não Caso sim, descreva:

Quanto às melhorias percebidas, as respostas foram unânimes quanto ao reconhecimento de melhorias. No entanto, os pesquisados não manifestaram claramente quando as identificou. Os depoimentos reforçaram o uso de fatores relacionados à qualificação, formação acadêmica, experiência profissional, interesse pessoal do servidor, demandas institucionais e resultados como benefícios na dinâmica de dimensionamento de pessoal em execução na universidade.

A lotação dos novos servidores cujo perfil esteja relacionado com as atribuições da unidade. A realocação de servidores utilizando a mesma metodologia. Respondente A

Não identifico mês e ano, mas percebemos uma realização pessoal à medida em que utilizamos os fatores anteriormente mencionados, qualificação, experiência profissional, interesses pessoais, demandas institucionais e resultados. Respondente C

O informante D já observava avanços na alocação de servidores desde o ato da sua admissão como servidora na UFRRJ nos anos de 2008/2009, quando percebeu que o dimensionamento planejado proporciona vigor para um percurso de sucesso da instituição.

Desde o concurso ao qual prestei em 2006, cargo assistente em administração, e os candidatos que foram contemplados por vagas excedentes neste certame em 2008/2009, como é o meu caso, pude observar os ganhos da alocação de servidores em espaços estratégicos na UFRRJ, conforme o dimensionamento prévio, aos quais trouxeram vivacidade e conhecimento necessários ao bom andamento desta instituição. Respondente D

No depoimento acerca das melhorias, o informante B declarou que “Acredito que com a implementação do sistema SIG facilitou bastante começar o dimensionamento de pessoal da Universidade.” Nesta perspectiva, as ações de aperfeiçoamento do sistema SIG também foi visto como instrumento de progresso para o dimensionamento de pessoal. Assim segue algumas declarações dos informantes.

A utilização das funcionalidades do sistema SIG. . Respondente B

As primeiras ações do Dimensionamento da Força de Trabalho dos Técnico-Administrativos em Educação da UFRRJ, utilizando o Módulo Dimensionamento do SIGRH já foram iniciadas com a localização dos servidores da respectiva unidade, o cadastramento do horário do setor e o horário de trabalhos dos servidores, bem como as atribuições da unidade. . Respondente D

Dentre as funcionalidades do SIGRH já descritas no estudo, uma das mais importantes, é o módulo de Dimensionamento de Pessoal descrito acima pelo respondente D. Objetivando eficiência na implantação do módulo e qualidade no processo de dimensionamento, no mês de julho/2022 foi designada a Comissão de Dimensionamento de Pessoal da UFRRJ, através da Portaria 4782/2022. Este coletivo foi constituído por servidores técnico-administrativos ocupantes dos cargos Assistente em Administração, Técnica de Assuntos Educacionais e Analista de Tecnologia da Informação e servidor pertencente à

carreira de Professor do Magistério Superior. A incumbência deste grupo foi direcionada ao desenvolvimento de trabalhos referente ao dimensionamento de pessoal. O que sugere o informante C em relação ao aperfeiçoamento do processo “Concluir o dimensionamento com êxito. Respondente C”.

Além de acreditar que a funcionalidade do SIG e a conclusão da etapa de dimensionamento no referido sistema seja indicativo de aperfeiçoamento, um dos relatos enfatiza que este avanço somente foi possível através de ampla comunicação e participação de boa parte da comunidade acadêmica. Esta ação se caracterizou como elemento fundamental para a concretização do dimensionamento com excelência, que produza efeitos exitosos de gestão da força humanizadora capazes de elevar o potencial de atuação da UFRRJ perante a sociedade.

Sim, ampla divulgação e participação de todos os servidores, chefias e dirigentes de unidade. Esses são os elementos fundamentais para a concretização do dimensionamento de pessoal da UFRRJ. Respondente A

5.3 Percepções e Conhecimentos: As Vozes dos Assistentes em Administração

Nesta seção apresentamos os resultados dos questionários encaminhados aos servidores técnico-administrativos no cargo de Assistente em Administração. Dos 208 questionários enviados, 42 servidores participaram da pesquisa. Por meio do instrumento composto por 11 questões discursivas e 16 objetivas criamos um total de 5 (cinco) categorias inspiradas na diversidade das informações apresentadas pelos servidores sujeitos da pesquisa, de forma a agrupá-las por eixos temáticos conforme metodologia adotada (BARDIN, 2011). Estas categorias expressaram as percepções dos respondentes por meio de suas declarações que versaram sobre:

1ª categoria – “Motivação para ocupar o cargo Assistente em Administração” – (questão 1.3 e 1.4);

2ª categoria – “Conhecimento sobre o dimensionamento de pessoal” – (questões 3.3 e 3.5);

3ª categoria – “Adaptação à unidade de trabalho” – (questões 1.8, 1.10, 2.1, 2.1, 2.3, 2.4, 3.1, 3.1.2, e 3.2);

4ª categoria – “Perfil” – (questões 1.6, 1.7 e 1.9);

5ª categoria – “Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal” – (questões 3.4 e 3.6);

Quadro 19: Categorias resultantes das respostas dos TAEs sobre o processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ

Categorias	I Motivação para ocupar o cargo Assistente em Administração	II Conhecimento sobre o dimensionamento de pessoal	III Adaptação à unidade de trabalho	IV Perfil	V Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal
Questões do questionário	<p>1.3-O que o motivou a concorrer ao cargo de Assistente em Administração na UFRRJ?</p> <p>1.4-Ao ingressar no cargo de Assistente em Administração na UFRRJ, você tinha conhecimento sobre as atribuições do cargo? Relate como foi esse processo de ingresso no cargo levando em consideração sua trajetória pessoal e acadêmica. (Discursiva)</p>	<p>3.3-Você tomou conhecimento sobre o dimensionamento de pessoal em execução na UFRRJ? Quando identificou a realização desse processo? (Mês e ano)</p> <p>3.5-Existe relação entre o dimensionamento de pessoal e o trabalho realizado remotamente/on line na UFRRJ? Especifique:</p>	<p>2.1-Quanto à gestão direta de suas atividades laborais, pontue as alternativas a seguir:</p> <p>2.2-Quanto aos processos de trabalho, pontue as alternativas a seguir:</p> <p>2.3-Existem problemas em sua unidade de trabalho? Caso sim, quais os problemas listados a seguir estão presentes na sua unidade?</p> <p>2.4-Caso tenha listado problemas na questão anterior. Quais das alternativas a seguir poderiam solucionar os problemas listados para melhorar os processos de trabalho na sua unidade?</p> <p>1.8-Como foi o processo para se adaptar à unidade de trabalho? Comente:</p> <p>1.10-Você encontra dificuldades para realizar atividades que hoje são de sua responsabilidade? Especifique:</p> <p>3.1-Você já trabalhou em outra unidade? Em quantas unidades? O que motivou a mudança de setor?</p> <p>3.1.2-Você teve dificuldades nesse processo de mudança de unidade? Aponte-as:</p> <p>3.2-Caso tenha sido transferido de unidade, como você avalia sua nova situação de trabalho? Comente:</p>	<p>1.6-Qual o critério você considera ter sido determinante para a sua alocação na unidade onde desempenha suas atividades?</p> <p>1.7-Você participou de curso (s) de integração para novos servidores após sua admissão? Caso sim, quando? (ano)</p> <p>1.9-Como a sua formação acadêmica afeta na realização de suas atividades laborais? Explique essa relação.</p>	<p>3.4-Tem percebido melhorias neste processo de dimensionamento de pessoal? Aponte as melhorias percebidas: Aponte as dificuldades percebidas:</p> <p>3.6-Existem ações que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de dimensionamento na UFRRJ? Descreva:</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A metodologia adotada no processo de sistematização nesta seção manteve a coerência na interpretação dos dados, seguimos a mesma técnica adotada na análise dos dados dos gestores. Assim, as categorias foram agrupadas por eixos temáticos identificados pela convergência central nos relatos apresentados pelos servidores técnico-administrativos no cargo de Assistente em Administração da UFRRJ indicando, deste modo, a configuração do fenômeno.

O conteúdo dos questionários nos proporcionou a criação de categorias de análise que permitissem o viés analítico condutor do nosso estudo. Com isto, a estrutura para a análise foi composta pelas cinco categorias descritas, de modo a contemplar os objetivos propostos para responder o problema da pesquisa, que consistiu na seguinte questão: Como é realizado o processo de dimensionamento de pessoal dos servidores técnico-administrativos – TAEs, no cargo de Assistente em Administração da UFRRJ, considerando a relação entre a formação acadêmica e o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas?”.

Inicialmente foi feita uma breve caracterização geral dos respondentes referente aos dados funcionais e perfil demográfico, a saber: tempo de exercício e forma de ingresso na Instituição; faixa etária, formação acadêmica; desempenho em função gratificada. Em seguida, tratamos na estruturação, as perspectivas da rotina laboral e suas respectivas interpretações.

A partir da organização das categorias foi possível identificarmos diferentes aspectos das percepções laborativas emergentes dos relatos. Na análise a seguir, os servidores participantes da pesquisa foram nomeados pela sigla S que se refere a servidores, acompanhado pela numeração de 1 a 42, correspondente à quantidade de participantes no período de 23/06 a 14/07/2022. Assim, com objetivo de preservar o anonimato dos respondentes, ao lermos S1 entendemos como um dos servidores que responderam ao questionário, por exemplo.

5.3.1 Caracterização dos TAEs participantes da pesquisa

Em maio de 2022, a UFRRJ contava com 1.112 servidores técnico-administrativos em educação ativos, nos mais variados cargos com escolaridades que envolviam a educação básica (ensino fundamental e ensino médio) até a educação superior, integrando 83 tipos de cargos vinculados à carreira PCCTAE. Segundo o QRSTA totaliza 1.027 cargos, destes 965 ocupados e 62 vagos (COAAF, 2022). Do quantitativo geral desses profissionais, 304 são ocupantes do cargo Assistente em Administração e 248 possuem formação acadêmica a partir da educação superior.

A delimitação da pesquisa foi direcionada aos Assistentes em Administração que desempenhavam suas atividades laborativas nas unidades administrativas e acadêmicas no campus Seropédica, onde se concentra a maioria desses profissionais. Encaminhamos então, 208 convites por e-mail, aos profissionais do campus Seropédica para participação na pesquisa. Deste montante, 42 participaram da pesquisa em concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Tendo em vista a natureza qualitativa da pesquisa, o montante de 20,19% dos profissionais que se voluntariaram a participar da investigação trouxeram relevantes informações para a análise do estudo.

Vale ressaltar, no entanto, que nem todos os pesquisados responderam a todas as questões disponibilizadas no questionário.

A seguir, uma breve caracterização geral dos respondentes quanto aos seus dados funcionais.

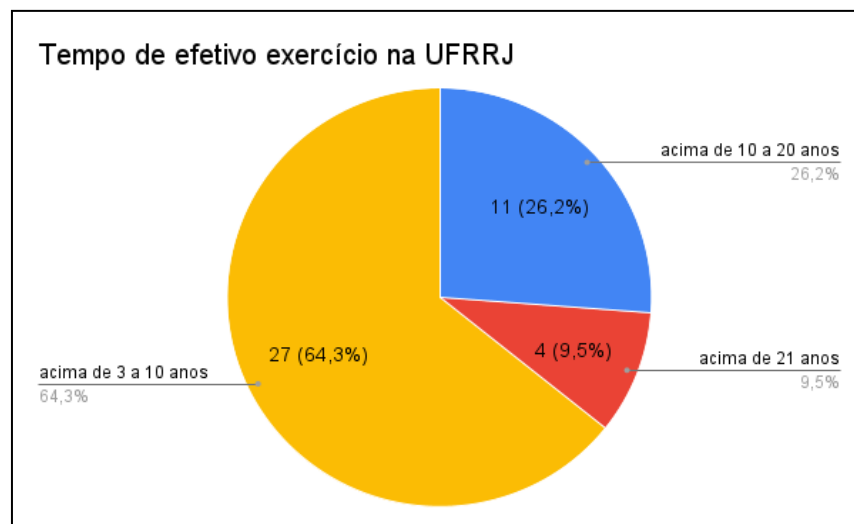


Figura 10: Gráfico tempo de efetivo exercício dos técnico-administrativos em educação – Assistente em Administração na UFRRJ

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado na plataforma *Google forms*

Quanto ao tempo de serviço, observamos que a maioria desses profissionais possui em média entre 3 a 10 anos de atuação na universidade, representada no gráfico pelo percentual de 64,3%. Do quantitativo geral, 38 dos respondentes ingressaram por posse no cargo decorrente de certame da própria universidade e 4 servidores passaram a compor o quadro de pessoal da UFRRJ oriundo de outras IFES por meio de redistribuição. Acreditamos ser um período suficiente que indica uma considerável experiência laborativa na instituição para obtermos percepções relevantes para o estudo. Na figura 11 a seguir, observamos as faixas etárias dos informantes.

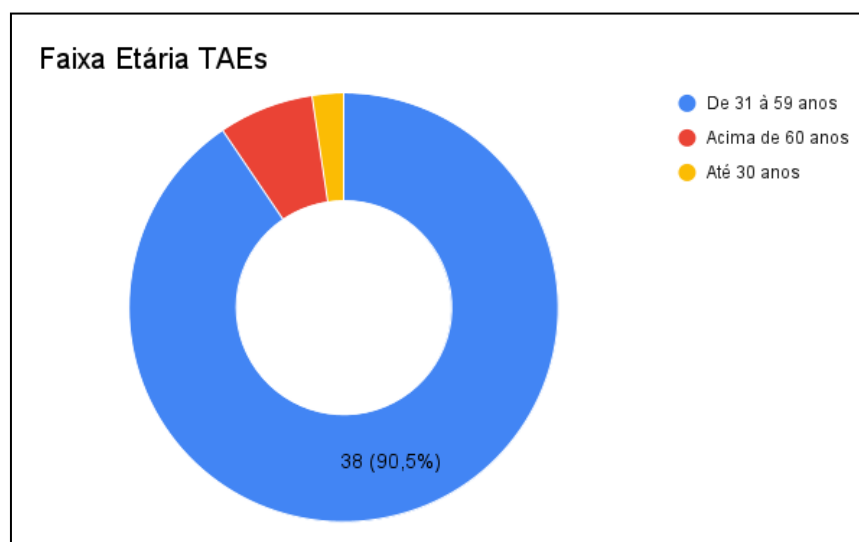


Figura 11: Gráfico faixa etária dos técnico-administrativos em educação – Assistente em Administração na UFRRJ

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado na plataforma *Google forms*

Em relação à faixa etária, a pesquisa abrangeu o perfil de servidores com idade entre 31 a 59 anos, contabilizando o percentual de 90,5% referente aos 38 respondentes. Observamos, portanto, que tal faixa etária corresponde, em geral, a de servidores que estão em pleno vigor das atividades profissionais.

Na figura 12 abaixo exposta, tivemos a oportunidade de mapear os cursos de graduação dos respondentes tendo em vista que consideramos um aspecto fundamental no processo de dimensionamento de pessoal. Deste modo, ratificamos o entendimento de Libâneo (2001) de que a educação compreende o conjunto dos processos, influências e ações que intervêm no desenvolvimento humano de indivíduos e grupos, na sua relação ativa com o meio social. Entendemos ainda, que a qualificação surge como elemento necessário na inserção do servidor/ser-social em fluxo contínuo de crescimento, tanto para a instituição e especialmente na sociedade a que pertence.

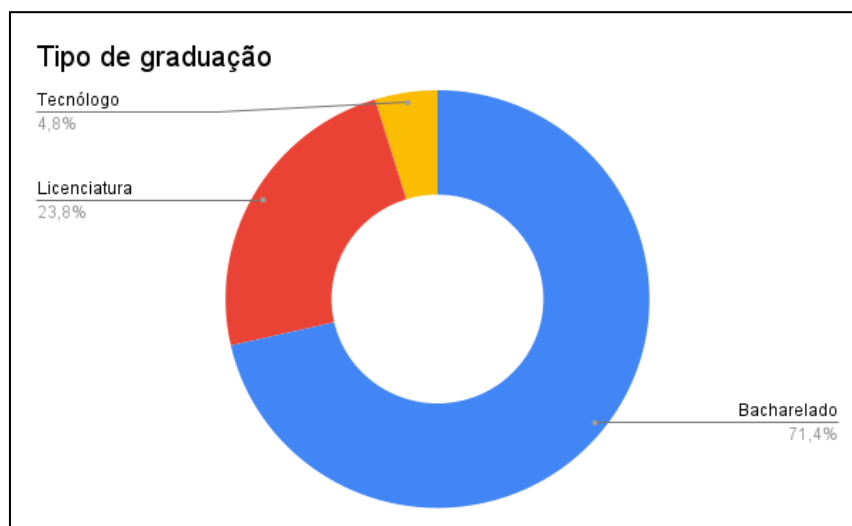


Figura 12: Gráfico dos cursos de graduação dos técnico-administrativos em educação – Assistente em Administração na UFRRJ

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado na plataforma *Google forms*

Apesar do certame para o cargo de TAE exigir o ensino médio completo para ingresso no cargo, na representação gráfica se mostrou evidente uma formação acadêmica superior ao exigido na Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Em relação ao nível superior observamos um maior quantitativo de servidores graduados em cursos de Bacharelado, com 71,4%, percentual este bem elevado, se comparado aos cursos de Licenciaturas com 23,8% e demais cursos Tecnólogos com 4,8%.

Tendo em vista a ênfase formativa dos profissionais nos cursos de Bacharelado, no gráfico representado na Figura 12, identificamos outro ponto de atenção referente à formação exigida para ingresso no cargo e a formação continuada desses servidores ao longo do tempo. Quanto à situação acadêmica na ocasião do ingresso no cargo, os dados levantados confirmaram que 71,4% ingressaram com graduação completa e 28,6% alcançaram a formação após a posse no decorrer da trajetória profissional na universidade.

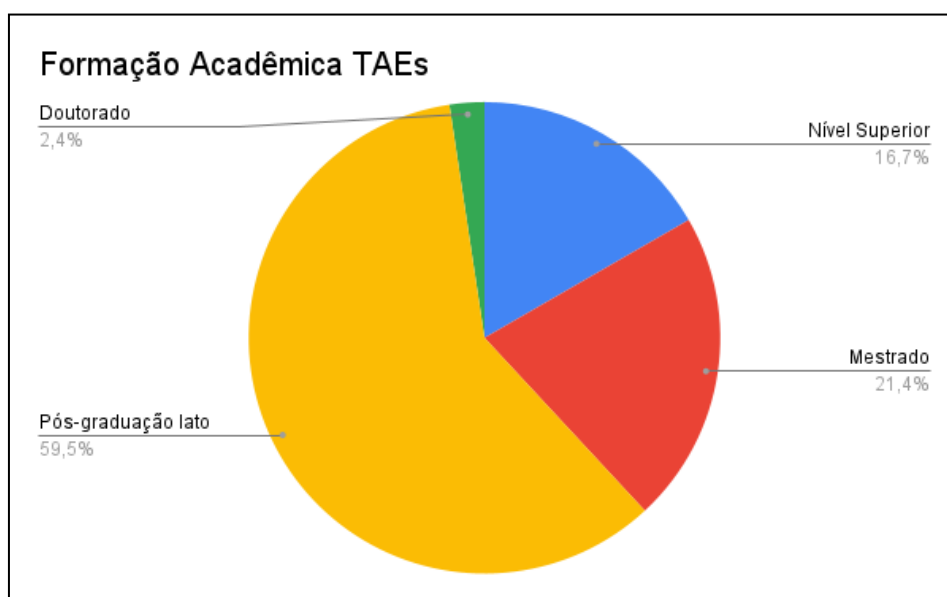


Figura 13: Gráfico da Formação continuada no âmbito da Educação Superior dos TAEs – Assistente em Administração na UFRRJ

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado na plataforma *Google forms*

A investigação também analisou o processo de dimensionamento de pessoal através da percepção dos servidores com formação a partir do nível superior. Dentre os respondentes o maior montante de servidores possui pós-graduação lato sensu¹² concluída, representando 59,5% disposto na cor amarela no gráfico.

As informações dos respondentes nos auxiliam no aprofundamento das características de formação acadêmica dos TAEs, pois, observamos um percentual relevante de escolaridade e formação acadêmica bem acima das exigências legais para o ingresso no cargo. Tal escolarização traz reflexos no desenvolvimento do profissional, também com a possibilidade de progressão e conquista de melhores posicionamentos salariais através do incentivo à qualificação previsto no Plano de Carreira TAE (BRASIL, 2005).

Na cartilha *Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação Uma história de lutas longa e inacabada* (2020), o Sintufrj revela um lado complexo quanto à impossibilidade legal de mudança de cargo em virtude da formação:

É fato notório – em especial em ambiente acadêmico – que os profissionais tendem a evoluir ao longo dos anos da sua vida funcional, e com isso mudam quanto à capacitação, à titulação e à própria atividade. Mais recentemente tem sido comum o ingresso de concursados com graduação, com mestrado e doutorado em curso em atividades que a curto prazo geram frustração profissional por ausência de mobilidade funcional (SINTUFRJ, 2020, p. 7).

Do montante dos 42 pesquisados, o índice de 59,5% que possuem pós-graduação lato sensu em nível de especialização, boa parte da totalidade foi cursada em instituição privada, sendo duas na

¹² As pós-graduações lato sensu compreendem programas de especialização e incluem os cursos designados como MBA (Master Business Administration). Com duração mínima de 360 horas, ao final do curso o aluno obterá certificado e não diploma. Ademais são abertos a candidatos diplomados em cursos superiores e que atendam às exigências das instituições de ensino – Art. 44, III, Lei nº 9.394/1996. (Fonte: site MEC).

esfera pública, uma delas na UFRRJ. Em relação à situação formativa no ato da posse, quatro deles já ingressaram no cargo com essa formação além do exigido e a maioria buscou a continuidade formativa a partir do seu ingresso na UFRRJ.

O percentual de 21,4% de servidores que buscou sua formação continuada possui mestrado, em geral, cursado em universidade pública e na sua maioria na UFRRJ. Dentre estes, três já ingressaram com essa formação superestimada e o restante atingiu a formação no decorrer da sua vida funcional na universidade.

Assim como o doutorado, com 2,4% também cursado na instituição, após o ingresso na UFRRJ. Tais informações mostram que os servidores da universidade além de desempenharem suas atividades profissionais nas unidades administrativas ou acadêmicas, se utilizam desta arena educacional para avançarem no seu percurso acadêmico e descortinar novas formas de olhar voltado para a construção de conhecimento no desenvolvimento do seu trabalho na instituição de ensino.

Conforme já exposto no estudo, a formação continuada revela-se fundamental e balizadora no processo de dimensionamento de pessoal. O encadeamento contínuo de aprendizados e novas experiências auxiliam os desafios diários da prática do trabalho. Toda formação somado aos aspectos sociais e pessoais de cada sujeito compõe a sua trajetória profissional. Nessa perspectiva é válido reforçar o que afirma Libâneo (2004):

A formação continuada é o prolongamento da formação inicial, visando o aperfeiçoamento profissional teórico e prático no próprio contexto de trabalho e o desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional (LIBÂNEO, 2004, p. 227).

Tendo em vista a característica genérica do cargo TAE, que possibilita ao servidor atuar em várias áreas meio e fim, somado à escolarização superior ao exigido ao cargo, muitos desses profissionais desempenham ao longo da vida funcional, posições estratégicas de gestão. Assim, dentre os respondentes, 14,3% ocupam função gratificada e 2,4% são nomeados em cargo de direção e assessoramento, representado pelo gráfico a seguir. Para fins de representatividade dos dados revelados pelos respondentes, a pesquisa apresenta que do total de 304 Assistentes em Administração em atividade na universidade, 20 recebem função gratificada representada pela sigla FG, no desempenho de função de gestão em coordenações e setores subordinados à estrutura das Pró-Reitorias e seis Assistentes em Administração ocupam a posição de cargo de direção e assessoramento, representado pela sigla CD, no nível hierárquico de Departamentos e Pró-Reitorias titulares e adjuntas.

A seguir, a figura 14, o gráfico nos apresenta um cenário envolvendo esse processo de atuação na gestão.

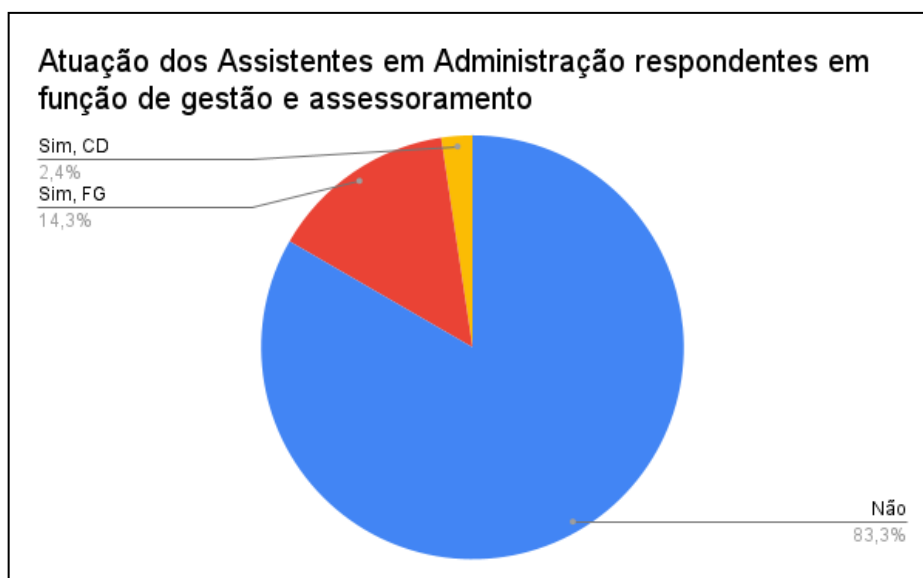


Figura 14: Gráfico Atuação dos Assistentes em Administração em função gratificada (FG) ou cargo de direção e assessoramento

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado na plataforma *Google forms*

Dos 42 respondentes, verificamos que 14,3% deles desenvolvem atividades com função gratificada e 2,4% em cargo de direção, revelando assim, a função estratégica desses profissionais no cotidiano acadêmico.

Esse levantamento inicial sobre as principais características do Assistente em Administração referentes ao tempo de efetivo serviço, faixa etária, tipo de graduação, formação continuada em Pós-graduação, bem como atuação em funções gratificadas e cargos de direção, nos possibilitaram observar possíveis sinalizações que podem facilitar e ou dificultar o dimensionamento de pessoal na instituição.

Apresentamos na próxima seção a Categoria 1 que se refere aos aspectos motivacionais dos Assistentes em Administração ao se proporem a ingressarem no cargo de na UFRRJ.

5.3.2 Categoria 1: Motivação para ocupar o cargo Assistente em Administração

A categoria 1 configurou-se pela “Motivação para ocupar o cargo Assistente em Administração”, foi composta das questões 1.3 e 1.4.

1.3-O que o motivou a concorrer ao cargo de Assistente em Administração na UFRRJ?

1.4-Ao ingressar no cargo de Assistente em Administração na UFRRJ, você tinha conhecimento sobre as atribuições do cargo? Relate como foi esse processo de ingresso no cargo levando em consideração sua trajetória pessoal e acadêmica.

abordagem das perguntas teve como foco o motivo pelo qual o servidor optou em concorrer ao cargo de Assistente em Administração. Foi oportunizado aos respondentes descrever como foi este processo, tendo em vista que cada sujeito tem sua identidade e visão de mundo provenientes das suas histórias pessoais, familiar, social e profissional.

Dentre os 42 servidores, a motivação mais expressiva foi ancorada na possibilidade de estabilidade no serviço público, com 69%, seguida pela oportunidade de trabalho próximo à residência, com 33,3% das respostas. Assim, a atuação na carreira pública é apontada como motivação pela maioria dos pesquisados, principalmente por meio dos aspectos econômicos e de segurança que a estabilidade na carreira possibilita:

A busca por estabilidade no emprego e por ter estudado na UFRRJ e já conhece-la foram fundamentais para me inscrever no concurso. S6

[...] decidi estudar para concurso público. Fui aprovada no concurso do CEFET/RJ- unidade Itaguaí em fevereiro de 2011, e depois pedi redistribuição para UFRRJ. S9

A escolha pelo cargo foi a disponibilidade que existia no momento, tendo em vista que minha formação acadêmica é totalmente distinta daquela que atualmente exerço. S10

Sempre tive sonho de ser servidor público, como fiz graduação na UFRRJ e moro em seropédica pra mim seria uma ótima oportunidade. Fiz o primeiro concurso em 2012, porém não estudei direito e não passei, fiz novamente em 2015, dessa vez estudei um pouco mais e consegui entrar com a graça de Deus. S15

Sempre almejei ser servidora pública e por gostar muito da área administrativa, era o cargo que poderia desempenhar as atividades com excelência. S20

Muita dedicação aos estudos para o concurso da UFRRJ conciliando o tempo com o meu trabalho na época. S33

Concurso público com vários desafios. S40

Eu já estudava para concursos. S41

Ao longo da história da área pública, o processo estrutural de ingresso sofreu uma série de procedimentos, dentre eles, o acesso às instâncias sem concurso público, como podemos verificar no relato do servidor S2:

Quando entrei na UFRRJ não tinha concurso público, mas depois tivemos que fazer um curso que, se aprovado, passaríamos a efetivo. Tínhamos que estudar bastante a lei 8.112/90. Depois surgiram outras leis sobre o funcionalismo público. O destaque é que somos servidores públicos, ou seja, estamos aqui para servir ao público da melhor forma possível, independentemente de quem venha a ser o Reitor, Ministro ou Presidente da República. S2

Conforme relato, o servidor começou a trabalhar na instituição antes do advento da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), passando a ser tornar servidor efetivo após aprovação em curso interno e alcançar a estabilidade após o Regime Jurídico Único (RJU) instituído pela referida lei. Apresenta-se como um profissional consciente da importância do seu papel perante à sociedade, consciência esta que deve ser valorizada e incentivada no cotidiano da instituição, conforme definido na referida lei.

Para os servidores S22 e S14 a motivação se estabeleceu pela vontade construída de melhoria profissional e satisfação pessoal.

Era Zelador Patrimonial do município de seropédica. Não aguentava mais ser humilhado no dia-a-dia do trabalho e resolvi tentar o concurso para melhorar de vida. Passei em 68º lugar e graças a Deus fui convocado. S22

Já possuía um cargo público em outro órgão, mas estava insatisfeita. Soube do concurso pelo meu noivo, que já era servidor na Rural, e decidi prestar o concurso. O que mais me motivou a fazer o concurso foi sair do emprego anterior e trabalhar próximo ao meu noivo, já que casaríamos em breve. S14

Identificamos nos depoimentos as questões sociais dos servidores, cada um com suas expectativas, emoções e modos de ver o mundo.

Morador de Seropédica e filho de servidor da UFRRJ, sempre tive uma ligação direta com a Universidade. Depois, consegui um estágio de nível médio, me aproximando profissionalmente da instituição. Em seguida comecei a cursar Administração também na Rural, conseguindo uma vaga para um trabalho terceirizado no setor onde estagiava. Assim que o concurso abriu foi imediata a inscrição. S13

Fui discente do curso de Ciências Econômicas do campus Seropédica, fui estagiária na Universidade e depois fui terceirizada, hoje com muito orgulho faço parte dessa instituição como servidora no cargo de Assistente em Administração. S24

Sou ex aluno da Universidade e tenho um parente que foi servidor da casa. S31

Foi bastante tranquilo, pois por ter sido aluna da Universidade e professora substituta, eu já tinha conhecimento do espaço e pessoas o que já resolveu o lado de adaptação afetiva. Quanto ao expediente, fui aprendendo com colegas que já exerciam a mesma função e que eu já conhecia por ter estudado e trabalhado no mesmo instituto que fui lotada. S35

Verificamos que alguns servidores pesquisados já tinham uma história com a universidade, seja como egressos da graduação, seja por atuarem como estagiários e terceirizados, fazendo com que despertasse a vontade de se tornarem servidores efetivos e trilhar na carreira pública. Reforçando o que já foi elucidado no estudo, estas relações tecidas no cotidiano proporcionaram à universidade a criação e fortalecimento de vínculos afetivos, que nas palavras de Freire (1996) se constituem na “amorosidade” do diálogo e da fraternidade.

Em alguns depoimentos, foi possível verificar que alguns servidores têm conhecimento sobre a função administrativa, em contrapartida, outros demonstram não possuírem nenhuma experiência anterior. Em ambas as situações foram pontuadas a necessidade de aprender a rotina, imprimindo o significado de desejo de aprimoramento para desempenhar o cargo.

Precisei aprender a rotina, mas sou formada em Administração e já havia trabalhado como secretária na esfera particular, então não tive muita dificuldade em me adaptar. S1

Ao ingressar eu tive dificuldades por não ter tido treinamento ou tutor nos meses iniciais. O setor tinha uma estagiária que tinha entrado uns três meses antes. Ela não sabia muito. As frequências sempre voltavam com erro e eu não tinha alguém para tirar as dúvidas. Quem me ajudava era secretária da pós-graduação e o serviço era diferente. Aprendi errando e acertando. Na minha trajetória pessoal eu sabia redigir os documentos, o que faltava era conhecimento do setor e isso veio com o tempo. S5

Levei um tempo até me apropriar das funções do cargo, e das especificidades da unidade. S7

Tem sido um processo de aprendizado contínuo e de muita responsabilidade. S19

Os significados emergidos dos depoimentos parecem convergir com a visão de Libâneo (2001). O autor analisa a questão da qualificação para o trabalho não somente como decorrência inevitável da evolução tecnológica, mas também como movimento dessas exigências do mercado, associada às perspectivas profissionais, individuais e coletivas. No caso dos TAEs, observamos que se desenvolvem tanto através do processo de formação acadêmica, quanto pela formação continuada, em meio aos cursos e treinamentos ao longo da vida funcional para desempenhar o trabalho com excelência.

Os informantes destacaram também a compatibilidade da formação acadêmica e experiência profissional, tanto na esfera pública quanto na privada, como aspecto determinante no processo de ingresso no cargo levando em consideração sua trajetória pessoal e acadêmica.

Era estudante do curso de Administração, por isso a escolha pelo cargo de Assistente em Administração. S17

Havia trabalhado como agente administrativo escolar quase seis anos em Itaguaí, conheci um pouco sobre o trabalho administrativo. S18

Foi surpreendente, pois fui direcionada para um setor que utilizou minha formação em Direito, o que eu não esperava. O concurso da UFRRJ eu fiz, pois saiu o edital e na época eu estudava para concursos dos tribunais. S21

Foi dentro do que eu esperava, levando em conta minha graduação na área de administração. S25

Sou servidora pública desde os 19 anos de idade. Passei por dois cargos antes de ser assistente em administração, a saber: Guarda Municipal e Policial Militar do Estado do Rio de Janeiro. Ao ingressar no cargo de Assistente em Administração, ficou evidente que minha formação acadêmica ajudou na compreensão e atuação nas atividades laborativas da Pró-Reitoria que trabalho. Formação: Ensino Superior - Graduação em Música pela UFRJ e Graduação em Letras / Literatura pela UFRRJ. S27

Ingressei na UFRRJ por meio de permuta com uma servidora que trabalhava na Coordenadoria de Comunicação Social. Me formei em Ciências Contábeis e me especializei em Gestão das Contas Públicas, muito influenciado pelo trabalho na UFF. Assim que consegui vir para a UFRRJ fiquei muito feliz, pois moro em Campo Grande, onde é muito mais próximo de Seropédica que Niterói. Porém na primeira oportunidade fui trabalhar na [...], unidade muito mais alinhado com minha formação acadêmica. S30

Possuo experiência administrativa no setor privado de aproximadamente 5 anos que contribuiu para entender a dinâmica do cargo, bem como possuo graduação em Administração que possibilita compreender a prática desenvolvida na UFRRJ. S34

Devido a minha formação acadêmica e experiência profissional, todo o processo ocorreu de forma tranquila, pude contar com apoio e colaboração de colegas para aprender e executar atividades inerentes à unidade onde fui lotada. S37

Tinha experiência e afinidade na/com a Área Administrativa no exercício do Serviço Público anterior. S38

Como ingressei na UFRRJ a partir de redistribuição, vinda da UNIRIO, já possuía conhecimento a respeito das atribuições do cargo. Na UNIRIO estava lotada no Gabinete da Vice-reitoria [...]. S42

Quanto à adequação da compatibilidade acadêmica com a unidade de trabalho, o servidor S16 se surpreendeu alegando ter sido um processo desafiador, pois não acreditava que os conhecimentos em Direito poderiam colaborar com desempenho de suas atividades na Universidade.

Foi um processo bem desafiador, uma vez que minha vida era voltada para a área profissional e a minha graduação não tinha caráter acadêmico. Não imaginava o que um jurista poderia contribuir na universidade. S16

Os conteúdos que emergiram das percepções dos TAEs vislumbrados nessa categoria

demonstram que o interesse mais evidente no cargo público se tornou decorrente da busca pela segurança de emprego e estabilidade financeira. Esta busca pode ser observada, em geral por boa parte da população brasileira, apesar do contexto de perdas de direitos que os servidores públicos têm sido acometidos. Outro aspecto a pontuar, diante da visão estereotipada da sociedade perante o serviço público, mencionada nos estudos de Ribeiro (2011) que indica a sua rotulação associada a fatores como a ineficiência, destacamos a carreira pública ainda como fonte de prestígio social e estabilidade. Isto pode ser verificado com o crescente número de concorrentes por vaga nos concursos públicos realizados ao longo do tempo. Partindo desses referenciais motivacionais para o ingresso na área pública em uma universidade federal, seguimos na próxima seção que tratou sobre o estado de conhecimento sobre o processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ.

5.3.3- Categoria 2: Conhecimento sobre o dimensionamento de pessoal

Na categoria 3 classificada como “conhecimento sobre dimensionamento de pessoal” foram agrupadas as questões 3.3 e 3.5, cujos conteúdos objetivaram compreender a percepções dos servidores técnico-administrativos a respeito do dimensionamento de pessoal na UFRRJ.

3.3-Você tomou conhecimento sobre o dimensionamento de pessoal em execução na UFRRJ? Quando identificou a realização desse processo? (Mês e ano)

3.5-Existe relação entre o dimensionamento de pessoal e o trabalho realizado remotamente/*on line* na UFRRJ? Especifique:

Do universo pesquisado, a maioria dos informantes declarou conhecimento do dimensionamento de pessoal realizado na universidade. Uma pequena parcela (11 servidores) informou conhecimento total e 15 informantes relataram conhecer em parte este processo. Embora existirem relatos de identificação antes de 2022, foi a partir deste ano que um quantitativo expressivo notou a realização do dimensionamento de pessoal. Contudo, observamos que dentre os pesquisados, 16 servidores declararam não ter percebido a prática deste processo na instituição, conforme gráfico abaixo, representado pela Figura 15.

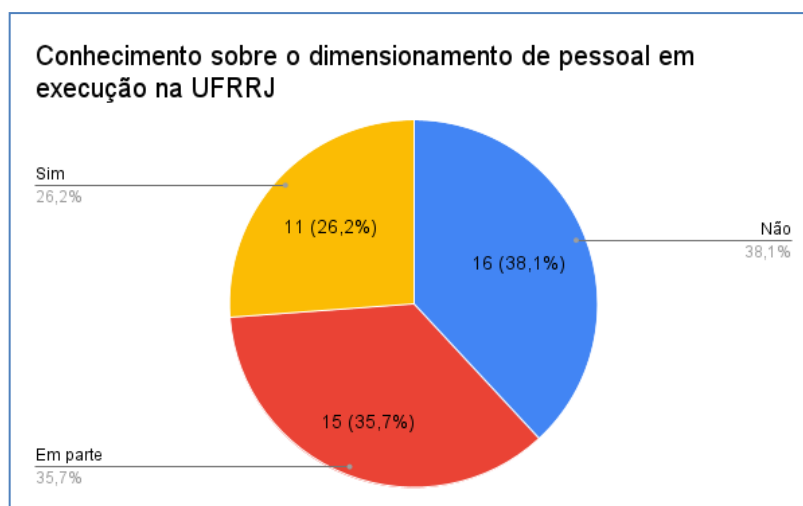


Figura 15: Gráfico Estado de conhecimento sobre o processo de Dimensionamento de Pessoal na UFRJ

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado na plataforma *Google forms*

De acordo com as notícias veiculadas no site institucional, o ano de 2022 pode ser considerado um marco sobre a divulgação da concepção, etapas e funcionalidades do processo

de dimensionamento. Isto porque, foi no corrente ano que houve a divulgação mais acentuada do módulo “Dimensionamento de Pessoal SIGRH” em fase de implantação. Fato este, que provavelmente fez com que o assunto tomasse notoriedade junto aos servidores por meio de publicação de notas nos canais de comunicação e da realização de *lives*. Outra ação tomada foi o encaminhamento às unidades administrativas e acadêmicas de documentos e tutorias com as etapas do processo operacional no sistema interno, conforme abordado no capítulo 4 do presente estudo.

No serviço público o dimensionamento de pessoal foi estabelecido oficialmente, em particular nas IFES, a partir do plano de carreira PCCTAE em 2005, complementado pelo Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006) que instituiu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos TAEs, com a exigência de vinculação ao PDI de cada IFES. Toda esta tratativa teve como foco contemplar as necessidades institucionais de pessoal, com estabelecimento de modelos de alocação de vagas que atendessem a realidade de cada instituição. Nesse sentido, após essas medidas de divulgação do processo de dimensionamento, deduzimos que a falta de conhecimento por parte de alguns servidores devam ser observados pelos setores institucionais responsáveis, de modo a planejar outras ações que alcancem todos os profissionais.

Algumas abordagens sobre o dimensionamento de pessoal que surgiram por meio dos questionários direcionam-se à necessidade de adequação do quantitativo dos servidores em cada unidade, para evitar a sobrecarga de trabalho, seguindo a perspectiva de Barbosa & Ferreira (2009).

Um esforço de organização pra minimizar a sobrecarga de serviço em muitos setores e adequar os serviços conforme os cargos. S18

Adequação do número de pessoas à demanda de serviço. S27

Melhor identificação das tarefas a serem realizadas por cada unidade. S37

Melhor Identificação dos Servidores e atividades de trabalho do Setor. S38

Contudo, na visão de um servidor, o dimensionamento estaria relacionado aos empregados públicos demitidos no Governo do ex-presidente Fernando Affonso Collor de Mello (gestão 1990 a 1992) que após alguns anos conquistaram o direito à anistia junto ao Governo Federal. Segundo informações da PROGEP, estes anistiados não fazem parte do quadro efetivo da UFFRJ. Tais profissionais estão temporariamente lotados na universidade por aceite da Administração Superior como suporte ao quadro de pessoal da instituição, visto a extinção do órgão de origem ou a impossibilidade de incorporar aos quadros originais desses anistiados na efetivação dos respectivos retornos ao serviço público.

Se é que entendi bem esse dimensionamento, acredito que tenha sido a chegada de pessoas vindas da casa da moeda e da Rede Ferroviária que contribuíram para o aumento do efetivo na Rural. Preenchendo as vagas deixadas por aposentadoria e falecimentos. S2

De acordo com referenciais teóricos tecidos ao longo da investigação, o relato do S2 mostra uma visão equivocada. Tal fato demonstra certo desconhecimento do que é realmente dimensionamento de pessoal. Os anistiados são submetidos a regime jurídico distinto e são considerados quadro de apoio temporário para suprir o desenvolvimento de atividades dos cargos extintos. Pela dinâmica legal trazida pelo Quadro de Referência TAEs (QRSTA), a universidade somente poderá repor as vagas oriundas de vacância, aposentadorias e

falecimentos através de nomeação de servidores efetivos pertencentes à carreira PCCTAE e vinculados ao Regime Jurídico Único (RJU).

Quanto à relação entre o dimensionamento de pessoal e o trabalho realizado remotamente/*on line* na UFRRJ, os informantes S2, S4, S10, S17, S21 e S38 expuseram suas opiniões a respeito desta questão.

Nem toda atividade consegue ser desenvolvida de forma *on line*. S2

A UFRRJ vem passando por uma transformação de pensamento mas ainda incipiente por conta de não se ter continuado as propostas iniciais. S4

A nomeação de novos servidores pode ser evitada caso o dimensionamento de pessoal seja mais efetivo quanto ao melhor aproveitamento dos servidores já em exercício, assim como a opção de alternativas de novas modalidades de trabalho, como o trabalho remoto. S10

Pelo remoto havia uma maior produtividade. S17

É necessário saber as tarefas realizadas por cada setor e o quantitativo de pessoal, principalmente se for implementar o PGD. S21

O Trabalho Remoto demonstrou uma nova realidade possível na realização do serviço, e trouxe oportunidades de novas qualificações, habilidades e competências. S38

Algumas respostas evidenciaram que o trabalho remoto é possível em unidades específicas, visto existir atividades que não conseguem ser desenvolvidas exclusivamente de forma remota. Tal entendimento se baseia, em parte, pela característica da universidade pública, que em função da sua missão e papel social, necessita promover as relações interpessoais, o diálogo e o contraditório para a construção e ressignificação do conhecimento. Nas palavras de Freire (1996 e 1998) a educação é um ato amoroso, construído com as relações sociais de empatia, humanidade e respeito. Tais valores são e podem ser nutridos no cotidiano acadêmico que se apresenta como um organismo vivo com espaço territorial que deve ser ocupado e cultivado. Tais elementos no âmbito virtuais guardam outras especificidades e visões de mundo, que desafiam a contemporaneidade em meio às demandas do sistema capitalista em seu viés produtivista.

Não obstante, o servidor S17 enfatizou que no trabalho remoto havia maior produtividade. O servidor S38 complementa que o trabalho remoto se descortinou uma nova realidade e que propiciou o desenvolvimento de novas habilidades e competências. O significado extraído dos relatos compreende uma visão de mudança institucional frente às transformações sociais, econômicas e tecnológicas no mundo. Conforme pontuado na análise categórica dos gestores, tanto a sociedade quanto a universidade são afetadas pelas mudanças. A pandemia trouxe quebra de alguns paradigmas no serviço público em relação aos arranjos de trabalho, haja vista, a urgência do modelo de trabalho no período como medidas protetivas contra a doença causada pelo novo coronavírus.

Reconhecemos que o tema ainda é controverso e merece desdobramentos em futuras pesquisas. Observamos que a maioria dos pesquisados mesmo vivenciando a experiência do trabalho remoto no período pandêmico nos últimos dois anos, não souberam opinar a respeito da possível relação entre dimensionamento e o trabalho remoto, o que pode ser um indicativo de desconhecimento da temática ou da realidade institucional. Nesse sentido, vemos a necessidade de ampliação dos debates na comunidade acadêmica para discutir esse contexto.

Na próxima seção, tratamos dos aspectos que podem envolver o processo de adaptação aos setores, departamento, institutos e demais unidades institucionais. A relevância desta

categoria de fundamenta em possíveis impeditivos e ou possibilidades de ações assertivas no âmbito do dimensionamento de pessoal na instituição.

5.3.3 Categoria 3: Adaptação à unidade de trabalho

Na categoria 3, abordamos os aspectos inerentes a “adaptação à unidade de trabalho” pelos Assistentes em Administração, com o agrupamento das seguintes questões 1.8, 1.10, 2.1, 2.1, 2.3, 2.4, 3.1, 3.1.2 e 3.2;

1.8-Como foi o processo para se adaptar à unidade de trabalho? Comente:

1.10-Você encontra dificuldades para realizar atividades que hoje são de sua responsabilidade? Especifique:

2.1-Quanto à gestão direta de suas atividades laborais, pontue as alternativas a seguir:

2.2-Quanto aos processos de trabalho, pontue as alternativas a seguir:

2.3-Existem problemas em sua unidade de trabalho? Caso sim, quais os problemas listados a seguir estão presentes na sua unidade?

2.4-Caso tenha listado problemas na questão anterior. Quais das alternativas a seguir poderiam solucionar os problemas listados para melhorar os processos de trabalho na sua unidade?

3.1-Você já trabalhou em outra unidade? Em quantas unidades? O que motivou a mudança de setor?

3.1.2-Você teve dificuldades nesse processo de mudança de unidade? Aponte-as:

3.2-Caso tenha sido transferido de unidade, como você avalia sua nova situação de trabalho? Comente:

O processo de elaboração de algumas questões abertas e fechadas teve o propósito de elencar algumas alternativas que pudessem auxiliar os respondentes em suas respostas, tendo em vista, o significativo número de respondentes. Contudo, tivemos a preocupação de oferecer espaços, onde os servidores pudessem explorar e expor suas opiniões acerca da temática apresentada.

Conforme já explanado, o dimensionamento de pessoal é um processo mais amplo de identificação e distribuição do quadro de pessoal de forma quantitativa e qualitativa, de acordo com os anseios e necessidades institucionais. Neste processo, após diagnósticos da realidade institucional, o procedimento utilizado para adequação dos servidores nas unidades é conhecido como “remoção”. No entanto, o termo “mudança de lotação” é mais conhecido pelos servidores, bem como ela é desenvolvida no âmbito da universidade.

Identificar o processo de adaptação à unidade como uma categoria nuclear nos trouxe elementos relevantes para analisarmos o dimensionamento de pessoal, dentre eles: o ambiente organizacional; a relação de trabalho com pares e chefias e o movimento de mudança de unidade. Todos estes aspectos puderam ser observados em seus pontos positivos e negativos apontados pelos informantes.

Diante dos resultados, 45,2% dos pesquisados declararam ter tido uma ótima adaptação à unidade; outros 42,9% disseram ter sido bom; o montante de 9,4% afirmou ter sido regular e por fim, apenas 2,4% declararam ter sido ruim. No geral, as respostas tenderam para uma avaliação positiva.

Outros aspectos valorativos se somaram a esta categoria: sentimento de acolhimento, clima institucional favorável e boa relação interpessoal foram evidenciados nos relato a seguir:

Fui muito bem recebida e acolhida. Sempre gostei do meio acadêmico (sou

professora também) e não tive dificuldade de adaptação. S1

fui aprendendo o serviço com uma colega mais antiga na unidade. S3
fui sempre muito bem acolhido na UFRRJ. S4

Muito bem recepcionada e com servidores sempre prontos a ensinar a demanda de trabalho. S6

Foi ótimo. A equipe me deu muito apoio. S7

Boa relação com os colegas de trabalhos. S8

Fui muito bem recebida e acredito que, por ter sido aluna de alguns docentes do Departamento, ajudou bastante. S9

A recepção inicial contou com a apresentação do setor e de partes da universidades pela pró-reitora adjunta há época da PROAES. Foi muito atenciosa e receptiva. S10

Ambiente organizacional da unidade muito bom. S11

Fui bem recebida pelos colegas e a servidora que me treinou me passou segurança e experiência na área. S12

A chefia e servidores da unidade foram solícitos em ensinar as atividades do setor. S17

Fui bem recepcionada pela unidade. S19

A pessoa que me passou o trabalho era muito atenciosa e paciente. S20

Funcionários e a chefia foram bem receptivos, e ainda recebi muita ajuda das secretárias do instituto. Além disso a servidora aposentada me deu muitas instruções sobre a realização da rotina do depto. S26

Fui bem recebido e trabalho com ótimos profissionais. S31

Fui muito bem recebido pela equipe da [...]. S33

Fui muito bem recebido pelos gestores da unidade e pelos servidores lotados na minha unidade. O clima organizacional contribuiu muito na época. S34

O ambiente era acolhedor e repleto de profissionais competentes. S36

O ambiente de trabalho no Gabinete da Reitoria sempre contou com sevidores e Chefia dedicados, comprometidos e generosos. Excelente relacionamento interpessoal e afinidade entre todos ali lotados. S42

O termo acolhimento se fez presente em muitos dos relatos. De acordo com dicionário Michaelis (2022), a ação ou efeito de acolher expressa, em suas várias definições, “modo como recebe alguém”; “dar crédito a”; “estar com” e “levar em consideração”, configurando-se, portanto, uma atitude de inclusão. As percepções apuradas revelaram significado de satisfação no ambiente de trabalho, indicação de cooperação de trabalho entre a equipe e relação de construção coletiva entre pares e chefias, elementos favoráveis para o cotidiano laboral.

Outros respondentes embora declarassem uma boa recepção na unidade apontaram a deficiência no domínio de aspectos relativos ao trabalho, propriamente ditos, ou manuseio de

sistemas específicos, indicando a necessidade de participação em cursos e treinamentos para aprimoramento e execução do trabalho.

Fui bem recebido pelos colegas de trabalho, porém em relação ao sistema demorei um pouco para aprender, pois tudo era novo para mim, mas com o tempo foi ficando mais tranquilo. S15

Fui muito bem recebido pelos colegas, porém faz muita falta um curso de capacitação/treinamento inicial. S28

O Processo foi bom, pessoas receptivas e bom ambiente de trabalho. Porém, poderia ter havido uma melhor orientação do trabalho a ser realizado. S29

Fui muito bem recepcionado pela equipe de trabalho e me senti bem a vontade. Tive todo o suporte no processo de aprendizagem quanto as atividade do setor, incluindo apoio a capacitação e orientações quanto a execução dos trabalhos. Contudo encontrei muita dificuldade em exercer minhas atribuições devido a, entendo eu, por falta de normativas de procedimentos e definição de responsabilidades quanto ao atendimento de demandas, por outros servidores, das quais dependem a eficácia do meu trabalho. S30

O servidor S2 atribui que “Quando a pessoa trabalha, cumpre horário e se dedica a fazer melhor sempre, ela acaba adquirindo o reconhecimento e respeito dos colegas de trabalho”. O significado permeado na presente colocação é que a adaptação não ocorre apenas a partir do outro, sendo uma via de mão dupla. Também parte do profissional que está se achegando ao novo ambiente para a construção de um clima organizacional sadio e produtivo.

O servidor S14 declarou que pelo fato do setor de lotação ter uma grande demanda, as atividades foram passadas de forma gradual, de acordo com os acontecimentos. Que o fator que propiciou a adaptação progressiva partiu da sua característica pessoal de ser observador e proativo.

Fui bem recebida pelos colegas. A demanda de trabalho no meu setor é bem grande e diversificada, então as coisas foram sendo me passadas à medida que iam surgindo as demandas. Mas por eu ser muito proativa e ter curiosidade pra saber o porquê de fazer cada coisa, eu procurava observar toda a dinâmica de funcionamento do setor e perguntar sempre que tinha dúvidas, então esse processo de adaptação foi se dando de maneira progressiva e natural. S14

Pelo depoimento verifica-se que a construção de manuais e fluxos de processos poderia preencher esta lacuna de forma mais efetiva. Na definição de Barbosa & Ferreira (2009, p.3) a modernização dos processos de trabalho está correlacionada como elemento do dimensionamento de pessoas.

No relato do servidor S35 “Comecei junto com o curso, tudo era novo... se tornou uma construção muito bacana”, demonstra uma aprendizagem coletiva, pois tanto a instituição quanto ele próprio estavam aprendendo juntos.

O servidor S16 visualizou contradição na unidade de lotação em relação à sua formação acadêmica. Tal entendimento segue no trecho abaixo:

Achei um pouco contraditório me lotarem em um setor que necessita de conhecimento jurídico pelo fato de eu ter formação em direito, mas o meu cargo ser de nível médio. S16

A discordância do servidor demonstra que talvez não tenha existido diálogo entre suas expectativas e o setor responsável por esse processo, pois, parece que ao contrário de outros

profissionais, ele preferiria atuar somente em atividades com complexidade no âmbito do ensino médio.

Outras contribuições acerca de maior insatisfação com adequação à unidade de trabalho foram observadas nas falas dos servidores S5 e S18. Estes informaram que a adequação foi difícil por conta da carga horária de trabalho e de aspectos ergonômicos vinculados à questão sobre a vida laboral diária e relação com a saúde.

Eu tive dificuldade por ser um trabalho em que você fica 8 horas sentada na frente de um computador. Muito parado. O serviço anterior eu me movimentava mais. S5

Trabalhava seis horas por dia, conseguia cuidar melhor da minha saúde. A adequação ao horário foi difícil. S18

Os relatos de dois servidores demonstraram possíveis tensões e conflitos pontuais em seus ambientes de trabalho quanto à existência de condutas desagradáveis. Tais condutas criaram eventos constrangedores que ferem o caráter público, acarretando insatisfação dos profissionais que atuam nestes espaços. Quanto à relação interpessoal, o servidor S23 confidenciou que “as relações interpessoais não eram muito amistosas”.

Uma reação mais categórica está presente no relato de outro servidor que apontou prática de “assédio moral”. Tal fato traz à tona a natureza conflituosa que podem envolver práticas de assédio moral na universidade, que admitimos necessitar de estudos mais aprofundados.

Quanto à questão “Você encontra dificuldades para realizar atividades que hoje são de sua responsabilidade?” A maioria dos servidores na marca de 61,9% informou que não encontraram dificuldades, em contrapartida, 9,5% afirmaram que sim e 28,6% reconheceram a dificuldade em parte.

Neste cenário, um dos motivos apresentado está atrelado à estrutura de poder em face da rotatividade das chefias decorrentes de processo eleitoral. Somam-se as transições nos estilos de gestão, imprimindo a necessidade de adaptação às mudanças e críticas à falta de continuidade no cotidiano acadêmico.

As coisas mudam sempre e precisamos nos atualizar sempre. Aqui na Rural toda vez que muda a administração superior, as pessoas trocam 6 por meia dúzia e isso leva a gente a não saber mais o que pensávamos que sabia. S2

Outros depoimentos externalizaram as dificuldades de infraestrutura tecnológicas e de insumos de materiais de trabalho.

os sistemas SIG. S3

Alguns recursos estruturais dificultam o trabalho. S11

Minhas maiores dificuldades é em relação aos sistemas do governo, pois é recorrente estar fora do ar ou com lentidão, o que acaba atrasando as demandas. Quando tenho alguma dificuldade relacionado a atividade em si solicito ajuda à Coordenadora e ela esta sempre pronta a tirar as dúvidas. S15

Não consigo realizar todas as tarefas por falta de material específico para a demanda. S23

Falta suporte técnico/jurídico. S28

Ainda referente à condição de trabalho, os servidores S30 e S40 enfatizaram a importância da existência de fluxos de processo de trabalho, visando à articulação das atividades e melhor eficiência no desempenho das atividades.

Dificuldades, entendo eu, por falta de normativas de procedimentos e definição de responsabilidades quanto ao atendimento de demandas, por outros setores, das quais dependem a eficácia do meu trabalho. Entendo que falta uma gestão dos recursos no nível das pró-reitorias, bem como dos gestores de projetos e atividades específicas. A dificuldade está ainda mais agravada na prestação de contas, tendo em vista que falta um controle a nível intermediário e operacional mais efetivo. S30

Não há informações concretas sobre o que se deve desempenhar nas atividades. S40

Outras dificuldades expostas indicaram necessidade de aperfeiçoamento para desempenhar algumas tarefas: “Interpretação de dispositivos legais. S6; Necessidade de interpretação das normas jurídicas. S16; Como não tenho formação em Direito, às vezes não entendo os prazos dos processos. S24; Pouco curso de capacitação. S31”.

No mesmo caminho do aprimoramento, o servidor S13, que supomos ser chefe de unidade, aponta que a intensificação do trabalho dificulta a sua capacidade de distribuição das demandas na unidade e impede a realização de capacitações com os pares. Relato que mostra a preocupação diante de um ambiente sobrecarregado de atividades: “A grande diversidade de ações e de trabalho tem dificultado minha distribuição de tarefas por não conseguir programar e realizar capacitação com os colaboradores. S13”.

Seguindo a proposta do novo serviço público, de acordo com estudos de Dias (2015), a universidade deve assegurar que os servidores executem seu papel de acordo com os seus anseios individuais e coletivos alinhados ao interesse institucional e público. De forma, a se apresentar a sociedade como profissionais capazes de influir de forma benéfica para o desenvolvimento local e nacional. Essa nova proposta, rompe o estigma do servidor como “mero executor de atividades” e por estarem comprometidos com a educação, assumem a posição de entregar à sociedade um serviço público de qualidade.

Alguns relatos demonstraram também a dificuldade em situações que dependem de fatores externos à universidade, seja na interpretação do ato normativo ou aplicabilidade da ação.

Pelos motivos explicados na pergunta anterior, muitas das vezes me sinto insegura na aplicação de um normativo ou na interpretação de uma decisão que veio de um órgão externo por o seu texto ser de difícil interpretação e causar dúvidas, mas principalmente, por não termos um suporte quando ocorre esses tipos de casos. S14

Surgem situações (não definidas na legislação vigente) que requerem consulta aos Órgãos superiores, os quais, muitas vezes, retornam sem "solução". S41.

Diante desse apanhado de relatos dos Assistentes em Administração referentes às condições de adaptação à unidade de trabalho e as possíveis dificuldades na realização de suas atividades, podemos considerar alguns aspectos. Dentre eles, os esforços, tanto da universidade, quanto dos servidores para a busca de soluções para as problemáticas existentes. A intensidade desses esforços pode ser observada quando a conscientização sobre a missão do servidor público e da universidade são considerados como fundamentais para as suas respectivas existências.

Para melhor compreensão sobre a relação que se estabelece junto aos gestores das unidades, temos as seguintes questões: “2.1- Quanto à gestão direta de suas atividades laborais, pontue as alternativas a seguir:” e “2.2- Quanto aos processos de trabalho, pontue as alternativas a seguir:”

Nos quadros 20 e 21 descrevemos os percentuais das respostas referentes à relação estabelecida entre o gestor da unidade e o Assistente em Administração no âmbito do cotidiano acadêmico.

Quadro 20: Relação entre o gestor, pares e o Assistente em Administração no ambiente laboral

Gestão da unidade da UFRRJ Relação ente gestor e Assistente em Administração	Opções de respostas				
	Sem condições de responder	Nenhuma Satisfação	Pouca Satisfação	Satisfação Regular	Satisfação
a. O gestor acompanha diretamente as suas atividades	2,4%	-	4,8%	19%	71,4%
b. O seu relacionamento com o gestor	2,4%	4,8%	-	9,5%	83,3%
c. O seu relacionamento com seus pares	2,4%	-	-	16,7%	81%
d. O apoio do gestor para superar os desafios apresentados	2,4%	4,8%	2,4%	11,9%	78,6%
e. O gestor expressa com objetividade o que espera ser realizado	2,4%	-	-	21,4%	71,4%
f. O gestor mostra-se receptivo às sugestões dos servidores da unidade para o desempenho das atividades	2,4%	-	-	11,9%	81%
g. O gestor realiza encontros com objetivo de prestar o <i>feedback</i> das atividades realizadas	4,8%	4,8%	14,3%	28,6%	47,6%

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado pela autora

Quanto ao relacionamento com gestores e colegas de trabalho, os resultados apontaram um índice considerável de satisfação, imprimindo que existe boa relação entre os profissionais no ambiente de trabalho. Houve um percentual de satisfação regular de 9,5% e 16,7%, respectivamente que devem ser tratados, pois a harmonização no relacionamento interpessoal favorece o bem-estar laboral.

Nos pontos especificamente da atuação profissional dos gestores mostrou-se convergência na satisfação quanto ao acompanhamento direto no desempenho das atividades individuais, apoio para superação dos desafios da unidade, capacidade de expressar objetividade no que se espera a ser realizado e receptivo às sugestões da equipe de trabalho para o desempenho das atividades da unidade. Os índices de satisfação regular se mostraram baixo, contudo, podem melhorar para a fluidez das atividades e satisfação dos servidores envolvidos.

No item relacionado à realização ao *feedback* pelo gestor sobre as atividades realizadas evidenciou-se relatos mais heterogêneos. A maioria das opiniões representada pelo percentual de 47,6% declarou-se satisfeitos, 28,6% indicaram satisfação regular, 14,3% declaram-se pouca satisfação, 4,8% nenhuma satisfação e 4,8% não souberam responder. Diante destes percentuais há evidências de que a ação de *feedback* deve ser mais estimulada pelas áreas que compõem a Administração Superior. Assim, tanto os gestores quanto as demais equipes ao serem conscientizadas sobre o valor dessa importante ação gestora poderão usufruir dos seus benefícios.

Nos apontamentos quanto à gestão da unidade, os resultados obtidos revelaram que no geral os servidores consideraram-se satisfeitos, com relativos índices entre as opções de “nenhuma satisfação” e “satisfação regular”. Além disso, houve apenas 2,4% de servidores que tiveram condições de responder.

Quadro 21: Processos de trabalho realizados pelos Assistentes em Administração em suas unidades

Item pesquisado	Opções de respostas				
	Processos de trabalho	Sem condições de responder	Nenhuma Concordância	Menor Concordância	Concordância Regular
a. No ambiente de trabalho passo maior parte do tempo ocupado com as atividades	-	2,4%	9,5%	35,7%	50%
b. Sou solicitado para realizar um volume excessivo de trabalho	2,4%	28,6%	28,6%	31%	9,5%
c. O tempo disponível para realizar minhas atividades costuma ser suficiente	-	14,3%	9,5%	28,6%	47,6%
d. Necessito de auxílio de outros profissionais para desenvolver as atividades nos prazos estipulados	-	26,2%	26,2%	35,7%	11,9%
e. Sinto-me estressado devido à rotina de trabalho	2,4%	33,3%	19%	33,3%	11,9%
f. Participo do processo de tomada de decisões na minha unidade	-	9,5%	14,3%	35,7%	40,5%
g. Tenho dificuldades para realizar minhas atividades, por não dominá-las.	9,5%	69%	9,5%	9,5%	2,4%

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado pela autora

No quadro 21, no item “a”, que trata sobre a ocupação do tempo no ambiente de trabalho, identificamos que a metade dos servidores concorda com esta afirmativa, demonstrando um grande fluxo de trabalho a ser cumprido. Contrariamente, tivemos os que indicaram concordância regular, representados por 35,7%; menor concordância com 9,5% e com nenhuma concordância 2,4% dos servidores. Diante dos índices, metade dos servidores pesquisados utiliza maior parte do tempo ocupado nos afazeres laborais. Em contrapartida, a minoria revelou que são solicitados para realização de volume excessivo de trabalho, conforme abordagem do item “b”.

No item “c” que trata do tempo disponível para a realização das atividades, 47,6% declarou concordância, seguido de 28,6% com concordância regular, agrupando assim, um quantitativo expressivo de servidores que consideram o tempo suficiente.

Em relação ao item “d” neste contexto, um significativo quantitativo dos pesquisados afirmaram que em parte não necessitam de auxílio de outros profissionais para desenvolvimento de atividades no prazo. Apenas uma minoria declara que necessita de auxílio de colegas (11,9%) e outros, representado pelo percentual 26,2% indicaram que não necessitam de auxílio.

O item “e” que abordou o nível de estresse devido à rotina de trabalho, os resultados apontaram opiniões balanceadas. Um grupo de servidores sente-se estressado, por outro lado, 19% declaram menor concordância e 33,3% afirmaram não existir estresse relacionado à atividade. No âmbito geral prevalece o quantitativo de servidores que consideram não existir estresse nas unidades de lotação devido à prática laboral. Ainda assim, é preciso que as condições de trabalho sejam acompanhadas para que ações de melhorias sejam implementadas.

No item “f” há a menção à gestão participativa ao se considerar a participação de cada TAE no processo de tomada de decisões da unidade. Houve então a afirmativa de 40,5% dos servidores que se consideram totalmente partícipes desse processo. Já os que consideram concordância regular, foram o percentual de 35,7% de servidores. Apenas uma minoria de 9,5% revelou não participar desse processo. Os índices oferecem de certa forma a leitura de que na universidade existe a prática da gestão participativa com estruturas mais flexíveis, com

espaço de interação e arranjos de trabalho que propiciam oportunidades coletivas e democráticas. Para que se tenha o alcance dos objetivos propostos é necessário esforço coletivo, bom senso, ação estruturada e coordenada. Desta forma, “uma atividade coletiva, não depende apenas das capacidades e responsabilidades individuais, mas de objetivos comuns e compartilhados e de ações coordenadas e controladas dos agentes do processo” (LIBÂNEO, 2010, p.7).

Por fim, no item “g”, a maioria dos sujeitos relatou não existir dificuldades para a realização das atividades, representado pelo marco de 69% do público pesquisado. Tal índice releva que as dificuldades de realização de atividade concernente ao exercício profissional que possam ocorrer nas unidades organizacionais da UFRRJ, não decorrem estritamente pela falta de domínio da atividade em si. Tais dificuldades podem ser originárias de outras causas não identificadas no presente estudo. Mesmo diante do indicativo favorável de respostas quanto a não existência de dificuldades, não podemos desconsiderar os relatos de servidores que revelaram que a falta de domínio interfere na eficácia da prática laboral. Assim, há a necessidade da instituição repensar estratégias de capacitação continuada e consolidação de fluxos do processo de trabalho para sanar essas fragilidades.

Na questão “2.3- Existem problemas em sua unidade de trabalho? Caso sim, quais os problemas listados a seguir estão presentes na sua unidade?”. Nesta questão em escala de maior a menor intensidade foram listados os seguintes problemas existentes: quantitativo reduzido de servidores para desenvolver atividades específicas; recursos tecnológicos e estrutura da unidade; ruídos no fluxo de informações e comunicação; divisão deficiente dos trabalhos.

A servidora S5 pontuou que “sou a única servidora no meu setor caso fique doente não há ninguém para me substituir”. Pelo relato, é visível a preocupação da profissional com sua possível substituição e com as consequências para a dinâmica de trabalho da unidade.

Quanto às sugestões de soluções para melhorar os processos de trabalho os servidores elencaram os seguintes apontamentos: redefinição das tarefas e adequação do número de servidores; elaboração de fluxograma e manuais; aprimoramento para o uso do sistema de informação da UFRRJ (SIG).

Um informante reforçou ainda, a necessidade de contratação de mais servidores e outro entende que melhorar as condições de trabalho são alternativas para aprimorar esses processos. Do conjunto de todas as respostas, 9,5% os servidores declararam que “não existem problemas ou não observaram”.

O quantitativo reduzido dos servidores foi o maior problema indicado. Fato este também identificado na percepção dos gestores que realizam o processo de dimensionamento de pessoal. A UFRRJ e outras IFES no país vêm enfrentando ao longo do tempo ações externas decorrentes de extinção de cargos e vedação de concursos para reposição de cargos específicos. O que se mostra uma forte tentativa de desmonte da universidade pública, conforme abordado na investigação.

Diante do relato dos respondentes sobre o maior problema nas unidades, a solução mais significativa também se refere ao quadro de pessoal. A maioria deles acredita que redefinição das tarefas e adequação do número de servidores é a melhor alternativa para solucionar o problema em prol da melhora dos processos de trabalho em cada unidade. Vale ressaltar que, a redefinição de atividades é uma ação que abrange a autonomia interna das IFES, mas a adequação do número de servidores é uma ação que depende de medidas do Governo Federal no âmbito do MEC.

Após indicação dos problemas e possível solução para os mesmos nas unidades, seguimos para identificação de como ocorre na percepção dos TAEs, o processo de alocação de servidores propriamente dito. Visando observar essa dinâmica foram agrupadas as questões abaixo:

“3.1-Você já trabalhou em outra unidade? Em quantas unidades? O que motivou a mudança de setor?”

3.1.2-Você teve dificuldades nesse processo de mudança de unidade? Aponte-as:

3.2-Caso tenha sido transferido de unidade, como você avalia sua nova situação de trabalho? Comente:”

Dos 42 servidores participantes da pesquisa, 69% nunca mudaram de unidade de trabalho desde a admissão.

Apenas 31% que compreendem 13 respondentes declararam mudança de unidade durante a vida funcional. Destes, somente um servidor mudou de unidades por duas vezes. O baixo índice de mudança pode caracterizar que, em geral, a alocação de servidores na universidade vem se desenvolvendo de forma assertiva ao longo dos anos. Mas também, pode indicar que as insatisfações não foram mapeadas ou mesmo, a não existência de vagas que promovessem as mudanças de unidades, a pedido do Assistente em Administração ou do gestor.

As motivações para a mudança de setor foram apresentadas de forma variada. As que envolveram interesse pessoal foram agrupadas com justificativas por melhores condições de trabalho e satisfação pessoal: “Eu morava em Jacarepaguá e ir para Seropédica era dispendioso. O outro PPG é no Centro do RJ. S1”; “Motivação. S22”.

Já os motivos que envolveram as demandas institucionais podem ser verificados nos seguintes relatos: “interesse das chefias. S2; mudança de cargo. S3; Excelente adaptação à unidade que fui designada para suprir necessidade de alocação de Servidor/funcionário no Setor. S38; Necessidade de substituição da Chefia da Secretaria [...] em 2014 [...]. S42”.

Outro flanco da necessidade institucional esteve associado à remoção. Os servidores S13 e S24 apontaram que a mudança de local na instituição se deu por “1º convite e 2º mudança” e “convite”, respectivamente. Convite que partiu de pessoas que ocupavam funções de chefia em locais externos à “atual” lotação destes servidores por consequência do reconhecimento do trabalho e potencial para atuação em novo setor. Já o servidor S30 informou que foi por “Alinhamento das atividades com a minha formação acadêmica”. Podemos supor então, que foram mudanças favoráveis ao profissional e à instituição e não por problema existente na unidade de origem dos servidores.

Quanto às situações de insatisfação com a unidade inicial de trabalho estão presentes nos relatos: “Oportunidade de novos aprendizados e experiências. saturação do trabalho. S4; Desmotivação 1º mudança. S13; Insatisfação com as decisões (não) tomadas no setor e executar exclusivamente as atividades que já executava informalmente. S39.

O servidor S4 enfatizou que a saturação do trabalho na unidade inicial motivou o interesse em mudar como oportunidade de novos aprendizados. Sentimentos de ameaças e adoecimento acometeram os servidores S10 e S11. As queixas que emergiram nesses relatos caracterizam situação de insegurança pessoal e emocional. O caso do servidor S11 pareceu ser mais delicado por estar relacionado à preocupação excessiva e ansiedade, com possibilidade de evoluir para um quadro de adoecimento psíquico. Essas questões precisam ser identificadas e discutidas na instituição em busca de soluções. Segundo estudos de Loureiro (2015):

[...] esta carga psíquica derivada da intensificação do trabalho pode levar ao acometimento mental, manifestado, por exemplo, sob forma de ansiedade ou da depressão ou revelar-se no plano do corpo, por meio das somatizações, variando de acordo com cada indivíduo (LOUREIRO, 2015, p. 171).

O autor menciona em seus estudos, que a nova configuração organizacional traz em seu bojo inclinações que levam à intensificação do trabalho, com consequente aumento de

insegurança, estresse e doenças oriundas da prática laborativa. Aspectos da precarização do trabalho trazem consigo reflexos sobre a saúde dos trabalhadores, fato este que acreditamos merecer atenção da Coordenação de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho (CASST), que tem entre os seus eixos: a vigilância em saúde e segurança do trabalho, dispondo de uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento das ações (PROGEP, 2022).

Quanto ao apontamento de dificuldades no processo de mudança de unidade, dois servidores relataram vivenciar esta situação.

houve resistência da coordenadora em aceitar a mudança, mesmo com outra servidora qualificada para assumir o lugar. S1

Dificuldade para conseguir redistribuição interna. Consegui ir para a [...] devido a uma situação excepcional em que um servidor ficou excedente por ter entrado com um processo na justiça para ser nomeado. Ausência de política de redimensionamento de pessoal. Não existe oportunidade de opção de troca de setor de trabalho antes que novos editais de concursos sejam abertos, para se fazer um remanejamento e motivar os servidores mais antigos. S30

A servidora S1 informa ter enfrentado resistência por parte da chefia sem justificativa plausível para a rejeição, visto conforme relato a unidade receberia a reposição de forma imediata. O servidor S30 tece crítica a política de redimensionamento de pessoal na universidade, que segundo ele, não existe oferta de oportunidades de remoções internas antes dos provimentos das vagas oriundas de concurso público, de forma a motivar especialmente os servidores com mais tempo de exercício. O que no nosso entendimento se apresenta como uma proposta que pode ser exitosa.

Os servidores que passaram pelo processo de remoção, de forma unânime, avaliaram que a nova condição de trabalho trouxe benefícios. Quanto à satisfação pessoal e melhoria profissional constam presentes nos depoimentos abaixo:

Satisfação pessoal, apesar de problemas. S39

Atuo no setor diretamente relacionado à minha área de formação, com colegas de trabalho participativos e que priorizam o benefício e trabalho coletivos. S10

Na primeira mudança consegui me reestabelecer realizando atividades inerentes ao cargo e minha experiência profissional. O ambiente de trabalho era outro! Na segunda mudança retornei ao setor anterior, como Coordenador de um setor, tive um ganho salarial ao assumir a função. S13

Só pelo fato de está exercendo uma função mais alinhada ao meu perfil profissional já se configura um grande benefício. S30

Perfeita adaptação ao local e atividade de trabalho, em que fui designada por prazo temporário, e que se tornou permanente até a presente data. S38

O servidor S39 apesar de declarar satisfeito na nova unidade aponta ainda existirem problemas, mas não detalhou quais. O servidor S10 no setor anterior, afirmava conviver em um ambiente de ameaças de violência e agressão, na nova unidade encontrou uma ambiência mais flexível e participativa nos arranjos de trabalho. A remoção possibilitou repatriar o sentido do trabalho e atuar diretamente com atividades relacionada à sua formação acadêmica. O sucesso na mudança de setor do servidor S38, transformou a mudança inicialmente temporária em permanente. Outros servidores também relataram que, após a remoção, em seus novos locais laborais encontraram adequação do perfil.

O servidor S24 declara-se satisfeito, mas não especificou os benefícios que a remoção ressignificou para sua vida laboral, “Não tenho do que reclamar. S24”.

Cinco servidores atribuíram à nova unidade fator de satisfação com ambiente mais sadio e acolhedor, dentre eles: “O local de trabalho é agradável, acolhedor, respeitoso. Tenho consciência que sou bem participativa. Mais que alguns colegas por não terem a mesma oportunidade que eu. S1; Novos amigos num ambiente também diferente. S2[...]”.

Para o servidor S11 que revelou episódios de ansiedade no setor anterior, a remoção foi uma possibilidade de conquistar um ambiente mais profícuo e conseqüentemente auxiliar em sua recuperação da saúde psíquica. Os demais relatos apontaram arena mais participativa com novas oportunidades e boas condições de trabalho.

A remoção, em alguns casos, pode ocorrer na busca de oportunidade de qualificação e aprimoramento profissional, com possível progressão na carreira. Esse sentimento consta presente nos depoimentos dos servidores S22 e S42 “Consegui entrar no doutorado. S22; Adquiri muita experiência e novas competências e habilidades, contribuindo para o meu aprimoramento profissional. S42”. Nestes casos, a remoção imprimiu a noção de continuidade do processo formativo.

A proximidade do ambiente educacional e a oportunidade para estudar estiveram presentes como elemento benéfico do processo de remoção. A nova condição de trabalho permitiu priorizar os estudos e adquirir novas competências e habilidades. A qualificação é uma possibilidade na carreira dos TAEs. Além de adquirir conhecimentos e se aprimorar profissionalmente, através de progressões por capacitação ou incentivo à qualificação, os servidores podem contemplar um aumento nos vencimentos de acordo com nível de qualificação apresentada, conforme previsão no plano PCCTAE (BRASIL, 2005).

As condições de trabalho estão relacionadas à estrutura física e de bem-estar do local de trabalho, aliados também aos aspectos de relacionamento com pares e gestão direta. Soma-se a possibilidade de reconhecimento e desenvolvimento na carreira. Neste entendimento, os relatos dos servidores exprimem em geral as condições de trabalho como um recurso motivador de maior aderência e permanência na unidade de trabalho, principalmente como estímulo a outros servidores em fazer parte do setor.

Por fim, a remoção se revelou como estratégia de adequação utilizada por alguns sujeitos pesquisados, que não conseguiram encontrar resolução frente às adversidades em seus ambientes de trabalho. Os casos apontados na investigação em sua maioria foram exitosos. Conforme já abordado no estudo, a remoção está prevista na Lei 8.112/90 definida como “deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede” (BRASIL, 1990). Nas IFES, funciona como instrumento legal que possibilita a mudança interna do servidor que não tenha se adaptado à unidade. Ao mudar de setor, o servidor traz consigo suas vivências e experiências profissionais, tendo a oportunidade de ressignificar suas relações de trabalho e de obter satisfação pessoal, além de atender às demandas da instituição.

Consideramos de fato a remoção uma ação delicada e complexa e que exige, por parte do gestor, habilidade para realizar o dimensionamento de pessoal. Isto porque, as experiências e vivências do gestor, seja por conta da sua formação como indivíduo ou por sua formação no campo profissional, apresentam algumas conjecturas que refletem sua prática de gerir.

Nesse processo de dimensionamento de pessoal, o perfil profissional, mostra-se também fundamental. A seguir, abordamos alguns aspectos referentes às suas características.

5.3.4 Categoria 4: Perfil

Na categoria 4 que corresponde ao “Perfil”, foram agrupadas as questões do

questionário (Apêndice 2) que tratam de como a formação acadêmica e a experiência profissional se relacionam com a escolha do local de trabalho na UFRRJ, foram elas:

1.6-Qual o critério você considera ter sido determinante para a sua alocação na unidade onde desempenha suas atividades?

1.7-Você participou de curso (s) de integração para novos servidores após sua admissão? Caso sim, quando? (ano)

1.9-Como a sua formação acadêmica afeta na realização de suas atividades laborais? Explique essa relação.

Para ocupar determinado cargo na unidade institucional, o principal fator apontado foi a necessidade institucional com o expressivo percentual de 57,2%. Seguindo a ordem de maior a menor frequência das respostas, foram elencados a experiência profissional; a correlação com o curso de graduação; e a formação acadêmica adquirida na trajetória profissional.

Apenas 2,4% declararam desconhecer o critério para sua respectiva alocação. Uma servidora que ingressou na UFRRJ por meio de redistribuição revelou: “fiquei alocada no mesmo setor no qual o outro servidor que foi para minha vaga estava”,

Diante desta informação, inferimos que a necessidade institucional de reposição imediata para a unidade do servidor redistribuído para outra IFES se impôs a um possível fluxo para adequação do perfil do servidor recepcionado na unidade. Na questão referente à participação dos servidores em curso de integração para recém-admitidos, o gráfico representado pela figura 22, a seguir revela de forma maciça que não houve participação em eventos dessa natureza. Contudo, 2,4%, dos respondentes revelaram que no ano de 2010, existia essa prática de integração na universidade.

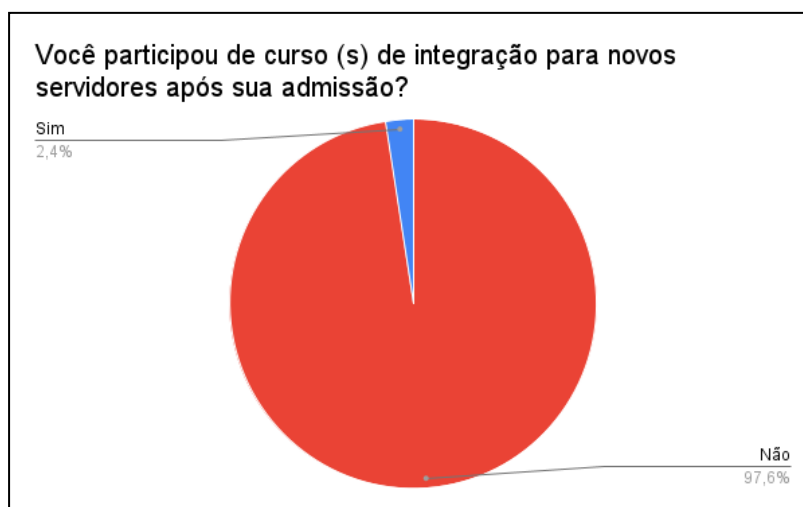


Figura 16: Gráfico Participação dos Assistentes em Administração em eventos de integração no ingresso à UFRRJ

Fonte: Gerado a partir do questionário elaborado na plataforma *Google forms*

Esta informação destaca-se nesta investigação, pois pode sinalizar para a UFRRJ a relevância de ações de integração e acolhimento, retornando com essa prática no processo de admissão dos novos servidores. Tal ação pode ser realizada tanto para os servidores concursados como para os casos de redistribuição, uma vez, que tivemos relatos da falta de um treinamento inicial para conhecer a cultura e estrutura institucional.

Ainda em relação ao perfil, 19 respondentes afirmaram que a formação acadêmica afeta a realização das atividades laborais do servidor. Já outros 10 respondentes declararam que afeta pouco e apenas três respondentes entendem que não afeta.

A seguir alguns depoimentos sobre a importância da formação acadêmica:

Trabalho em secretaria exige rotina, controle, planejamento, organização. Algumas ferramentas, aprendidas na graduação, auxiliam nesses processos. S1

Através do conhecimento, a pessoa amplia sua visão de como pode fazer melhor as suas atividades cotidianas. S2

Devido a minha identificação e formação na área de administração com especialização em recursos humanos. S4

Você ter uma graduação ou uma pós facilita muito na hora de redigir documentos e fazer relatórios e também ajuda para uma maior percepção nos trabalhos, nas relações. S5

Interpretação das instruções normativas para concessão/negativas de benefícios. S6

Atualmente estou em outro setor daquele que iniciei na UFRRJ e meus conhecimentos profissionais e de formação acadêmica, agora favorecem a execução do meu trabalho. S10

Fiz graduação em Administração e pos em gestão pública com isso ajudou bastante no desempenho das atividades. S11

Minha formação é na área de educação e eu desempenho minhas funções na área de Gestão de Pessoas. S12

Minha formação como Administrador e minha especialização em Gestão Pública auxiliam na tomada de decisões e na forma de análise de cada necessidade. S13

Minha graduação se deu após o ingresso na Rural. Fiz graduação em gestão pública e pós em gestão de pessoas, então de certa forma tem relação pois trabalho na área de gestão de pessoas. Mas o meu setor especificamente, trabalha muito com diversos normativos legais. É preciso saber compreender bem esses normativos. Penso que uma pessoa formada em direito, que já está mais acostumada com essa linguagem jurídica, poderia ter uma facilidade maior nesse tipo de trabalho. S14

Fiz administração pública na UFRRJ, o que me ajudou muito na prova e também nas atividades do meu cargo, pois alguns assuntos já tinha estudado na graduação. S15

Sem o conhecimento em direito, eu não iria conseguir desempenhar as minhas atribuições. S16

Alguns conhecimentos são aproveitados nas atividades do setor. S17

Tenho certa facilidade em trabalhar com planilhas. S18

Sou graduada em Administração portanto algumas atividades eu já conhecia. S19

Sou da área de letras e isso me ajuda na hora de redigir textos, respostas e documentos. S20

Meu setor trabalha com legislação de pessoal e eu sou formada em Direito. S21

sou formada em letras, a língua portuguesa está presente no cotidiano, e me especializei em gestão de pessoas. S23

Minha formação acadêmica me permite ter facilidade para escrever documentos. S26

Ajuda na produção de texto que documentos exigem. S27

Minha formação é voltada para o setor público. S28

Minha formação em administração me possibilitou colocar em práticas algumas teorias estudadas na graduação. S29

A maior parte das atividades que exerço na [...] está ligada à Contabilidade Gerencial e com a gestão das despesas orçamentárias e extraorçamentárias da UFRRJ. S30

São atividades inerentes ao que fora estudado na graduação, por ser um setor que lida diariamente com ações judiciais. S32

Com a minha formação em Sistema de Informação, algumas vezes dou o suporte necessário na página da CODEP. S33

Atuo em atividades de níveis estratégicos na Universidade e ter a base teórica só reafirma o entendimento sobre as funções que desempenho. S34

Minha formação acadêmica facilita a compreensão e encaminhamento de diversas demandas que são tratadas na minha unidade de lotação. S37

A Formação em Administração Pública me qualifica para realizar as tarefas diárias de rotina do trabalho e especiais, com eficácia e eficiência. S38

A Experiência acadêmica amplia a visão das atividades desempenhadas. S40

O curso de Graduação em Direito na UFRRJ (em andamento) contribui de forma efetiva e relevante no desempenho de minhas atribuições no Gabinete da Reitoria, tendo em vista tratar-se de um setor estratégico de assessoramento ao Reitor, exigindo qualificação para a instrução de processos e atendimento de demandas judiciais, bem como dos órgãos de controle interno e externo, Ministério Público, dentre outros. S42

Diante das respostas apresentadas, observamos que a compatibilidade da formação acadêmica com as atividades a serem realizadas constitui um importante elemento de satisfação e permanência dos servidores nas unidades de trabalho, assim como para o dimensionamento de pessoal na instituição.

Na contramão das respostas anteriores, no entendimento do servidor S41 a formação em si não faz diferença, pois segundo ele, o importante é o comprometimento com o trabalho.

Atualmente, com o processo de informatização dos serviços prestados pelo governo federal, não faz diferença a formação acadêmica, desde que o servidor seja comprometido com o seu trabalho e se inteirar das constantes mudanças que vêm ocorrendo. S41

Outros relatos demonstram que não existe compatibilidade entre a formação acadêmica com as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho.

não existe correlação. num primeiro momento foi importante pois eu acompanhava e colaborava bastante no relatório CAPES na pós graduação em Fitotecnia/IA onde iniciei minha trajetória como Assistente em Administração. S3

Não há relação da minha formação com o cargo. S7

Ser formada em Engenharia de Alimentos não ajuda nas atividades administrativas que exerço no meu setor. S9

Atuo neste momento em ambiente organizacional sem relação com minha formação. Conto apenas com minha experiência com os fluxos administrativos. S39

Observamos que as ocorrências de não adequação ao perfil são minoria no universo pesquisado. Este resultado pode nos fazer pensar que de certa forma, a universidade tem conseguido lograr êxito no dimensionamento de pessoal do cargo Assistente em Administração. Contudo, outras variáveis podem se somar ao não êxito completo, tendo em vista, por exemplo, as especificidades da formação acadêmica e a escassez de vagas já relatadas no texto. Na seção seguinte abordamos a última categoria do estudo que tratou das possibilidades de aprimoramento do processo de dimensionamento de pessoal, elencando sugestões e valorização de ações em curso exitosas. Vamos a elas!

5.3.5 Categoria 5: Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal

A categoria 5 relacionada ao “Aperfeiçoamento do dimensionamento de pessoal”, foi composta das questões 3.4 e 3.6, possuindo os mesmos questionamentos direcionados aos gestores sobre a percepção dos servidores responsáveis pelo processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ. Os resultados nesta categoria apontaram melhorias e dificuldades percebidas pelos TAEs no processo em andamento.

3.4. Tem percebido melhorias neste processo de dimensionamento de pessoal?

SIM EM PARTE NÃO

Caso sim ou em parte, aponte as melhorias percebidas:

Caso não, aponte as dificuldades percebidas:

3.6. Existem ações que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de dimensionamento na UFRRJ? Sim Não Caso sim, descreva:

A percepção dos TAEs sobre a melhoria do processo de dimensionamento de pessoal revelou resultados divergentes, pois 57,7% declararam não perceber melhorias e 42,3 afirmaram haver melhorias neste processo. Outros oito respondentes identificaram melhorias parciais e três deles declaram haver melhoria em sua totalidade.

[...] indicativo de uma melhor aplicação das habilidades. S4

Para algumas demandas relacionadas ao meu atual setor de trabalho, novos servidores foram nomeados e pendências foram com sucesso atendidas, todavia ainda existe a necessidade de servidores a serem nomeados que precisam de formação específica. S10

Um esforço de organização pra minimizar a sobrecarga de serviço em muitos setores e adequar os serviços conforme os cargos. S18

Melhor Identificação dos Servidores e atividades de trabalho do Setor. S38

Melhor definição das atribuições de cada setor. S39

Os depoimentos sobre melhorias percebidas referem-se a adequada aplicação das habilidades, atendimento ao setor, esforço na organização do quadro de pessoal nas unidades,

efetividade na alocação e mapeamento das tarefas de cada unidade. De forma geral exprimem a ideia de efetividade.

Na observação do respondente S42 a seguir, houve a declaração de sua percepção sobre um processo de alocação de servidores com critérios mais claros. Além disto, citou também uma dificuldade no processo de dimensionamento de pessoal na UFRRJ.

Tenho percebido um processo mais coerente e com critérios mais claramente definidos para a realocação e dimensionamento do pessoal técnico-administrativo na UFRRJ nos últimos anos. Porém, entendo que ainda existe certa resistência de parte dos servidores a este processo, em relação aos quais os interesses pessoais, lamentavelmente, são colocados acima dos interesses e necessidades da instituição.
S42

Outras dificuldades foram percebidas “Na verdade não ficou claro o objetivo do dimensionamento e seus impactos. S5; Não percebi nada, nenhuma mudança. S6; Não vi nenhuma mudança. S24; Não notei nenhuma ação efetiva publicizada em relação a isso. S32”

Em relação à comunicação do processo de dimensionamento, o servidor S34 enfatiza a falta de informação sobre o assunto nos espaços de discussão, enquanto o servidor S14 tece crítica ao empenho da gestão quanto à temática e alega uma tendência de insatisfação dos servidores públicos nos seus setores de trabalho, sem possibilidades de mudança de setor.

Pouca ou nenhuma informação sobre o assunto. S34;

Não vejo nenhuma movimentação da administração central nesse sentido. Se tem, não é divulgada. O que percebo são servidores insatisfeitos com seus setores, que não se sentem mais aptos para trabalhar em determinado local, mas que não tem oportunidade de mudar de setor. S14

Dentre as dificuldades percebidas, encontram-se também situações ligadas a fatores internos e externos: [...] falta de pessoas em alguns setores. S3; [...] inadequação lotação servidores. S8; Não há aderência dos setores quanto a realização do dimensionamento. S21; Governo atual, política institucional. S22.

O servidor S21 pontuou que não vê aderência dos próprios servidores quanto ao dimensionamento de pessoal. Esse motivo pode ser considerado um dos possíveis entraves no desenvolvimento de ações institucionais voltadas para o aperfeiçoamento do processo de dimensionamento de pessoal que traga resultados efetivos à instituição.

Na última questão abordada no questionário dos TAEs foi endereçada às ações que possam contribuir para o aperfeiçoamento do processo de dimensionamento na UFRRJ.

Assim, houve manifestação de 73,8% dos respondentes que declararam ser possível aperfeiçoar o processo de dimensionamento de pessoal na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

As opiniões favoráveis revelaram pluralidade de fatores a serem considerados como projeção futura. O aspecto aprimoramento está presente nos relatos a seguir:

O interesse da administração em melhorar e o oferecimento de cursos de aperfeiçoamento para que as atividades sejam compreendidas e melhoradas. S2

Mais cursos oferecidos aos servidores S36

Cursos, treinamentos e encontros de Técnicos da Universidade, assim como de Gestores; Oportunidades de realizações de atividades com foco na competência individual; Troca de saberes; Atividades em Equipes; Diálogos com a Unidade de Gestão de Pessoas. S38

Promoção de cursos de capacitação e qualificação profissional, sobretudo para os servidores mais antigos, que geralmente possuem mais limitações e dificuldades para utilização do SIG, e por conta disso acabam ficando subutilizados e ociosos em diversos setores, enquanto outros servidores com maior familiaridade com o sistema acabam ficando sobrecarregados. Entendo que o dimensionamento deve estar correlacionado à capacitação de todos os servidores. S42

Os depoimentos a seguir, revelam opiniões relacionadas à efetividade nos arranjos de trabalho, funcionamento das unidades organizacionais, conhecimento da realidade organizacional e sucesso no desenvolvimento das atividades institucionais.

conhecimento das reais necessidades de pessoal de cada setor. S3

Penso que rever as condições de trabalho é algo primordial. S4

Deixar claros os objetivos e os sua finalidade. S5

Relacionar as atividades desenvolvidas, com o tempo necessário de resposta, com o objetivo de determinar a quantidade de servidores necessários. S8

Melhor distribuição de servidores nos setores. Existem setores com servidores ociosos. S9

A estruturação das atividades de cada setor pode contribuir para identificar a necessidade de alocação de servidores, pois será possível conhecer a atividade e o nível de responsabilidade da mesma. S13

Melhor alocação de distribuição de servidores nas unidades. S19

Mapear as atividades desempenhadas por cada unidade administrativa, fazer uma estatística da demanda recebida e quantitativo de pessoas para desempenhá-la, criação de métodos práticos e eficazes para desempenhar as atividades. S23

Realização de mapeamento dos processos e estudo de demanda das diversas unidades da UFRRJ. Também há necessidade de se definir claramente os objetivos de cada setor por meio de resoluções internas, alinhadas aos objetivos estratégicos Institucionais. S30

Fazer um levantamento das atividades do setor, cálculo do quantitativo de pessoal necessário envolvido na atividade, avaliação de perfil e treinamento e desenvolvimento de pessoal com realocação em áreas que estejam deficitárias. S34

Todas as contribuições levantadas mostram-se alinhadas na visão de Barboza & Ferreira (2009) e diretrizes editadas pelo Governo Federal (BRASIL, 2006), compreendendo essencialmente a necessidade de mapeamento das unidades, identificação do perfil do servidor para alocação quantitativa e qualitativa adequada aos objetivos institucionais.

Os servidores S10, S28 e S14 resumiram de forma didática este processo. Segue relato dos servidores seguindo uma ordem orgânica, constituindo etapas da execução do dimensionamento de pessoal, com base nos referenciais da investigação.

Verificar a formação acadêmica dos novos servidores, apresentar aos novos servidores os setores com vagas disponíveis, fazer um questionário inicial para os novos servidores, com vistas à verificar o melhor lugar de lotação. S10

Análise objetiva de aptidões do servidor e programa institucional para mudanças de lotação dentro da instituição, com a finalidade de se ter a pessoa certa no lugar certo bem como achar um equilíbrio entre as necessidades da organização e o bem estar

do servidor. S28

Poderia fazer um levantamento de tempos em tempos de servidores que desejam realizar a mudança de setor apontando os motivos. A administração de posse desses resultados pode tomar ações pra fazer o dimensionamento desses servidores, além de ter a oportunidade de verificar se tem setores que tem uma grande quantidade de servidores insatisfeitos e promover mudanças nesses setores. S14

A proposta levantada pelo servidor S14 sobre o levantamento permanente do quadro de pessoal para identificação e diagnóstico de possíveis insatisfações com alocação, mostra-se fundamental. Tal ação se caracteriza como um processo contínuo, sendo a prática reflexiva uma fonte exitosa para múltiplos caminhos de aperfeiçoamento. A seguir mais algumas sugestões:

Maior transparência nas ações. S16

Colaboração dos setores da UFRRJ S21

Maior fiscalização dos que nem sequer aparecem no setor. S24

Aderência dos servidores. S27

A colaboração dos servidores disponibilizando informações sobre suas qualificações e senso de responsabilidade para o bom andamento das atividades na universidade. S18

Acredito que uma maior publicidade sobre o procedimento e sobre a forma como será conduzido é essencial para que todos possam contribuir. Sem isso não há como novas proposições ocorrerem. S32

Esclarecer em todos os setores sua missão e seus objetivos. S39

Tais considerações nos levam a refletir sobre a potencialidade dos servidores e como a interação e a participação de todos propicia a valorização da gestão democrática, na perspectiva de Libâneo (2001).

Outros relatos referiram-se às atividades remotas, no período da pandemia que podem servir de experiências a serem aperfeiçoadas: “Acredito que o fato de estarmos trabalhando remotamente auxilia no alcance das informações através da internet. S1; Avaliação setorial da necessidade do trabalho presencial ou não. S17.

Na declaração do S17, externaliza-se a intenção de conhecer a natureza de cada unidade, com vistas a identificar se há possibilidade de realização de trabalho remoto como insumo ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Essa possibilidade está amparada legalmente através da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (BRASIL, 2020).

O PGD confere uma visão de mudança institucional dos moldes clássicos, com proposta de estabelecer nova forma de organização do trabalho nas instituições públicas federais, inclusive nas IFES.

A princípio o objetivo do programa se baseia no foco da efetividade da realização das tarefas e não do controle de presença física especificamente. Conforme já tratado no estudo, o tema é recente, e ainda remete às discussões internas na UFRRJ. Reforçamos, que diante da complexidade do assunto, entendemos que não é possível aprofundá-lo nesta pesquisa.

Diante das afirmativas, inquietações e sugestões dos servidores ao longo da pesquisa sobre o dimensionamento de pessoal, buscamos estimular a reflexão sobre esse relevante processo institucional que deve ser conhecido e aprimorado para que a UFRRJ possa cumprir com excelência sua missão social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta dissertação foi analisar como ocorre o processo de dimensionamento de pessoal dos servidores Técnico-Administrativos em Educação – TAEs, no cargo de Assistente em Administração da UFRRJ, tendo em vista a relação entre a formação acadêmica e o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas.

A perspectiva adotada amparou-se nas bases freireanas, já que consideramos a educação e todas as suas nuances uma atividade humanizada.

A outra face de nossa pesquisa teve como viés teórico-metodológico o princípio da gestão democrática, em que a participação é valor que não podemos prescindir, conforme nos mostra os estudos de Libâneo.

Diante de especificidades tão características da pessoa humana, temos entre nós também os nós implicados nas tessituras da universidade pública e também na nossa Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Os desafios em desvelar as dificuldades e enfrentá-las seguem na direção das experiências e vivências dos técnico-administrativos em educação, mais especificamente os Assistentes em Administração. Todos com esperanças, sonhos e objetivos. Mas não são somente eles, na universidade pública há também servidores que por um determinado momento da sua profissão destinou um tempo para contribuir na gestão. Parece que esses servidores demonstraram ter o objetivo de servir da melhor forma possível à comunidade acadêmica, conforme nos diz Chauí e Fávero.

A pesquisa de natureza qualitativa contou com dados e informações coletados por meio das pesquisas documentais e bibliográficas, bem como mediante questionário eletrônico com questões abertas e fechadas aplicado junto aos Assistentes em Administração, graduados na educação superior lotados no campus Seropédica/RJ. O foco foi identificação da formação acadêmica, assim como em suas percepções sobre o ambiente, relações de trabalho e o desempenho de suas atividades laborativas. Por intermédio da mesma trilha metodológica, tivemos também os conhecimentos gerados a partir das perspectivas e conhecimentos dos Gestores envolvidos no processo de dimensionamento de pessoal.

Contextualizamos esse referencial teórico a outros temas que contemplavam o nosso objeto de estudo traçando um marco legal do surgimento do conceito do profissional da educação com uma breve análise da fundamentação legal, que rege a política de formação dos servidores públicos.

Ao caracterizarmos a estrutura dos cargos TAEs e sua configuração nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) de acordo com a legislação, foi possível compreender por meio dos marcos históricos a criação e diversificação dos cargos vinculados a carreira PCCTAE. O incentivo à qualificação e à progressão por meio da formação continuada, prevista no plano é bastante recente. Vislumbramos um elevado índice de servidores interessados em capacitações e continuidade do processo formativo, possibilitando um processo de aperfeiçoamento contínuo. Tal fato mostra-se relacionado com o dimensionamento de pessoal, conforme apontado no estudo.

Observar a UFRRJ e sua organicidade com base na sua história centenária também nos proporcionou um significativo aprendizado, tendo em vista os diversos desafios enfrentados ao longo de sua existência. Descrevemos ainda, a trajetória dos TAEs na UFRRJ tendo como ponto de atenção a formação acadêmica do cargo Assistente em Administração e os passos para a realização do dimensionamento e alocação de pessoas nos espaços institucionais. A tarefa não foi fácil, pois se tratava também de questões do campo subjetivo, envolvendo aspirações, sonhos, objetivos que são muito pessoais. Por vezes nem o próprio servidor consegue descrever suas inquietações.

Nesta pesquisa, buscamos qualificar a formação acadêmica, para além da graduação, considerando que o servidor possui a faculdade de ampliar suas aprendizagens por meio da ação laboral, bem como, por outras fontes formativas de educação continuada.

O estudo realizado permitiu depreender que dos 1.112 (mil cento e doze) TAEs nos variados cargos com escolaridades que envolvem a educação básica (ensino fundamental e ensino médio) até a educação superior, a estrutura de Seropédica detém a maior concentração destes profissionais, considerando os 4 (quatro) campi.

Quanto à formação acadêmica, segundo o Relatório de Gestão 2021, disponível no site institucional, o gráfico de percentual de TAEs por qualificação indica que dentre estes servidores: 18,4% possuem ensino fundamental, 20,4% ensino médio, 21% graduação, 26,3% especialização, 10,7% mestrado e 3,3% doutorado.

Na pesquisa delimitamos os Assistentes em Administração com formação a partir da graduação, que desempenhavam suas atividades laborativas nas unidades administrativas e acadêmicas no campus Seropédica. Dos 208 convites enviados para participar da pesquisa, 42 se dispuseram a prestar as informações solicitadas. Em termos percentuais corresponderam a 20,19% dos profissionais TAEs, complementadas pela percepção de quatro gestores envolvidos com processo de dimensionamento de pessoal na universidade. A não participação de alguns servidores pode ter sido entre vários fatores, em razão do contexto pandêmico vivenciado durante a investigação, bem como à redução de profissionais conforme constatado nesta pesquisa qualitativa. Em uma análise geral, os resultados obtidos externam as percepções de uma parte da comunidade, e por isso, a generalização dos dados sistematizados não retratam a plenitude da comunidade da UFRRJ sobre o objeto de estudo. Contudo, os profissionais que se voluntariaram a participar da investigação trouxeram relevantes informações para a análise do estudo.

A escolha pelo profissional Assistente em Administração foi em função de sua importância, pois suas ações permeiam as diversas instâncias, de atividades meio e fim, até nas áreas mais estratégicas da instituição de ensino. Além das habilidades e competências técnicas, a investigação pautou a necessidade de observar as tessituras do TAE no exercício do cargo, considerando sua formação acadêmica e profissional. Isto, por entendermos ainda, a complexidade do profissional com sua multiplicidade de perfis e características variadas que o desafiam na realização de suas atividades.

Cada indivíduo tem uma maneira particular de lidar com as situações que se apresentam no cotidiano, seja pessoal ou coletivo, buscando soluções próprias ou em conjunto. Este movimento de tecer os fios e dar corpo à profissão no ambiente de trabalho proporciona também uma aprendizagem contínua. Nesse universo, dos 304 Assistentes em Administração, 248 possuem formação a partir da educação superior. Ficou constatado que a maioria dos servidores ocupantes do cargo pesquisado ingressa com escolaridade superior à exigida para posse, que é o ensino médio. Para tanto, conforme dados levantados nos questionários, dos 42 respondentes a maioria segue seu processo formativo em nível de mestrado e doutorado na própria universidade. Isto revela que os profissionais ingressam com a escolaridade superestimada, o que pode ser um fator de intensificação pela busca por ascensão na carreira. Também inferimos que a aproximação com o ambiente educacional vem despertando nos técnico-administrativos a vontade de progredir academicamente e galgar melhores posições, oportunizando elevação dos níveis salariais previstos na legislação.

Os conteúdos emergidos dos depoimentos dos respondentes nos possibilitaram a construção de categorias de análise que contemplasse o viés condutor do nosso estudo. A inspiração foi obtida por meio do processo metodológico da análise de conteúdo categorial temática, segundo Bardin (2011) e Franco (2018). A trilha metodológica foi composta em meio à construção de dois processos de categorização obtidos através da convergência dos

aspectos temáticos. O conteúdo dos respondentes foi agrupado em 5 categorias para cada grupo dos atores sociais em seu lugar de fala.

Diante do número de TAEs em atividade, pudemos estimar por meio do Modelo do Quadro de Referência (QRSTA), que a universidade apresenta ao longo dos últimos três anos, um déficit significativo de servidores por conta dos pedidos massivos de aposentadoria e falta de concurso em aberto para suprir as vacâncias. Embora seja evidente que o cálculo proposto pelo MEC não contempla de forma detalhada as reais necessidades da instituição, buscamos verificar tal déficit junto aos gestores através do instrumento de coleta da pesquisa. As devolutivas não só reafirmaram a carência de TAEs, como também revelaram a intensificação do trabalho e identificação de unidades tensionadas. Tal fato evidenciou a importância de abertura de concursos e mapeamento das unidades para diagnosticar a necessidade de remanejamento de pessoal, alinhando a formação acadêmica aos objetivos institucionais. Estas ações teriam como foco um melhor aproveitamento dos profissionais de educação para desenvolvimento dos processos administrativos, de modo a obter efetividade nas atividades do tripé ensino, pesquisa e extensão das IFES atribuição prevista no Plano de Carreira PCCTAE.

Quanto aos processos de trabalho, os dados demonstraram na maior parte dos casos que o volume de atividades nas unidades está dentro do nível mediano. O tempo para desenvolvimento das tarefas é suficiente e que na dinâmica das unidades não é tão recorrente a necessidade de auxílio de colegas para realização de atividades. No entanto, alguns servidores realçaram que o quadro enxuto de servidores causa certa intensificação do trabalho por não dispor de quantitativo ideal para a divisão das tarefas de cada unidade na UFRRJ.

Além dos objetivos da pesquisa alguns dados nos chamaram à atenção que apontamos no estudo. O nível de estresse devido à rotina de trabalho apresenta-se balanceado. Foi evidenciado indícios de que nos espaços da universidade existe a prática da gestão participativa, com efetiva interação dos servidores no processo de tomada de decisões das respectivas unidades. Por fim, os servidores reconheceram que a dificuldade de desempenhar suas atividades não está relacionada diretamente à falta de domínio das mesmas. Entretanto, ao longo da investigação, alguns relatos apontaram necessidade de aprimoramento pessoal e profissional visando o aprendizado de práticas, rotinas e conhecimento do trabalho, requerendo assim atenção da universidade para aperfeiçoamento.

No universo de Assistente em Administração foi perceptível também a demanda por aprofundamento técnico para lidar com questões inerentes ao trabalho em setores estratégicos da alta administração da universidade.

Na investigação houve relato que trouxe à tona a natureza conflituosa que podem envolver práticas de assédio nas relações de trabalho, mas expressivos índices oferecem de a leitura de que na universidade existe a prática da gestão participativa com estruturas mais flexíveis, com espaço de interação e arranjos de trabalho que propiciam oportunidades coletivas e democráticas.

A gestão participativa tem sido uma proposição de mudança para o delineamento e realização de atividades efetivas no espaço formativo, com o objetivo de serem mais ajustadas às realidades sociais, econômicas e culturais. Nesse sentido, é essencial refletir o conceito do espaço educacional, pois de acordo com Libâneo (2013, p. 117) “escola é lugar de compartilhamento de valores e de aprender conhecimentos, desenvolver capacidades intelectuais, sociais, afetivas éticas, estéticas”. Nessa perspectiva, os resultados da formação do indivíduo, suas habilidades e competências podem contribuir para a sua participação na vida social, econômica e cultural.

Quanto às questões que envolvem o fortalecimento da carreira, percebemos que o quadro de restrições e contingenciamentos sofrido nos últimos anos nas universidades, de

igual modo na UFRRJ, pelo Governo Federal, afetou o quadro de pessoal. Isto se deu devido à falta de reposição de cargos vagos motivados pela extinção e vedação de concursos, assim como a redução orçamentária para ações de capacitação, cursos e treinamentos.

Os resultados obtidos apontaram ainda, para as dificuldades enfrentadas pelos gestores para atender às demandas da universidade, em meio à precariedade de recursos financeiros e às reformas do Estado envolvendo os recursos humanos. Tal cenário mostra uma forte tentativa de desmonte da Universidade Pública.

A gestão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PPCTAE) por meio do dimensionamento de pessoal, também tem sido um desafio frente à diminuição do número de servidores. Para parte do universo de Assistentes em Administração pesquisado esse esforço tem gerado efeitos benéficos, com a valorização da formação acadêmica, mas também descontentamentos, tendo em vista a limitação de cargos disponíveis para o atendimento de seus anseios.

Buscamos os referenciais de estudiosos sobre a temática envolvendo o dimensionamento de pessoal, de modo a mediar os conhecimentos com os relatos observados pelos gestores e pelos assistentes em administração.

Os resultados obtidos direcionam para a necessidade de mapeamento das unidades, conhecimento do perfil de cada servidor como diagnóstico para realizar o dimensionamento de pessoal de forma assertiva, indo ao encontro dos anseios dos profissionais e das demandas da instituição. Desta forma, contribui-se para o cumprimento da razão de ser da universidade que é ofertar ensino superior público de qualidade, pautados nas vertentes ensino, pesquisa e extensão. Considerando, especialmente, o compromisso social da UFRRJ em frente à localidade em que está inserida.

Diante das respostas apresentadas nos questionários, observamos que as ocorrências de não adequação ao perfil são minoria no universo pesquisado. Este resultado pode nos fazer pensar que de certa forma, a universidade tem conseguido lograr êxito no dimensionamento de pessoal do cargo Assistente em Administração. Contudo, outras variáveis podem se somar ao não êxito completo, tendo em vista, por exemplo, as especificidades da formação acadêmica e a escassez de vagas já relatadas.

Buscamos também descrever a prática de alocação de pessoal utilizada por quatro outras universidades federais (UFPR, UFRN, UFRGS e UFTM), visando identificar outras culturas instituídas. Diante das informações, é possível perceber pequenas diferenças entres os modelos empregados nas IFES e a metodologia proposta pelo MEC. Com base nas informações prestadas pelos gestores no formulário, o modelo utilizado na UFPR e UFRN é o que mais se assemelha ao praticado na UFRRJ, que se utiliza de indicadores correlacionados às rotinas de trabalho das unidades administrativas, consistindo avaliar a força de trabalho nos aspectos qualitativos e quantitativos para estabelecer médias capazes de medir a produtividade.

Cada instituição busca a proposta exequível a sua realidade. Os modelos abordados no estudo, no geral buscam estabelecer métricas de alocação com base nas características de cada unidade, quanto ao fluxo de processos de trabalho e de outro lado o levantamento das habilidades e competências dos servidores envolvidos no processo.

Outro aspecto abordado no estudo foi o reconhecimento da temática para melhorias do processo de dimensionamento de pessoal. Diante do relato de um dos respondentes sobre a importância de pesquisas como esta, nos mostra a relevância principalmente pelo ineditismo em pesquisar no âmbito do dimensionamento de pessoal o cargo de Assistente em Administração nesta universidade.

Para o sucesso do dimensionamento de pessoal e seus desdobramentos ficou evidenciado a necessidade de conscientização da comunidade acadêmica sobre esse importante processo que visa à melhoria da qualidade ofertada pela universidade.

Diante das questões abordadas referente ao conhecimento sobre o dimensionamento de pessoal, percebemos que existem servidores que ainda não compreendem o que de fato é este processo e como se realiza na universidade. Este obstáculo revela a necessidade da administração superior realizar continuamente a divulgação do dimensionamento e suas etapas em uma estratégia de comunicação que alcance a maioria da comunidade.

Entendemos ainda que, para que os benefícios do dimensionamento alcancem a todos, é preciso à conscientização dos servidores TAEs e gestores sobre a importância de sua participação no processo. As informações por eles prestadas no módulo de gestão de pessoas SIGRH garantem resultados mais fidedignos à realidade institucional e conseqüentemente doses de resiliência contribuição para ações de gestão de pessoas.

Entendemos que, para se alcançar a eficácia do módulo SIGRH dimensionamento de pessoal na universidade, é imprescindível que haja ações conjuntas dos gestores e servidores, fundamentados em uma visão democrática. Ressaltamos que o módulo é apenas uma ferramenta, a aplicabilidade do dimensionamento de pessoal e sucesso na instituição está pautada em meio à prática humana de se pensar em ações integradas.

Reiteramos que o desenvolvimento desta pesquisa esteve sujeito às realidades decorrentes da pandemia, na qual trouxe mudanças de paradigmas pela preservação da vida. Mesmo diante da situação calamitosa vivenciada, foi preciso, fé e coragem para não abandonar o caminho das pesquisas científicas, inclusive essa. De certa forma, entendemos que esse processo pandêmico cercado de dúvidas e medo nos ensinou a dar mais valor às pequenas coisas, partilhar o pouco e o muito e praticar a empatia. Trilhar esse período histórico da humanidade e chegar nesta fase de finalização deste estudo com saúde é uma conquista. Um exemplo de superação para posteridade.

Esperamos que esta pesquisa possa contribuir no desenvolvimento de estratégias para aperfeiçoamento de práticas de gestão de pessoas, considerando as transformações do mundo do trabalho e a missão da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

7 REFERÊNCIAS

- ANTUNES, RICARDO. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editora, 2005. Acesso em 04/09/2022.
- AZAMBUJA, Antonio Augusto da Silva. **A carreira dos servidores técnicos administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior : do PUCRCE ao PCCTAE (1985 a 2007)**. Pelotas, 2018, 149 p. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018. Acesso em 26 set. 2022.
- BARBOSA, A. M. R.; FERREIRA, P. F. Gerenciamento de recursos humanos: o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. IX colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis. Anais. 25-27/11/2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/36839/Gerenciamento%20de%20recursos%20humanos%20O%20dimensionamento%20de%20pessoa%20t%C3%A9cnico-administrativo%20da%20universid.pdf?sequence=1> Acesso em 09 ago. 2022.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 1979.
- BELLONI, Isaura. Avaliação da universidade: por uma proposta de avaliação consequente e compromissada política e cientificamente. In: FÁVERO, Maria de Lourdes (org.). **A Universidade em Questão**. São Paulo: Cortez/ Autores Associados. 1989. p.55-70.
- BELLONI, Isaura. Avaliação institucional: um instrumento de democratização da educação. 1999. Disponível em <https://www.scielo.br/j/aval/a/LLFgZ6jcNyRKmrxdLjnfHcG/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 04 ago. 2022.
- BORSATTO, G. **Dimensionamento de força de trabalho: estudo de casos múltiplos em organizações com trabalho organizado**. 2009. 116 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. Acesso em 01 jul. 2022.
- BRASIL, Decreto-Lei nº. 8.393, de 17 de dezembro de 1945. Concede autonomia, administrativa financeira, didática e disciplinar, à Universidade do Brasil, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 20 dez. 1945.
- BRASIL, Decreto-Lei nº.53, de 18 de novembro de 1966. Fixa princípios e normas de organização para as universidades federais e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 21 nov. 1966.
- BRASIL, Decreto-Lei nº. 252, de 28 de dezembro de 1967. Estabelece normas complementares ao Decreto-Lei nº 53, de 18 de novembro de 1966, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 29 fev. 1967.
- BRASIL, Lei nº. 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 29 nov. 1968.

BRASIL. Lei n. 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 11 dez. 1970.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Brasília, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao>.

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

BRASIL, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996.

BRASIL, Lei 9.632/98, de 7 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 08 mai. 1998.

BRASIL, Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 13 jan. 2005.

BRASIL, Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 23 dez. 2005

BRASIL, Decreto n. 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 Regulamentada Dispositivos de Lei no 8.112, de 11/12/90. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 24/06/2019

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

BRASIL, Decreto nº 6.096/2007, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 25 abr. 2007.

BRASIL, 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. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 20 jul. 2010.

BRASIL, Lei 12.677 de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 26 jun. 2012.

BRASIL, Decreto 9.262/2018 de 09 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 10 jan. 2018.

BRASIL, Decreto 9.725/2019, de 12 de março de 2019. Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 13 mar. 2019

BRASIL, Decreto nº 9.727, de 15 de março de 2019. Dispõe sobre os critérios, o perfil profissional e os procedimentos gerais a serem observados para a ocupação dos cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS e das Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 18 mar. 2019

BRASIL, Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 29 mar. 2019.

BRASIL, Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRASIL, Decreto 10.185/2019, de 20 de dezembro de 2019. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal e veda a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 20 dez. 2019

BRASIL, Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

BRASIL, MEC, INEP Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/secretarias/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior/perguntas-frequentes-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior>>. Acesso em 25/07/2022.

CHAUÍ, Marilena. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Revista Brasileira de Educação, 2003.

CUNHA, Luiz Antônio. **O ensino de ofícios artesanais e manufatureiros no Brasil escravocrata**. São Paulo. Ed. UNESP. Brasília, DF. Flacso, 2000.

BRESSER PEREIRA, Luiz C. **A reforma do Estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1997.

DIAS, Cristina dos Santos. **Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos administrativos nas Universidades Públicas Federais**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública apresentada à Universidade Federal de Lavras, UFLA, Lavras/MG, 2015. Acesso em 26 jun. 2022.

FASUBRA Sindical - Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Técnicos Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil, **Plano de Carreira, PCCTAE**. Agosto, 2013. Acesso em 28 set. 2022.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A. **Universidade e Poder**. Análise Crítica/Fundamentos Históricos (1930-45). 2. ed. Brasília: Editora Plano, 2000.

FÁVERO, Maria de Lourdes de A.. Universidade brasileira: história e perspectivas. **Revista da Faculdade de Educação**. Puccamp. Campinas, V.1, n.1, p. 34-41, Agosto, 1996. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/reeducacao/article/view/459>. Acesso 13/05/2021.

FRANCISCO, J. G.; FARIA, M. L. V. A gestão universitária na perspectiva do planejamento. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. Análise de conteúdo, 5. ed., Campinas: Editora Autores Associados, 2018.

FREIRE, Paulo. O Papel da Educação na Humanização. Revista Paz e Terra, Ano IV, nº 9, Outubro, 1969, p. 123-132. Disponível em: http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/1127/2/FPF_OPF_01_0003.pdf Acesso em 30/08/2022

_____. **Pedagogia do Oprimido**. 17. ed. Coleção O mundo, hoje, vol. 21. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

_____. **Educação como prática de liberdade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

_____. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 7. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

_____. **Educação e mudança**. 12^a. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6^a. ed., São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed.. São Paulo, 2010.

GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios.** Disponível em: http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101. Acesso em 11/08/2022

GOMES, MARISA DIAS DE CARVALHO. **A política de RH da UnB e o sentido do trabalho: a realidade dos servidores técnico-administrativos removidos ou em processo de remoção.** Monografia de Especialização apresentada à Universidade de Brasília – UnB, Brasília, 2010. Acesso em 24/06/2020.

KOMATSU, S. **Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal.** Brasília: IFCI, 2013. 236 p.

KUENZER, Acacia Zeneida. **O trabalho como princípio educativo.** Cad. Pesq., São Paulo. (68): 21-28, fev. 1989.

KUENZER, A. Z. (2004). Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores. Boletim Técnico Do Senac, 2004. 30(3), 81-93. Disponível em: < <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/501>>> Acesso em 30 ago. 2022.

_____. **Ensino Médio e Profissional: as políticas do Estado neoliberal.** São Paulo: Cortez, 1997.

_____. Da dualidade assumida à dualidade negada; o discurso da flexibilização justifica a inclusão excludente. Educação e Sociedade, v. 28, p. 1153-1178, 2007.

LEITE, Denise Avaliação Institucional, Reformas e Redesenho Capitalista das universidades. In: SOBRINHO, José Dias; RISTOFF, Dilvo I. (org.). **Avaliação e compromisso público: a educação superior em debate.** 1ª. Ed. Florianópolis: Insular, 2003. p.53- 76.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 6. ed. ver. amp., São Paulo: Heccus Editora, 2013.

_____. **O Sistema de organização e gestão da escola.** 2010. Disponível em: <http://www.acervodigital.unesp.br/handle/123456789/32>. Acesso em: 27 set. 2022.

_____. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2004.

_____. **Pedagogia e Pedagogos: inquietações e buscas.** Educ. rev. [online]. 2001, n.17, pp.153-176. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-40602001000100012&lng=es&nrm=iso&tlng=pt Acesso em 20 fev. 2020.

LIMA, Elaine da Silva. **Motivação individual e contrato psicológico para atuar no grupo de trabalho: o caso dos servidores técnico-administrativos do campus Seropédica da UFRRJ.** Agosto de 2017. 110 p. Dissertação de Mestrado em Administração – UFRRJ, Rio de Janeiro. Disponível em <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppga/files/2017/12/DISSERTA%C3%87%C3%83O-ELAINE-DA-SILVA-LIMA-PPGA-T-2015.pdf>. Acesso em 24 jun. 2019.

LOUREIRO, Thiago. **Remoção e vivências de prazer-sofrimento de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São Carlos**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos UFSCar, São Carlos SP, 2015. Acesso em 21 jun. 2022.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>>. Acesso em: 04 jul. 2022.

_____. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014**. Disponível em [portal.mec.gov.br > docman > 16762-balanco-social-sesu-2003-2014](http://portal.mec.gov.br/docman/16762-balanco-social-sesu-2003-2014) Acesso em 04 jul. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MOTTA, Vânia Cardoso. **Ideologia do capital social**: atribuindo uma face mais humana ao capital. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2012, 310 p.

NOVO, Benigno Núñez. Leis de Diretrizes e Bases da Educação – comentários. Artigo publicado no site Brasil Escola. Disponível em <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/direito/leis-diretrizes-bases-educacao-comentarios.htm>. Acesso em 15 dez. 2020.

OTRANTO, Celia Regina. Entre Luzes e Sombras: a sobrevivência da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro em dois tempos (1915 e 1968). *In: Muito além do jardim: educação e formação nos mundos rurais*. Coleção Pensamentos Pedagógico da Educação Profissional e Tecnológica. Orgs: Otranto, Celia Regina; Fazolo, Eliane; Gouvêa, Fernando. EDUR. UFRRJ, 2012. p. 15-32.

_____. Movimentos Sociais internos da UFRRJ e a ditadura militar (anos 1960 e 1970). *In: A formação e atuação dos professores ontem e hoje: uma visão histórica a partir dos projetos societários, práticas escolares e resistências políticas no campo da educação brasileira*. Orgs: Gôuvea, Frenando; Andrade, Flávio Ancio. Edur. UFRRJ, 2013. p. 109-120.

RAMOS, Marcele Camargo. **Democratizar para resistir: o impacto do Plano de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), na perspectiva de expansão das licenciaturas**. Dissertação de Mestrado em Educação Agrícola. Rio de Janeiro, 2021, 135 p. Acesso em 26 set. 2022.

REIS, Guilherme Basso dos.; PAIXÃO, Márcia Valéria. **Técnico-administrativos em educação das IFES: carreira e institucionalidade**. Revista Educar Mais, 2022, Volume 6, p. 199 a 208. Disponível em: <https://doi.org/10.15536/reducarmais.6.2022.2611>. Acesso em 27 set. 2022.

RIBEIRO, CARLA VAZ DOS SANTOS. **Trabalho técnico-administrativo em uma Instituição Federal de Ensino Superior: análise do trabalho e das condições de saúde**. Tese de Doutorado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2011. Acesso em 30 jun. 2022.

SALLES, Michelle de Andrade Souza Diniz. **Capacitação gerencial para a UFRRJ: uma proposta baseada na aprendizagem dos gestores no escopo de uma gestão por competências.** Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica em Negócios, UFRRJ, Seropédica/RJ, 2013, 184 p. Acesso em 28 set. 2022.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A reinvenção solidária e participativa do Estado.* Coimbra: Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais, 1988.

SILVA, P. C. Desafios e potencialidades do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento. In: GRUPOS TEMÁTICOS DA **ABRAPCORP** 6, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Visconde de Cairu, 2009.

SINTUFRJ. **Cartilha Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, uma história de lutas longa e inacabada.** Março, 2020. Acesso em 27 set. 2022.

UFRN. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Portaria Nº 351 / 2021 - PROGESP, de 26 de março de 2021. Modelo de dimensionamento de servidores técnico-administrativos. Disponível em <https://progesp.ufrn.br/storage/documentos/BYTFHm0nPqw8j6te59isLlipgapw1cp9qCXnDkNM.pdf> Acesso em 05 jul. 2022.

UFRRJ. Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos, Coordenação de desenvolvimento de Pessoas. **Plano de Qualificação Institucional.** Disponível em <https://portal.ufrj.br/wp-content/uploads/2018/04/Projeto-PQI-2018.pdf>. Acesso em 05 fev. 2020.

_____. Auditoria Interna. **Plano Anual de Atividades de Auditoria Interna/2015.** Disponível em <https://institucional.ufrj.br/audin/files/2015/01/PAINT-2015-definitivo.pdf> Acesso em 16 mai. 2021.

_____. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Deliberação nº 15, de 23 de março de 2012** – CONSU. Disponível em: http://www.ufrj.br/soc/DOCS/doc_conselheiros_concur/Delib015CONSU2012_ESTATUTO_REGIMENTO.pdf Acesso em 16 mai. 2021.

_____. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **QRSTA.** Disponível em: <https://portal.ufrj.br/wp-content/uploads/2022/06/QRSTA-MAIO-2022.pdf> Acesso em 28 jun. 2022.

_____. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Deliberação CONSU nº 79/2017:** Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – PDI UFRRJ 2018-2022. Disponível em <https://institucional.ufrj.br/soc/files/2018/01/Delib079CONSU2017.pdf> Acesso em 01 jul. 2022.

_____. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Relatório de Gestão UFRRJ 2021.** Disponível em https://portal.ufrj.br/wp-content/uploads/2022/05/RELATORIO-DE-GESTAO-2021_V3_compressed.pdf Acesso em 04 jul. 2022.

VALLE, Arthur Schulunder. **Trabalhadores técnico-administrativos em educação da UFMG: inserção institucional e superação da subalternidade**. 182 f. Dissertação Mestrado em Educação) – Setor de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9UHGC5>>. Acesso em 27 set. 2022.

8 APÊNDICE

Apêndice 1 – Instrumento de Pesquisa: Percepção Dos Gestores



QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO A UNIDADE RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de mestrado na área de Educação Agrícola, com tema “A relação entre a formação acadêmica e o perfil do Técnico-administrativo em Educação na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro” da discente **Tatiana Carla Silva Soares de Oliveira**, regulamente matriculada sob número 20201008350, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola da UFRRJ, em nível de mestrado.

Tem por finalidade descrever como ocorre o processo de dimensionamento dos servidores técnico-administrativos – TAEs, no cargo de Assistente em Administração da UFRRJ, considerando a relação entre a formação acadêmica e o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas.

Os resultados provenientes deste levantamento poderão: subsidiar com conhecimento científico empiricamente fundamentado o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, identificar as características desses profissionais e apontar em quais aspectos a formação acadêmica contribui no exercício do cargo, e conseqüentemente, para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Instituição.

Você autoriza o uso destes dados para esta finalidade? () SIM () NÃO

QUESTIONÁRIO MISTO

- 1- O que você entende por dimensionamento de pessoal na UFRRJ?
- 2- Sendo a UFRRJ uma Instituição de educação, quais as atenções que a Universidade deve ter com os profissionais da educação (TAEs) ao realizar o dimensionamento?
- 3- Qual a relação entre o dimensionamento de pessoal e as metas do Plano e Desenvolvimento Institucional (PDI), para a eficiência e eficácia das ações institucionais?
- 4- Quais são os setores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas diretamente envolvidos no dimensionamento de pessoal na UFRRJ?
- 5- Existe fluxo para alocação inicial de servidores técnico-administrativos na UFRRJ, no ato da nomeação/posse? Caso sim, quais os benefícios deste fluxo? Caso não, quais as dificuldades em criar este fluxo?
- 6- Existe fluxo para nova alocação do servidor (a) técnico-administrativo em caso de não adaptação à unidade, seja em função do perfil ou por outro motivo? Caso sim, como funciona?
- 7- Como é realizada a alocação do Assistente em Administração nas unidades requisitantes?

8- Qual a importância da formação acadêmica adquirida ao longo da trajetória profissional do servidor para o dimensionamento de pessoal no cargo Assistente em Administração em relação à natureza das atividades de cada unidade?

9- Quais as principais dificuldades para realizar a alocação de cada servidor nas unidades demandantes?

10- Quais as principais facilidades para realizar a alocação de cada servidor?

11- Existe um canal ou instrumento institucional para identificar questões que envolvem alocações de pessoal? () Sim () Não Caso sim, como funciona?

12- Existe relação entre o dimensionamento de pessoal e o trabalho realizado remotamente/on line na UFRRJ? () SIM () EM PARTE () NÃO () NÃO SEI DIZER

Caso sim ou em parte, especifique: _____

13- Você tem percebido melhorias no processo de dimensionamento realizado na UFRRJ ao longo dos anos? () Sim () Em parte () Não

Caso a resposta seja sim ou em parte, descreva as melhorias percebidas e quando as identificou (mês e ano):

14- Existem ações que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de dimensionamento na UFRRJ? () Sim () Não Caso sim, descreva: _____.

Apêndice 2 – Instrumento de Pesquisa: Percepção dos TAES



QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ) - CAMPUS SEROPÉDICA

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa de mestrado na área de Educação Agrícola, com tema “A relação entre a formação acadêmica e o perfil do Técnico-administrativo em Educação na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro” da discente **Tatiana Carla Silva Soares de Oliveira**, regulamente matriculada sob número 20201008350, no Programa de Pós-Graduação em Educação Agrícola da UFRRJ, em nível de mestrado.

Tem por finalidade descrever como ocorre o processo de dimensionamento dos servidores técnico-administrativos – TAEs, no cargo de Assistente em Administração da UFRRJ, considerando a relação entre a formação acadêmica e o perfil solicitado pelas unidades administrativas e acadêmicas.

Os resultados provenientes deste levantamento poderão: subsidiar com conhecimento científico empiricamente fundamentado o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, identificar as características desses profissionais e apontar em quais aspectos a formação acadêmica contribui no exercício do cargo, e conseqüentemente, para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Instituição.

Você autoriza o uso destes dados para esta finalidade? () SIM () NÃO

Data do preenchimento do questionário: ____/____/____.

QUESTIONÁRIO MISTO

1. Dados funcionais

1.1. Admissão na UFRRJ (mês/ano): _____

Forma de entrada: () nomeação/posse () redistribuição

1.2. Quanto tempo de efetivo exercício na UFRRJ:

() Menos de 3 anos () acima de 03 a 10 anos () acima de 10 a 20 anos

() acima de 21 anos.

1.3. O que o motivou a concorrer ao cargo de Assistente em Administração na UFRRJ?

Requisito da escolaridade para ingresso no cargo

- Quantidade de vagas oferecidas no edital do concurso foi atraente
- Possibilidade de estabilidade no serviço público
- Oportunidade de trabalho próximo à residência
- As atividades e responsabilidades inerentes ao cargo
- Outro: _____

1.4. Ao ingressar no cargo de Assistente em Administração na UFRRJ, você tinha conhecimento sobre as atribuições do cargo? () SIM () EM PARTE () NÃO

Relate como foi esse processo de ingresso no cargo levando em consideração sua trajetória pessoal e acadêmica. _____

1.5. Desempenha função gratificada (FG) ou cargo de direção e assessoramento (CD)?

- () Não
- () Sim, FG. Por quanto tempo? _____
- () Sim, CD. Por quanto tempo? _____

1.6. Qual o critério você considera ter sido determinante para a sua alocação na unidade onde desempenha suas atividades?

- Experiência profissional
- Correlação com seu curso de graduação.
- Formação acadêmica adquirida na trajetória profissional
- Necessidade institucional para a unidade
- Desconheço
- Outro: _____

1.7. Você participou de curso (s) de integração para novos servidores após sua admissão?

- () SIM () NÃO Caso sim, quando? (ano) _____

1.8. Como foi o processo para se adaptar à unidade de trabalho?

- () Ótimo () Bom () Regular () Ruim

Comente: _____

1.9. Como a sua formação acadêmica afeta na realização de suas atividades laborais? Pontue de 0 a 4 (0= sem condições de responder, 1 não afeta, 2 afeta pouco, 3 afeta regular e 4 afeta)

- () 0 () 1 () 2 () 3 () 4

Explique essa relação. _____

1.10. Você encontra dificuldades para realizar atividades que hoje são de sua responsabilidade?

- () SIM () EM PARTE () NÃO

Caso sim ou em parte, especifique: _____

2. Ambiente de trabalho

* Em algumas questões a seguir é possível marcar mais de um item.

2.1. Numa escala que varia de 0 a 4 na qual: 0 significa sem condições de responder, 1 declara-se nenhuma satisfação, 2- pouca satisfação, 3- satisfação regular e 4 afirma-se satisfação com a gestão direta de suas atividades laborais, pontue as alternativas a seguir:

Gestão da unidade da UFRRJ	0	1	2	3	4
-----------------------------------	---	---	---	---	---

a. O gestor acompanha diretamente as suas atividades					
b. O seu relacionamento com o gestor					
c. O seu relacionamento com seus pares					
d. O apoio do gestor para superar os desafios apresentados					
e. O gestor expressa com objetividade o que espera ser realizado					
f. O gestor mostra-se receptivo às sugestões dos servidores da unidade para o desempenho das atividades					
g. O gestor realiza encontros com objetivo de prestar o <i>feedback</i> das atividades realizadas					

2.2. Numa escala que varia de 0 a 4, na qual: 0 significa sem condições de responder, 1 declara-se –nenhuma concordância, 2- menor concordância, 3- concordância regular e 4 afirma-se concordância, pontue as alternativas a seguir:

Processos de trabalho	0	1	2	3	4
a. No ambiente de trabalho passo maior parte do tempo ocupado com as atividades					
b. Sou solicitado para realizar um volume excessivo de trabalho					
c. O tempo disponível para realizar minhas atividades costuma ser suficiente					
d. Necessito de auxílio de outros profissionais para desenvolver as atividades nos prazos estipulados					
e. Sinto-me estressado devido à rotina de trabalho					
f. Participo do processo de tomada de decisões na minha unidade					
g. Tenho dificuldades para realizar minhas atividades, por não dominá-las.					

2.3. Existem problemas em sua unidade de trabalho? Caso sim, quais os problemas listados a seguir estão presentes na sua unidade?

- Divisão deficiente dos trabalhos
- Quantitativo reduzido de servidores para desenvolver atividades específicas
- Excesso de centralização do processo decisório
- Ruídos no fluxo de informações e comunicação
- Recursos tecnológicos e estrutura da unidade
- Outros: _____

2.4. Caso tenha listado problemas na questão anterior. Quais das alternativas a seguir poderiam solucionar os problemas listados para melhorar os processos de trabalho na sua unidade?

- Não existem problemas ou não observei.
- Redefinição das tarefas e adequação do número de servidores
- Investimentos em formação acadêmica e qualificações
- Elaboração de fluxograma e manuais
- Aprimorar o uso do sistema de informação da UFRRJ (SIG)
- Outra forma solução, descreva a seguir: _____

3. Informações sobre alocação de pessoal

3.1. Você já trabalhou em outra unidade na UFRRJ? () SIM () NÃO

Caso sim, em quantas? _____

O que motivou a mudança de setor? _____

Você teve dificuldades nesse processo de mudança de unidade? () SIM () NÃO

Caso sim, aponte-
as: _____

3.2. Caso tenha sido transferido de unidade, como você avalia sua nova situação de trabalho?

Houve benefícios

Houve problemas

Comente: _____

3.3. Você tomou conhecimento sobre o dimensionamento de pessoal em execução na UFRRJ?

() SIM () EM PARTE () NÃO

Caso sim ou em parte, quando identificou a realização deste processo? (mês e ano): _____.

3.4. Tem percebido melhorias neste processo de dimensionamento de pessoal?

() SIM () EM PARTE () NÃO

Caso sim ou em parte, aponte as melhorias percebidas: _____

Caso não, aponte as dificuldades percebidas: _____

3.5- Existe relação entre o dimensionamento de pessoal e o trabalho realizado remotamente/*on line* na UFRRJ? () SIM () EM PARTE () NÃO () NÃO SEI DIZER

Caso sim ou em parte, especifique: _____

3.6. Existem ações que possam contribuir para aperfeiçoar o processo de dimensionamento na UFRRJ? () Sim () Não Caso sim, descreva: _____.

Perfil Demográfico

4. Formação Acadêmica

(item no formulário será formatado com mais de uma opção caso o participante tenha outras formações)

4.1 Nível superior em: _____

() Bacharelado () Licenciatura () Tecnólogo

- Instituição: _____ Data de conclusão (mês/ano): _____

4.2 Pós-graduação lato sensu (MBA, curso de especialização): _____

() Cursando () Concluído

- Instituição: _____ Data de conclusão (mês/ano): _____

4.3 Pós-graduação stricto sensu (mestrado, doutorado): _____

() Cursando () Concluído

- Instituição: _____ Data de conclusão (mês/ano): _____

5. Idade: () Até 30 anos () De 31 à 59 anos () Acima de 60 anos