

Guia de Elaboração de Dimensionamento de TAEs – IFRS

Uma Ferramenta de Possibilidades



FRANCIANE TUSSET

MARIA AUGUSTA MARTIARENA DE OLIVEIRA



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

Mestrado Profissional em Educação Profissional e
Tecnológica - ProfEPT



PRODUTO EDUCACIONAL

Guia de Elaboração de Dimensionamento de TAEs - IFRS

Uma Ferramenta de Possibilidades

Autora
Franciane Tusset

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

Porto Alegre, 2023



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

T965g Tuset, Franciane

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

1 arquivo em PDF. (33 p.)

ISBN 978-65-5950-068-0

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

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

CDU: 377

Catalogação na publicação: Aline Terra Silveira CRB10/1933



Apresentação

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O guia encontra-se estruturado da seguinte maneira:

1º Parte: Enfatiza-se a fundamentação teórica.

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

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



LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

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



SUMÁRIO

CAPITULO 1: TRABALHO, TECNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO E DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL.....	07
1.1 O Trabalho	07
1.2 Quem são dos Técnicos Administrativos em Educação?.....	08
1.2.1 Trajetória e carreira dos TAES.....	10
1.3 Dimensionamento de pessoal: O que é?, Para que serve?, O que precisa para dimensionar? Quais os seus reflexos?.....	12
CAPITULO 2: DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL E BASES LEGAIS.....	17
2.1 Entendendo o dimensionamento dos TAEs e bases legais.....	17
2.2 Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.....	18
2.3 Modelo referencial- SISDIP.....	20
2.4 O dimensionamento dos TAEs no IFRS.....	23
CAPITULO 3: PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE DIMENSIONAMENTO.....	24
3.1 Delineando uma proposta de elaboração de dimensionamento dos TAEs no IFRS.....	24
3.2 Etapas e orientações.....	25
3.3 Planilha e análise.....	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS.....	31



CAPÍTULO 1

TRABALHO, TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO e DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

1.1 Trabalho

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2 Quem são dos Técnicos Administrativos em Educação?

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

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

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

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

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

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

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

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



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

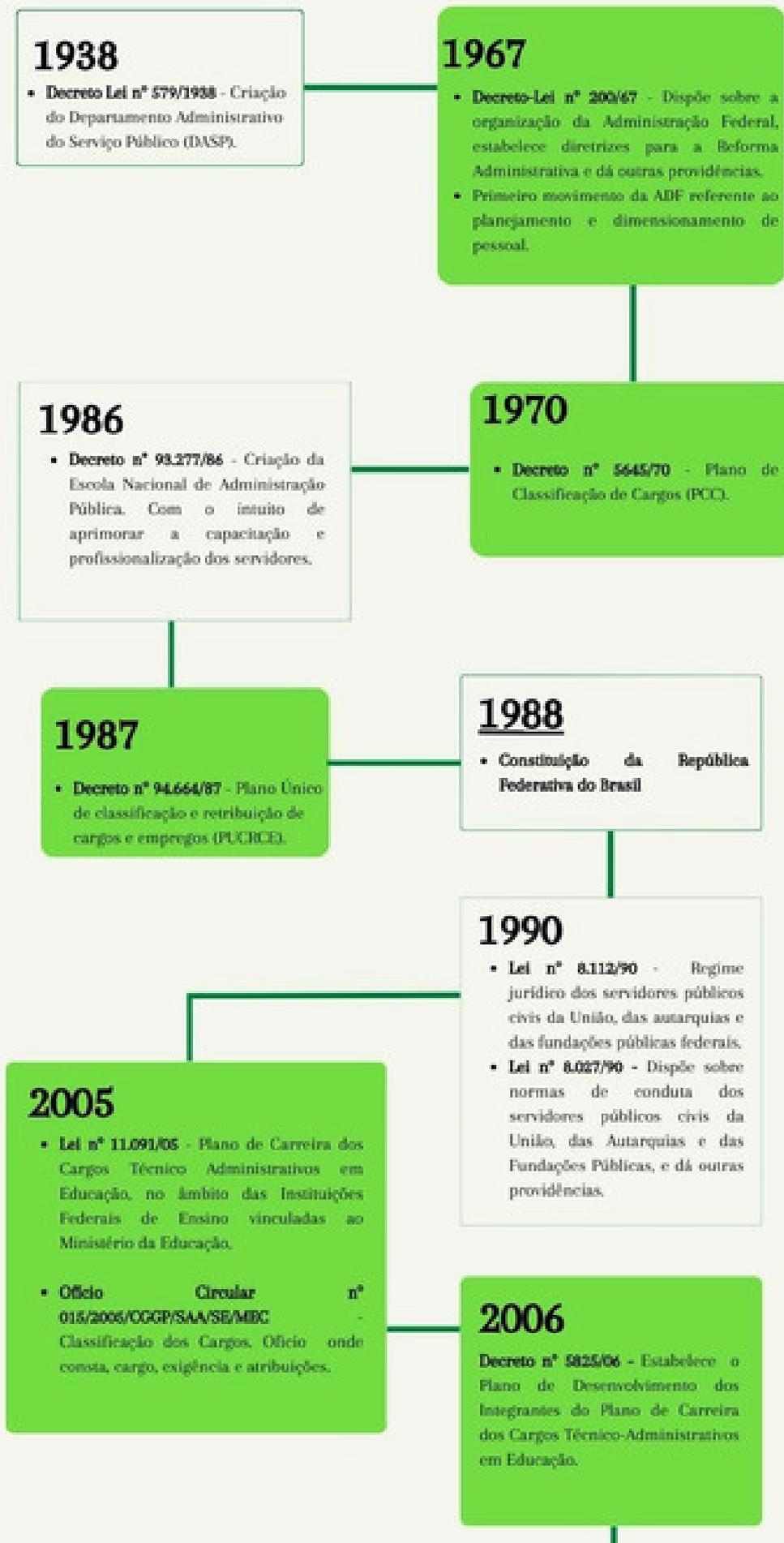


Os TAEs, além de servidores públicos, são sujeitos pertencentes a uma classe e categoria de trabalhadores, também reconhecidos como trabalhadores da educação. Visto que **"todos os trabalhadores envolvidos nos processos e atos educativos são considerados trabalhadores da educação"**. (PDI- IFRS, 2019-2023,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

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

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

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



2010

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

2008

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

2012

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

2016

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

2018

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

2017

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

2019

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

2022

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

1.3 Dimensionamento de pessoal.

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

Mas afinal o que é dimensionamento de pessoal

É uma ferramenta sistêmica, complexa e contínua.

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

Decreto nº 5825/06

Dimensionamento consiste no processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE.

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

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

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

Para que serve o dimensionamento?

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

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

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

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

O que precisa para o dimensionamento de pessoal.

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



Informar-se sobre:

Quantos são?

Quem são?

Onde estão?

Quando dimensionar?

Oque fazem?

Como estão?

O que pode dificultar a implantação do dimensionamento.

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

Os possíveis reflexos.

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

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

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

ALINHAMENTOS IMPORTANTES.





CAPÍTULO 2

DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL e BASES LEGAIS

2.1 Entendendo o dimensionamento dos TAES e bases legais.

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

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

VARIÁVEIS

Lei nº 11.091/05 Art.4º [...]

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

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

Lei nº 11.091/05 - Art.24º [...]

- I - dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição;
- II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
- III - Programa de Avaliação de Desempenho.

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

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

O PDIPCCTAE será definido, visando garantir:

Decreto nº 5825/06 - Art.4º [...]

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

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


Atenção

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

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

Decreto nº 5825/06 - Art.6º [...]

- I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;
- II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;
- III - a análise dos processos e condições de trabalho; e
- IV - as condições tecnológicas da IFE.

Para cumprir o estabelecido, deverá ser seguidas algumas etapas:

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

2.3 Modelo referencial- Sistema de Dimensionamento (SISDIP)

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

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

Objetivos da Institucionalização do DFT

Portaria nº 7888/22 - Art.5º [...]

- I - aprimorar o planejamento e a gestão da força de trabalho por meio de dados, informações, indicadores e entregas com seus respectivos esforços;
- II - contribuir para o caráter uniformizador das políticas de gestão de pessoas do Sipec;
- III - contribuir para o desenvolvimento do programa de gestão e desempenho;
- IV - fornecer informação qualificada para a tomada de decisão relativa à alocação de pessoal;
- V - replicar o modelo referencial, de acordo com o inciso VI do art. 2º;
- VI - aprimorar os pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e movimentação de pessoal;
- VII - contribuir para o diagnóstico organizacional e a melhoria de processos; e
- VIII - contribuir para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

O que é o SISDIP

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

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

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

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

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

Evolução do QRSTAE do IFRS

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

Fonte: PDI- IFRS, 2019 -2023.

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

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

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

Fonte: PDI- IFRS, 2019 - 2023.

CARGOS DE PROVIMENTO VEDADO NO IFRS - DECRETO 9.262/2018

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

Fonte: PDI- IFRS, 2019 - 2023.

2.4 O dimensionamento dos TAEs no IFRS

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

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

IN nº 02/2019 - IFRS

Compete à Comissão de Dimensionamento e Recrutamento:

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

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

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

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

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



CAPÍTULO 3

PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE DIMENSIONAMENTO

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

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

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

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

Para a elaboração desta proposta, foram considerados:

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

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

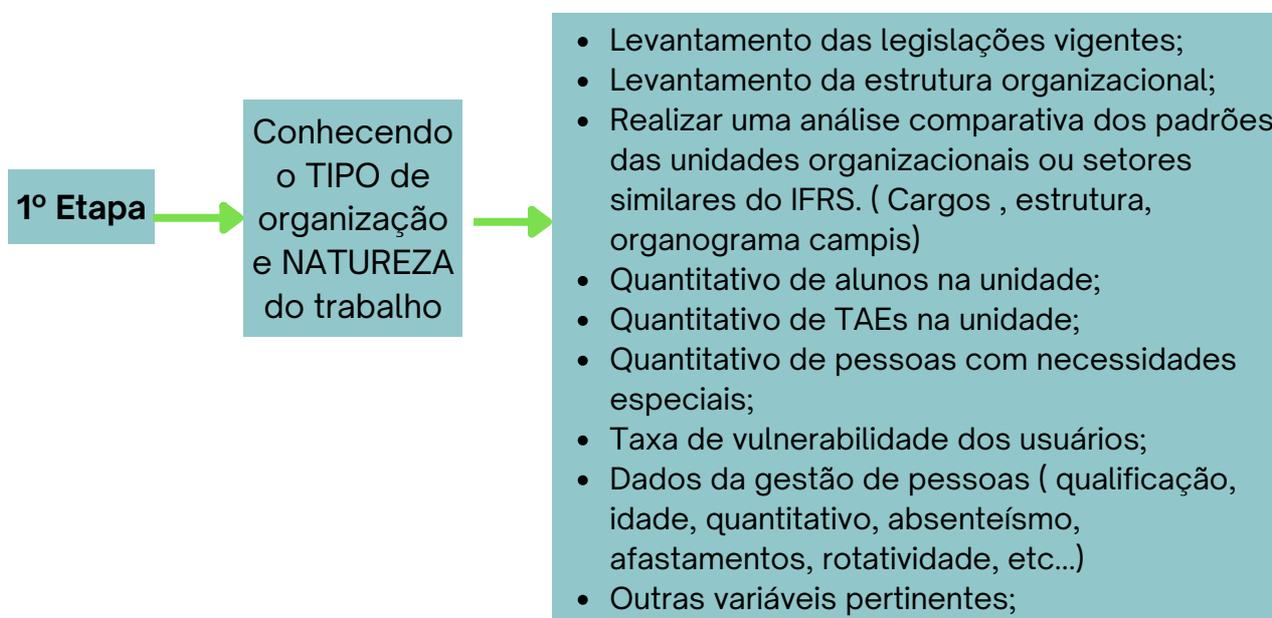
Importante: salienta-se que trata-se apenas de uma sugestão metodológica. Visto que as orientações oficiais quanto ao métodos a ser adotado pelo IFRS deve ser conduzido pela Diretoria de Gestão de Pessoas, bem como a coordenação do processo.

3.2 Etapas e Orientações

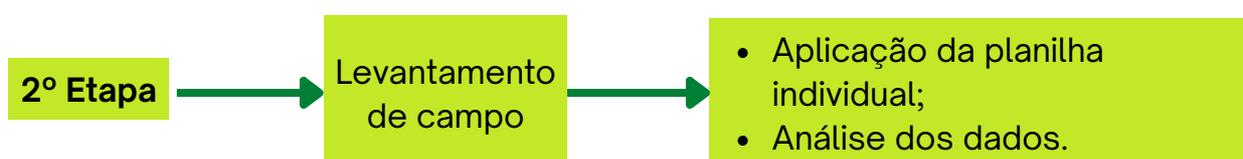
Ao iniciar o processo de dimensionamento é necessário primeiramente definir qual área/ setor ou grupo de pessoas, ficará responsável pelo processo, pois trata-se de uma construção coletiva. Como previsto no PDI, a metodologia será definida por equipe multidisciplinar.

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

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



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



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

3.3 Planilha e análise.

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

PDI- IFRS (2019-2023)

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

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

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

Orientações e definições para o preenchimento:

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

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

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

Fonte: Elaborado pela autora

ANÁLISE DOS DADOS

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

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

O instrumento permite:

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



Considerações Finais

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

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

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

Bom trabalho!



Referências

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

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

BRASIL. **Decreto Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-200-25-fevereiro-1967-376033-normaatualizada-pe.pdf>

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

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

BRASIL. **Decreto nº 5.825** de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm. Acesso: 17 nov.2021.

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

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

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



Referências

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

BRASIL. **Lei nº 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm Acesso: 03 jun.2021.

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

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

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

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

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

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



Referências

CIAVATTA, M. Trabalho como princípio educativo. In: PEREIRA, I. B; LIMA, J. C. F. L. Dicionário da Educação Profissional em Saúde. Rio de Janeiro: EPSJV, 2 ed, p. 408-415, 2008. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/sites/default/files/l43.pdf>. Acesso em 22 nov. 2021

CHIAVENATO, Idalberto Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto Recursos Humanos: O capital humano das organizações, 10ª tiragem – Elsevier – Rio de Janeiro 2015

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

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

KOMATSU, S. Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal. Brasília: IFCI, 2013. 236 p.

MAXIMIANO, Antonio. C.A. Introdução à Administração. São Paulo: Atlas, 1981.

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

SAVIANI, Dermeval. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: Ferreti, Celso João et al. (Orgs). Tecnologia, trabalho e educação. Petrópolis, Vozes, 1994.

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

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

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