

Capítulo 6

**GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO:
A DIMENSÃO E O CUSTO DA FORÇA
DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO**

*Management of the workforce: the size and cost of the workforce
of the Universidade Federal Rural do Semi-Árido*

*Gestión de la fuerza de trabajo: el tamaño y costo de la fuerza de
trabajo de la Universidad Federal Rural del Semiárido*

DOI: 10.31560/pimentacultural/2022.96177.6

Elainy Danielle Guedes Pereira (UFERSA)

Napiê Galvê Araújo Silva (UFERSA)

RESUMO

O estudo objetiva analisar a dimensão do custo da força de trabalho na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Desse modo, o trabalho desenvolveu-se através de pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico, documental, buscando descrever as principais conceituações teóricas e empíricas existentes sobre a gestão da força de trabalho no serviço público. A análise dos dados foi descritiva, com dados inerentes ao período de 2010 a 2017, derivados dos relatórios de gestão, emitidos anualmente pelo Órgão, e de solicitações de informações, via *e-mail* institucional. O período foi escolhido devido à falta de uniformidade e continuidade dos tipos dos dados contidos nos relatórios de gestão dos respectivos exercícios. Destaca-se que conhecer a dimensão e o custo da força de trabalho pode promover uma revisão nos processos de gestão de pessoas nas Instituições, gerando uma melhor análise na gestão da força de trabalho. Destarte, os resultados indicam a ocorrência de recomposição da força de trabalho da UFERSA, no período estudado, sendo a quantidade de admissões mais acentuada no período entre 2010 e 2014. Ademais, foi possível perceber uma evolução no nível de qualificação da força de trabalho da instituição, destacando-se a melhoria na qualificação dos servidores técnico-administrativos. Contudo, essa recomposição do quadro e melhoria na qualificação, demonstradas nos resultados, geraram, por conseguinte, efeitos no custo da folha de pagamento. Assim, o crescimento nas despesas com pessoal não ocorreu somente no quadro permanente da instituição, mas abrangeu as contratações temporárias e os estagiários.

Palavras-chave: Administração pública. Despesas com pessoal. Força de trabalho. Gestão de pessoas. Universidade.

ABSTRACT

This study aims to analyze the dimension of the cost of the workforce at the Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Thus, the work was developed through exploratory research, with a bibliographic and documentary survey, seeking to describe the main existing theoretical and empirical concepts about the management of the workforce in the public service. Data analysis was descriptive, related to the period from 2010 to 2017, derived from management reports, annually issued by the university, and requests for information, via institutional email. The period was chosen due to the lack of uniformity and continuity in the types of data contained in the management reports of the respective exercises. It is noteworthy that knowing the size and cost of the workforce can promote a review in the processes of people management in the Institutions, generating a better analysis in the management of the workforce. Thus, the results indicate the occurrence of recomposition of the workforce at UFERSA, in the period studied, with the number of admissions being more pronounced in the period between 2010 and 2014. In addition, it was possible to perceive an evolution in the level of qualification of the workforce of the institution, highlighting the improvement in the qualification of technical-administrative servants. However, this recomposition of the staff and improvement in qualification, as shown in the results, therefore generated effects on the cost of payroll. Thus, the growth in personnel expenses did not occur in the permanent staff of the institution, but also in temporary hires and interns.

Keywords: People management. Personnel expenses. Public administration. University. Workforce.

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo analizar la dimensión del costo de la mano de obra en la Universidad Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Así, el trabajo se desarrolló por medio de una investigación exploratoria, con levantamiento bibliográfico, documental, buscando describir los principales conceptos teóricos y empíricos existentes sobre la gestión de la fuerza de trabajo en el servicio público. El análisis de los datos fué descriptivo, con datos propios del período 2010 al 2017, derivados de informes de gestión, emitidos anualmente por la Agencia, y de solicitudes de información, vía correo electrónico institucional. El período fue elegido debido a la falta de uniformidad y continuidad en los tipos de datos contenidos en los informes de gestión de los respectivos ejercicios. Cabe destacar que conocer el tamaño y el costo de la fuerza laboral puede promover una revisión en los procesos de gestión de las personas en las Instituciones, generando un mejor análisis en la gestión de la fuerza laboral. Así, los resultados indican la ocurrencia de recomposición de la fuerza laboral de UFERSA en el período estudiado, siendo más pronunciado el número de admisiones en el período comprendido entre 2010 y el 2014. Además, fue posible notar una evolución en el nivel de calificación de la mano de obra de la institución, destacándose la mejora en la calificación de los servidores técnico-administrativos. Sin embargo, esta recomposición del plantel y mejora en la calificación, demostrada en los resultados, generó por tanto efectos en el costo de la nómina de sueldos. Así, el crecimiento de los gastos de personal no se dio sólo en el personal permanente de la institución, sino que también incluyó las contrataciones temporales y los pasantes.

Palabras clave: Administración pública. Fuerza de trabajo. Gastos de personal. Gestión de personas. Universidad.

1. INTRODUÇÃO

As formas de gerenciar pessoas passaram por diversas modificações em todo o mundo, resultantes das transformações externas e internas da relação entre empregado/empregador e de um mercado cada vez mais competitivo e globalizado (BECKER; HUSELID; ULRI-CH, 2001). Tais mudanças tendem a originar pressões tanto nos indivíduos como nas organizações, de modo que estas devem rever continuamente os conceitos e premissas aplicadas na gestão de pessoas, identificando, nos indivíduos, uma fonte de capital intelectual em uma era em que a informação e o conhecimento podem ser uma das maiores armas estratégicas no mercado.

Destarte, é pretensão deste estudo, ao basear-se na força de trabalho, analisar a dimensão e o custo da folha de pagamento dos servidores em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Optou-se por essa temática em virtude da importância do conhecimento da dimensão e do custo da força de trabalho na promoção de uma revisão nos processos de gestão de pessoas nas Instituições, de acordo com os estudos de Bresser-Pereira (1996; 2016). De modo a identificar e desenvolver estratégias de dimensionamento, e no combate à rotatividade e controle dos custos organizacionais, após o seu diagnóstico.

Diante do exposto, a pesquisa tem como objetivo desenvolver um estudo de caso quanto à dimensão e ao custo da força de trabalho na administração pública, demonstrando com enfoque na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Desse modo, o trabalho iniciou-se através de pesquisa exploratória, com levantamento bibliográfico, documental e eletrônico, buscando descrever as principais contribuições teóricas e empíricas existentes sobre o assunto.

2. METODOLOGIA

O trabalho desenvolveu-se inicialmente através do tipo pesquisa quali-quantitativa, com natureza exploratória, com levantamento bibliográfico, documental e eletrônico, buscando descrever as principais conceituações teóricas e empíricas existentes sobre a gestão da força de trabalho no serviço público. Assim, quanto à pesquisa exploratória, esta possui o objetivo de desenvolver, esclarecer e transformar os conceitos e ideias sobre um assunto, sendo desenvolvida com a finalidade de promover uma visão geral, em modo aproximativo, abordando determinado fato (GIL, 2008).

Nesse contexto, entende-se que a pesquisa bibliográfica busca explicar um objeto ou tema, baseando-se em estudos já desenvolvidos (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). A “pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 183).

Em relação ao delineamento, o estudo utiliza-se de métodos quantitativos com fins descritivos, em razão da natureza das informações estudadas, desenvolvido via um estudo de caso. Desse modo, a pesquisa descritiva objetiva apresentar as características de uma determinada população ou fenômeno, ou o simples estabelecimento de relações entre estas variáveis, de forma a estudar as características de grupos (ALEXANDRE, 2003).

Quanto à técnica de coleta e tratamento de dados, insta mencionar que os dados foram coletados através de pesquisa documental. A análise dos dados foi descritiva, com dados inerentes ao período de 2010 a 2017, provenientes dos relatórios de gestão emitidos anualmente pelo Órgão e de solicitações de informações, via *e-mail* institucional. O período foi escolhido devido à falta de uniformidade dos tipos dos dados contidos nos relatórios de gestão dos respectivos exercícios.

Como caracterização do objeto de estudo, considera-se mencionar que a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) foi criada em 29 de julho de 2005, por meio da Lei nº 11.155, publicada no Diário Oficial da União nº 146, Seção 1, de 01/08/2005 (BRASIL, 2005), por transformação da Escola Superior de Agricultura de Mossoró (ESAM).

3. GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO

O trabalho tornou-se, com o tempo, uma necessidade do ser humano, seja por ser fator determinante de renda, seja por necessidade de autorrealização. Entretanto, para ter essa visão ampla e determinante de necessidade, o trabalho evolui entre as épocas e sofreu grandes mudanças em seu conceito e modo de valorização. Assim, o trabalho pode ser compreendido “como uma das principais dimensões da vida do homem, interferindo em sua inserção na sociedade, delimitando espaços de mobilidade social e aparecendo como um dos fatores constitutivos da identidade dos indivíduos” (LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2013, p. 249).

3.1. A evolução das relações de trabalho e os desafios da gestão da força de trabalho no serviço público

Na globalização, as organizações passam a enfrentar novos desafios, como: a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico e o aumento da competitividade. Esses desafios promoveram o despertar para a necessidade de mudança principalmente em nível de pessoal, visando transformar os colaboradores em um dos principais

diferenciais competitivos no mercado, no entendimento de que as pessoas precisam ser administradas como maior recurso e patrimônio da organização (MARCONI, 2003). Dessa forma, ainda de maneira acadêmica e em processo de germinação no mercado, as pessoas deixam de ser vistas como um custo e passam a ser um ativo estratégico, compreendidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência, transformando-se em parceiros e capital intelectual da organização (MONTEIRO; JORGE, 2014).

Não obstante, a administração pública tem introduzido novos padrões conforme os quais o serviço público deve regular-se. Na Reforma gerencial ou da Gestão Pública, em 1995, a administração pública assumiu o aspecto gerencial. O modelo balizado por uma hierarquia rigorosa e patrimonialista é substituído por um modelo de gestão pautado nos resultados e na satisfação dos usuários dos serviços públicos, focando na profissionalização e no desempenho com qualidade e produtividade (BRESSER-PEREIRA, 1996; 2016; VANDERLEY, 2010).

Ante o exposto, a área de gestão de pessoas representa um contínuo desafio para as organizações, e, por conseguinte, também tem lidado com evoluções ao longo da história. O desafio da gestão da força de trabalho no serviço público, inicialmente, encontra-se na admissão das pessoas para composição da força de trabalho. Na Administração Pública, as ações de recrutar e reter pessoas são ainda mais desafiadoras, tendo em vista que “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”, nos termos da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988 (art. 37, I ao IV e de VIII ao IX, CR) (BRASIL, [2016]).

Todavia, desse modo, ainda que o gestor de pessoas esteja atento às estratégias e mudanças conceituais da área, a gestão de pessoas dos órgãos da administração pública, a qual possui peculiaridades inerentes à natureza e às finalidades, continua regulada

principalmente pelos fatores burocráticos, impessoais e tecnicistas (GOMES; QUELHAS, 2003), conforme os pressupostos da pesquisa.

A destarte, os gestores de pessoal estão aptos a desempenhar o papel de sócios estratégicos da organização, quando agregam valor, focando nos resultados e não nas atividades tradicionais e burocráticas, adaptando as políticas e práticas de Gestão de Pessoas ao funcionamento institucional e às mudanças (BECKER; HUSELID; ULRI-CH, 2001). Do mesmo modo, entende-se que o gestor precisa possuir habilidades humanas, como “a capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos” (ROBBINS, 2005, p. 5). Nesse entendimento, alguns gestores são proficientes quanto à técnica, mas incapazes quanto aos relacionamentos interpessoais. Assim, considerando que toda organização depende da atuação humana para obter êxito em seus produtos ou serviços e que as mudanças nas organizações e em seu ambiente são intensas e velozes, o papel do gestor de pessoas torna-se ainda mais importante (FRANÇA *et al.* 2002).

Nesse sentido, cumpre ressaltar que uma gestão estratégica de pessoas deve ser integrada à estratégia organizacional, sendo compreendida como vantagem competitiva e conferindo um potencial único e valorizado à gestão de pessoas. Assim, para alcançar essa prerrogativa, torna-se essencial que se tenha a competência de desenvolver uma força de trabalho com capacidade para alcançar o sucesso estratégico e competitivo da organização (MONTEIRO; JORGE, 2014).

3.2. Dimensão e custo da força de trabalho no serviço público

A trajetória de redução do quadro de servidores públicos iniciada na década de 1990, marcada por uma diminuição significativa

no número de servidores do governo federal no poder executivo entre 1995 e 2003, é interrompida com uma maior oferta de concursos entre o período de dezembro de 2003 a 2013. Nesse período, 221.578 servidores ingressaram no serviço público federal, somando pouco mais de um milhão de servidores ativos no Poder Executivo em dezembro de 2013. Essa recomposição, ao priorizar os setores com maiores déficits, aumentou o quadro de pessoal relacionado à educação, sendo o Ministério da Educação responsável por quase metade desses novos servidores no período 2002-2013.

Outros efeitos da recomposição foram a expansão de instituições já existentes, a substituição de trabalhadores terceirizados em situação irregular e a substituição de servidores com baixa qualificação por técnicos com escolarização mais elevada. Ademais, considerando as movimentações inerentes à gestão de pessoas, como aposentadorias e exonerações, e a perda da força de trabalho decorrente delas, as autorizações para realização de novos concursos têm por finalidade não somente ampliar e fortalecer o quadro de pessoal, mas também recuperar a força de trabalho dos órgãos beneficiados (MORAES; SILVA; COSTA, 2009).

Contudo, o crescimento econômico, populacional e da sofisticação das relações sociais tem promovido uma demanda crescente e complexa, tanto em quantidade como em qualidade, por serviços públicos. O dimensionamento adequado da força de trabalho no setor público é imprescindível para o atendimento a essas demandas, mas não é suficiente. Faz-se necessária também a qualificação da força de trabalho (MORAES; SILVA; COSTA, 2009).

Desse modo, para Marconi (2003), o perfil dos servidores públicos, se comparado ao observado nos colaboradores do setor privado, é qualitativamente melhor. No setor público, os servidores possuem, em média, ocupações menos operacionais, com o nível de escolaridade e experiência relativamente maiores. Assim, ainda segundo o

autor, essas distinções entre os perfis dos servidores do setor público e privado explicam, em parte, as disparidades entre as remunerações, considerando que, por esses resultados, o perfil da força de trabalho no setor público seria mais qualificado em analogia aos trabalhadores do setor privado.

Não obstante, embora o relativo aumento do número de servidores, o custo da força de trabalho do serviço público brasileiro aumentou apenas moderadamente em termos absolutos desde 2000. Quanto às despesas de pessoal, apesar da quantidade de servidores representar uma parcela pequena dos empregos totais (10% da população são servidores do governo em geral, exceto as empresas públicas), a mão de obra governamental ainda é considerada cara. O relatório da OCDE sobre a avaliação da gestão de recursos humanos no governo brasileiro (ORGANIZAÇÃO..., 2010) indica que, em comparação com os países membros da OCDE, as despesas de pessoal correspondem a 12% do PIB (excluindo as empresas públicas). Ainda conforme o relatório, atualmente, 28% dos custos salariais da economia brasileira são pagos aos funcionários públicos.

Além do aumento no número de concursos e criação de novos cargos e carreiras, outro fator de custo é o envelhecimento populacional, o qual atinge todos os setores, sejam estes públicos ou privados. Todavia, como mencionado, as despesas com pessoal no setor público são mais expressivas, uma vez que a folha de pagamento de pessoal é considerada o item de maior peso nas despesas de todo o serviço público brasileiro. Entre essas despesas no setor público, ressalta-se a contabilização das despesas com aposentados e os pensionistas, além do pessoal ativo, verificada nos orçamentos dos diversos órgãos públicos. Despesa esta, que não identificada no setor privado. Essa especificidade da gestão de pessoas no setor público é um agravante e, por conseguinte, uma questão presente nas universidades (EDUARDO *et al.*, 2012).

Destarte, sobre importância do conhecimento dos custos da força de trabalho, impende entender que “o conhecimento do custo dos serviços públicos é fundamental para se atingir uma alocação eficiente de recursos. O desconhecimento dos custos é o maior indicador de ineficiência no provimento dos serviços públicos” (ALONSO, 1999, p. 39).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. Dimensão da força de trabalho

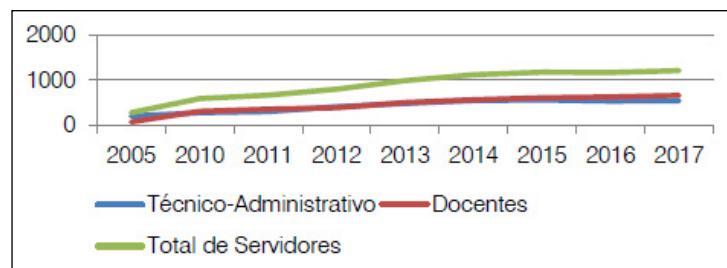
Em relação ao seu quadro de pessoal, após sua transformação em universidade federal, por meio da Lei nº 11.155, de 2005, e fortalecida por programas nacionais de incentivo, como os Programas Expansão Universitária e de Reestruturação das Universidades, a UFERSA efetivou a admissão de novos servidores e, com o aumento da força de trabalho, iniciou a modernização de procedimentos administrativos. No período estudado, a Instituição vivenciou uma recomposição da força de trabalho (GOMES; SÓRIA, 2014); e (MORAES; SILVA; COSTA, 2009). Em 2005, quando da transformação em UFERSA, a instituição possuía 284 servidores do quadro efetivo, passando para 593 em 2010, e totalizando 1.212 em junho de 2017, representando um crescimento de 104% no período 2010-2017, e de 327% se comparado à 2005.

O quantitativo de servidores docente cresceu 113% no período 2010-2017, dobrando sua representação na força de trabalho da instituição, e apresentou expansão de 762% em 2005-2017. Contudo, o aumento no número dos servidores técnico-administrativo foi inferior, ainda que também com expressividade. O quantitativo aumentou 95% no período 2010-2017, e 165% em 2005-2017. Todavia, se analisada a representação quantitativa dos funcionários da universidade – pelos dados da pesquisa, os técnico-administrativos representavam uma

parcela superior a 2/3 do quadro efetivo em 2005, passando a representar pouco menos de 1/2 em junho 2017.

Ressalta-se que, como efeito dessa evolução do número de servidores efetivos, evidenciada no Gráfico 1, houve um relativo favorecimento ao aumento no número de vagas e de cursos ofertados, com efeitos positivos na graduação e nos programas de pós-graduação. O número de vagas ofertadas anualmente para a graduação saltou de 310, em 2005, para 3.400, em 2015. Em relação à pós-graduação, no mesmo período, a oferta de vagas subiu de 28 para 214. O número de cursos oferecidos pela instituição também aumentou, crescendo de 01 para 45 na graduação, e de 03 para 17 em relação aos programas de pós-graduação.

Gráfico 1 - Evolução da Força de Trabalho



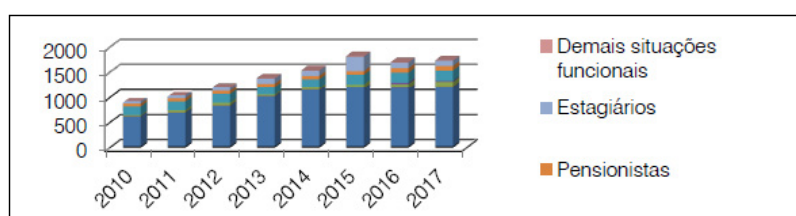
Fonte: dados da pesquisa.

Quanto à dimensão geral, a força de trabalho institucional é composta pelas seguintes situações funcionais, a saber: servidores efetivos do quadro permanente (Ativo Permanente); servidores do quadro permanente, mas que encontram-se exercendo suas atividades em outro órgão (Cedidos); professores substitutos, visitantes ou temporários (Contratações temporárias); Residentes Multiprofissionais; Aposentados; Beneficiários de pensão civil (Pensionistas); e Estagiários.

Essa composição da força de trabalho, corroborada pelo Gráfico 2 - logo abaixo, estimula a reflexão sobre o crescimento no quantitativo de estagiários e de contratações temporárias. O número de estagiários aumentou significativamente no ano de 2015, alcançando quase o triplo do quantitativo apresentado no ano anterior. Quanto às contratações temporárias, o aumento pode significar maior qualificação do corpo docente, se considerarmos que uma das motivações para estas contratações é a necessidade de suprir a falta de professor efetivo em razão de afastamento ou licença, inclusive para fins de qualificação *stricto sensu*.

Não obstante, cabe elucidar que estes crescimentos acentuados ainda podem ser motivados pelas seguintes situações: necessidade de qualificação profissional – para suprir os servidores efetivos quanto as suas ausências para capacitação; diminuição no número de ingressos a partir de 2015 – haja vista a necessidade de se manter o crescimento institucional ante a redução das admissões; e por questões políticas inerentes ao próprio ambiente universitário.

Gráfico 2 - Composição Geral da Força de Trabalho



Fonte: dados da pesquisa.

A força de trabalho total do órgão, no ano de 2010, era composta por 899 pessoas, sendo 66% destas enquadradas como Ativo Permanente, e 19%, como Aposentados. Em junho de 2017, a composição totalizou 1.740 pessoas, estando representada em sua maioria, 70%, por servidores do Ativo Permanente, seguidos dos servidores Aposentados, 12%, e dos Estagiários, com 6%.

4.2. Custos da força de trabalho

A recomposição da força de trabalho, demonstrada nos resultados acima expostos, gerou, por conseguinte, efeitos no custo da folha de pagamento da UFERSA. O crescimento das despesas com pessoal não ocorreu somente em relação ao quadro permanente da instituição, que cresceu de R\$ 80.275.086,36, em 2010, para R\$ R\$ 153.358.113,91, em 2015, mas abrangeu também as contratações temporárias, as quais apresentaram um crescimento elevado dos custos no período 2014-2015. Destaca-se ainda, por oportuno, o custo com pessoal cedido (servidores da UFERSA, mas que são cedidos para exercício em outro órgão ou esfera). No período 2010-2015, o valor anual sofreu uma atenuada diminuição no ano de 2011 (R\$ 74.147,41), mas logo se acentuou nos anos seguintes, atingindo o total de R\$ 506.731,91 no exercício 2015.

Quanto às despesas com estagiários, a Tabela 1 evidencia uma gestão eficiente do custo público. Embora com um crescimento elevado no quantitativo de estagiários contratados, a instituição não só conseguiu evitar a ampliação do custo, como obteve sucesso na diminuição da despesa anual. Em 2015, o número de estagiários representou quase o triplo do quantitativo de 2014, contudo, o valor da despesa anual foi inferior ao do exercício anterior, com redução de 11%.

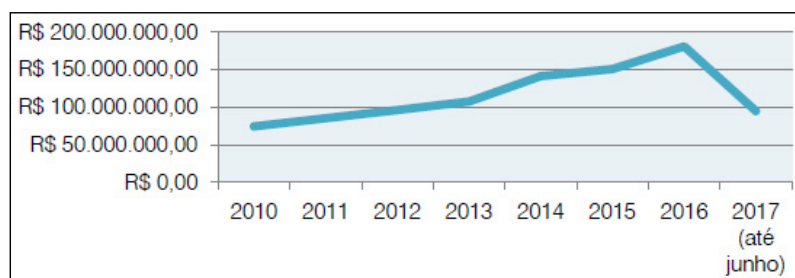
Tabela 1 - Quantidade e despesas relativas aos estagiários

	Quantidade	Despesa Anual
2010	51	R\$ 103.020,04
2011	63	R\$ 376.783,45
2012	78	R\$ 506.976,45
2013	98	R\$ 603.628,36
2014	101	R\$ 676.937,42
2015	286	R\$ 600.174,00
2016	109	-
2017 (até junho)	102	-

Fonte: dados da pesquisa.

Desse modo, temos que não somente o crescimento do número de servidores efetivos, mas o aumento da qualificação e a composição da força de trabalho da UFERSA tem impacto real no valor total da folha de pagamento da instituição. A despesa com pessoal é relativamente elevada – conforme os dados da pesquisa, se analisada sua composição total de 1.740 pessoas. Somente em folha de pagamento, a despesa aumentou 143% entre 2010 e 2016. Até junho de 2017, o custo da folha já representa 53% do custo de exercício anterior, sem contabilizar o impacto do valor do pagamento da gratificação natalina (13º salário), pago no mês de novembro, e das férias decorrentes do recesso acadêmico, geralmente pagas entre novembro e dezembro (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Custo total da folha de pagamento de pessoal



Fonte: dados da pesquisa.

Destarte, os dados da pesquisa apresentados demonstram uma qualificação do quadro de pessoal, no período analisado, em razão da ampliação da força de trabalho da instituição, em termos quantitativos e qualitativos, e por conseguinte, uma elevação considerável das despesas com pessoal. Assim, ratifica-se o entendimento quanto à importância do conhecimento da dimensão, perfil e custos da força de trabalho como requisito fundamental para uma gestão eficiente do quadro de pessoal e dos recursos (ALONSO, 1999).

Faz-se necessária uma gestão com visão mais atenta sobre a despesa com pessoal. O que se percebe é que as gestões universitárias, em sua maioria, não possuem interesse no controle eficiente do

gasto público no que refere-se à folha de pagamento, conforme Marconi (2003). Tal evento pode ser decorrência do fato de que, como o valor orçado e não executado de despesa com pessoal retorna ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, a Universidade não possui autonomia para remanejar os recursos da folha para outras despesas, como estrutura física, compras, etc. Ademais, esse fato pode ocasionar alocação dos recursos para outras finalidades: com ações como a contratação sem planejamento de estagiários, professores substitutos e visitantes e com pagamento de despesas que, em uma gestão mais eficiente, poderia ser evitada. Na maioria das instituições, o servidor incumbido da gestão da folha apenas gerencia o processo de operacionalização, não possuindo autonomia para a gestão adequada dos gastos. Desse modo, apesar das auditorias dos órgãos externos, é notável a ausência de estratégias internas para diminuição dessa despesa.

Como ações para promover uma gestão mais eficiente da folha de pagamento e, por conseguinte, inibir o aumento ineficaz da despesa com pessoal, podem ser citadas: o conhecimento da dimensão, perfil e custo da folha de pagamento; contratações de estagiários e de servidores temporários por dimensionamento das unidades organizacionais; o controle mais efetivo dos gastos com gratificações por encargo de cursos ou concursos, planejando os processos de seleção e concursos e inibindo o pagamento sem real necessidade; maior controle nos pagamentos dos adicionais, como por exemplo, o noturno, por serviços extraordinários, insalubridade e periculosidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto aos resultados da pesquisa, é possível verificar que, após sua transformação em universidade federal, a UFERSA vivenciou uma forte expansão no número de servidores,

favorecendo o aumento no número de vagas e de cursos ofertados na graduação e programas de pós-graduação. Os dados coletados registram o total de 1.382 admissões e/ou contratações ante os 502 desligamentos ocorridos no período. Contudo, embora tais ingressos objetivem a ampliação, fortalecimento e recuperação da força de trabalho perdida em decorrência das movimentações a própria instituição.

Não obstante, os resultados exibem que a recomposição da força de trabalho e a qualificação do quadro de pessoal motivaram, por conseguinte, um aumento substancial no custo da folha de pagamento da UFERSA, abrangendo não somente no quadro permanente da instituição, mas incluindo também as contratações temporárias e os estagiários.

Ademais, quanto à gestão da despesa com pessoal, o que se percebe é que a gestão universitária, em sua maioria, incorre em gastos elevados durante o seu processo de expansão e crescimento, e conseqüentemente no período de consolidação. Fazendo-se necessário a contratação de professores substitutos, para suprir a qualificação do seu corpo docente, e de estagiários para garantir o funcionamento das demandas administrativas da instituição. Logo, ratifica-se a importância da temática, haja vista a necessidade coletiva da prestação de serviços públicos de qualidade, baseada na gestão com eficiência, controle e transparência dos gastos públicos, em prol da promoção do bem-estar social.

As limitações do estudo foi uma pesquisa de ordem qualitativa junto aos beneficiários diretos pelos serviços ofertados pela instituição de ensino, no que se refere a oferta de serviços durante esse período de qualificação dos seus colaboradores, sejam técnicos ou docentes. A própria limitação do estudo, fica também como sugestão para pesquisas futuras sobre a mesma temática.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, M. J. O. **A construção do trabalho científico**: um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.
- ALONSO, M. Custos no serviço público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 50, n. 1, p. 37–63, 1999.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 11.155, de 29 de julho de 2005**. Brasília, DF: Congresso Nacional, 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11155.htm. Acesso em: 14 out. 2016.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 14 out. 2016.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 47, n. 120, p. 1–28, 1996.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W. S. (Org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001. p. 222-259. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73estadopatrimonial-gerencial.pdf>. Acesso em: 14 out. 2016.
- CARVALHO, M.; SANTOS, N. R.; CAMPOS, G. W. S. A construção do SUS e o planejamento da força de trabalho em saúde no Brasil: breve trajetória histórica. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, RJ, v. 37, n. 98, p. 372-387, 2013.
- EBERHARDT, L. D.; CARVALHO, M.; MUROFUSE, N. T. Vínculos de trabalho no setor saúde: o cenário da precarização na macrorregião Oeste do Paraná. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, RJ, v. 39, n. 104, p. 18-29, 2015.
- EDUARDO, J. *et al.* Envelhecimento da força de trabalho do Governo Federal: desafios para a educação superior pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 196-216, 2012.
- FRANÇA, A. C. L. *et al.* **As pessoas na organização**. 14. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

- GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. **READ: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 9, n. 5, 2003.
- GOMES, D. C.; SÓRIA, S. Política de recursos humanos do governo federal: a experiência dos governos Lula e Dilma Rousseff. **Revista da ABET**, v. 13, n. 2, p. 218–235, 2014.
- LAKATOS, M. E.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LOURENÇO, C. D. D. S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. **ROC: Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 9, n. 17, p. 247–279, 2013.
- MACHADO, C. V. *et al.* Gestão do trabalho nas Unidades de Pronto Atendimento: estratégias governamentais e perfil dos profissionais de saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 2, p. 1-14, 2016.
- MACHIAVELLI, T. *et al.* Trabalho docente: representações sociais em professores de uma universidade pública. **Psico**, Porto Alegre, v. 44, n. 4, p. 590-600, 2013.
- MARCONI, N. A evolução do perfil da força de trabalho e das remunerações nos setores público e privado ao longo da década de 1990. **Revista do Serviço Público**, Brasília: ENAP, v. 54, n. 1, p. 9–45, 2003.
- MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MONTEIRO, A. P.; JORGE, F. Práticas de gestão estratégica de recursos humanos: estudo de caso. *In*: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 8., 2014, Évora. **Anais** [...]. Évora, Portugal: Universidade de Évora, 2014.
- MORAES, M. V. E. DE; SILVA, T. F.; COSTA, P. V. DA. O mito do inchaço da força de trabalho do Executivo Federal. **Revista ResPública**, v. 7, n. 2, p. 1–17, 2009.
- NOGUEIRA, R. P. A força de trabalho em saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 17, n. 3, p. 61-70, 1983.
- NUNES, E. F. P. A. *et al.* Força de trabalho em saúde na Atenção Básica em municípios de pequeno porte do Paraná. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, RJ, v. 39, n. 104, p. 30–42, 2015.
- OLIVEIRA, D. A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 89, p. 1127-1144, 2004.

- ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICOS.
Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo: relatório da OCDE: Brasil 2010. Tradução Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Brasil). [Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão], 2010.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Tradução Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RIZZOTTO, M. L. F. *et al.* Força de trabalho e gestão do trabalho em saúde: revelações da avaliação externa do Programa de Melhoria do Acesso e da Qualidade na Atenção Básica no Paraná. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, RJ, v. 38, n. esp., 2014.
- VANDERLEY, L. G. **Capital humano:** a vantagem competitiva. Fortaleza: Ed. UFC, 2010.