



Universidade de Brasília
Curso de Gestão de Políticas Públicas

GIOVANNA MARIA DE BRITTO COSTA VAZ

**Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT): análise da
implementação do método na Companhia Nacional de
Abastecimento (Conab)**

Brasília – DF

2020

GIOVANNA MARIA DE BRITTO COSTA VAZ

**Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT): análise da
implementação do método na Companhia Nacional de
Abastecimento (Conab)**

Relatório de pesquisa a ser apresentado
como trabalho de conclusão da disciplina
de “Residência em Políticas Públicas”.

Professor Orientador: Aleksandra
Pereira da Silva.

Brasília – DF

2020

RESUMO

Na presente pesquisa buscou-se analisar o Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) na Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), mais especificamente na Gecar, e se esse método causou mudanças na definição das necessidades e das políticas de ampliação ou redução de pessoal na Companhia. O motivo dessa escolha foi o fato de a empresa pública já ter desenvolvido e aplicado o método de DFT, o que facilitou verificar seus efeitos. Para a base conceitual foram utilizadas as teorias: teoria do sistema racional, da divisão do trabalho, da teoria burocrática e da teoria da contingência, bem como as perspectivas clássicas, perspectivas neoclássicas, teorias organizacionais modernas e perspectiva ambiental. As principais referências teóricas foram Antônio Isidro-Filho e André Luiz Marques Serrano (2016), Gaidzinski (1998); Franco (2018), Iwama (2018), Serrano (2018), Vianna (2013), Shafritz (2015), Ott (2015) e Jang (2015). Os resultados puderam ser encontrados a partir de uma análise documental e da utilização de questionários e entrevistas com a equipe responsável pela aplicação do método. Pode-se encontrar como resultados na presente pesquisa que, a Conab possui um corpo funcional mais envelhecido, tornando necessário uma maior qualificação de seus empregados, o que acabou por gerar resistência por parte de alguns. Com a implementação do DFT a Conab conseguiu diminuir o seu quantitativo de empregados e organizar as principais necessidades de cada unidade. Com a implementação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), foi possível acelerar a tramitação dos processos, que, até então, eram físicos, bem como o controle da realização de demandas. Sendo assim, esse método foi imprescindível para que a Companhia pudesse se tornar uma empresa de inteligência e de geração de informação e políticas públicas, ofertando dados ao mercado de forma eficiente.

Palavras-chave: Dimensionamento da Força de Trabalho. Conab. Política de Gestão de Pessoas. Concurso Público. Ferramentas Tecnológicas.

SUMÁRIO

1	Introdução	5
1.1	Contextualização do tema	5
1.1.2	Companhia Nacional de Abastecimento (Conab).....	7
1.1.3	Dimensionamento de Força de Trabalho	11
1.1.4	Objetivo geral e específicos da pesquisa	12
1.1.5	Justificativa da pesquisa.....	12
2	Referencial Teórico	13
3	Procedimentos Metodológicos	17
4	Diagnóstico da Política Pública	21
5	Considerações Finais.....	33
	Referências	36
	Apêndices.....	40

1 Introdução

1.1 Contextualização do tema

A história da administração pública brasileira diante de seus diferentes governos, passou e passa, ainda, por grandes transformações, significativamente interligadas a contínua evolução tecnológica. A preocupação com o gasto público sempre esteve em pauta nos programas governamentais. O final de 2018 foi marcado com a eleição do novo presidente da República Jair Bolsonaro, e a partir do início de seu mandato, em 2019, o governo passou por diversos cortes e corporações, um exemplo deles foi a fusão de alguns Ministérios, diminuindo o número de 29 para 22. Outro tipo de limitação instaurada nesse ano foi o Decreto presidencial nº 9.739, de 28 março de 2019, que estabeleceu novas regras sobre a autorização de concursos públicos federais, sendo assim, para que ocorram é necessário autorização e comprovação da necessidade, bem como cumprimento de outras exigências.

A preocupação crescente no Brasil com essa temática do gasto público, baseia-se na necessidade da otimização dos recursos financeiros para melhor planejamento de suas ações, sobretudo, quanto a real necessidade no quantitativo de profissionais e com a consequente identificação de quais seriam as profissões que melhor atenderiam suas populações.

Ao longo do tempo, os recursos humanos sempre representaram uma área extremamente sensível, contingencial e situacional e eram percebidos como um fator de produção entre outros, e não como protagonistas do processo de produção de serviços, recebendo sempre limitada atenção dos responsáveis pela gestão dos serviços (CHIAVENATO, 1997).

Em relação aos avanços e limitações, no que tange à construção de um aparelho administrativo capaz de prover eficazmente serviços públicos, o problema do emprego público, hoje, diz respeito menos ao quantitativo de empregados – em si insuficiente para uma provisão ampliada e eficaz de serviços básicos, incluindo os sociais – e mais à forma como a gestão dos recursos humanos fica condicionada aos diversos tipos de interesses particulares vigentes no cotidiano da máquina

pública. O aprimoramento da racionalidade administrativa da máquina pública brasileira foi comprometido também pela reestruturação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). A partir de 1945, o órgão perdeu muitas de suas funções de coordenação administrativa e de elaboração do planejamento econômico, incluindo o orçamento (CARVALHO, 2011).

De acordo com o Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938, que criou o DASP, a ele caberia estudar a estrutura e o funcionamento dos órgãos públicos, bem como as inter-relações desses órgãos e suas relações com o público, a fim de produzir mudanças. Uma das medidas iniciais do órgão foi instituir o processo de seleção para a entrada no serviço público e criar controles para a manutenção do sistema de mérito. Apesar do sucesso do DASP na implementação do sistema, seu papel foi dificultado após 1938, com a criação de agências independentes, autarquias e institutos de seguridade social, principais portas de entrada no serviço público sem concurso. A contratação de servidores sem concurso não significava que se estivesse burlando a legislação, pois a admissão de extranumerários e interinos sem concurso era legalmente prevista (CARVALHO, 2011).

As perspectivas para a gestão da força de trabalho foram instituídas desde 1967 com o Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, o qual dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Vale ressaltar, que nesta fase surgiu a lacuna entre o que se pretendia fazer e a quantidade de recursos humanos disponíveis naquela época. O processo de Reforma Administrativa ganhou impulso com a distinção das funções de direção com as de execução, ficando as primeiras a cargo da administração direta e as segundas, da indireta (CARVALHO, 2011).

À Administração Federal caberia desenvolver novos modelos de coordenação e gestão, capazes de promover a integração dos diversos órgãos, bem como possibilitar melhor coordenação entre as esferas de governo. Em suma, os autores identificaram como problema maior as falhas de coordenação, que dificultariam ações mais integradas entre as partes constituintes da coisa pública. Após 20 anos de regime militar, a Constituição Federal de 1988 buscou superar o legado autoritário por meio da construção do Estado Democrático de Direito. Isso requeria incorporar as demandas por inclusão social e política. Imbuída do “espírito gerencial”, a Emenda Constitucional nº 19, de 1998 promoveu 77 (setenta e sete) alterações permanentes na Constituição Federal de 1988 (CARVALHO, 2011).

1.1.2 Companhia Nacional de Abastecimento (Conab)

Diante desse aspecto de gerenciamento, buscou-se verificar sobre o processo de Dimensionamento de Força de Trabalho (DFT) na Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). A Conab, é uma empresa pública com sede em Brasília, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). A Companhia foi criada por meio da Lei n.º 8.029, de 12 de abril de 1990, que autorizou a fusão de três empresas públicas: a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), a Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) e a Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem). Suas atividades foram iniciadas em 1º de janeiro de 1991, com capital 100% do Tesouro Nacional (PORTAL INSTITUCIONAL DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO).

A estrutura da Conab é organizada em Órgãos Superiores de Deliberação Colegiada, Órgãos Diretores, Órgãos Consultivos e de Assessoramento, Órgãos Executivos e Órgãos Executivos Descentralizados. Os Órgãos Superiores são: Conselho de Administração (Consad), Conselho Fiscal (Confis) e a Diretoria Colegiada. O Consad é presidido pelo Secretário-Executivo do Mapa, e tem como membros o Diretor-Presidente da Conab, até três representantes do Mapa e um do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP). O Confis, órgão de fiscalização da Conab, é composto de três membros efetivos e respectivos suplentes, sendo um do Tesouro Nacional e dois do Mapa, que são designados pelo Ministro do Mapa, após aprovação de seus nomes pela Presidência da República.

Os Órgãos Diretores são compostos pelo Presidente da Conab e seus Diretores: de Política Agrícola e Informações; de Operações e Abastecimento; de Administração, Finanças e Fiscalização; e de Gestão de Pessoas. No entanto, é essa última Diretoria, chamada de Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas (Digep), que será o foco nesse trabalho, bem como seus efeitos nas ações e resultados na organização. A Digep é composta pela Assessoria, pela Superintendência de Relações de Trabalho (Suret) e pela Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas (Sudep).

A Sudep, por sua vez é composta pela Gerência de Capacitação e Desenvolvimento (Gecap), pela Gerência de Serviços de Assistência à Saúde (Gesas) e pela Gerência de Carreiras e Remuneração (Gecar), sendo essa a

gerência que será estudada. Já a Suret, esta é composta por outras 4 (quatro) gerências: Gerência de Folha de Pagamento (Gefop); Gerência de Cadastro de Pessoal (Gepes); Gerência de Controle e Relações de Trabalho (Gecat); Gerência de Benefícios, Segurança e Medicina do Trabalho (Gebem) (PORTAL INSTITUCIONAL DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO).

Mais especificamente sobre a Gecar, esta possui 14 competências, podendo essas serem encontradas no art. 104 do Regimento Interno da Conab:

Art. 104. À Gerência de Carreiras e Remuneração – Gecar, subordinada à Superintendência de Desenvolvimento de Pessoas, compete:

I - elaborar, implantar, avaliar periodicamente e manter atualizado os Planos de Carreiras, Cargos e Salários e de Sucessão Funcional e Gerencial;

II - promover a avaliação periódica de cargos e funções de carreira da Conab;

III - analisar e emitir parecer técnico sobre enquadramento em conformidade com o Plano de Carreiras, Cargos e Salários;

IV - efetuar pesquisas salariais, de benefícios e vantagens e manter banco de dados atualizado;

V - acompanhar e executar as alterações inerentes à política de remuneração salarial aplicada à Conab;

VI - elaborar, implantar e acompanhar o sistema de avaliação de desempenho de pessoas;

VII - implementar o sistema de promoção de empregados e proceder às respectivas avaliações;

VIII - proceder à análise, emitir parecer técnico e elaborar Ato de Direção relativo à transferência de pessoal;

IX - propor metodologias e definir critérios relativos à movimentação de pessoal na Conab;

X - controlar e manter o quadro de pessoal da Companhia, identificando necessidade de força de trabalho;

XI - planejar e coordenar as atividades de recrutamento e seleção pública, para o preenchimento de cargos de provimento efetivo;

XII - emitir relatórios periódicos relativos aos assuntos de sua competência;

XIII - promover, bianualmente, estudos e pesquisas do clima e da cultura organizacional, propondo medidas para o seu monitoramento, objetivando a adequação e o aprimoramento da política de desenvolvimento de recursos humanos;

XIV - colaborar no fornecimento de informações e documentos necessários quando da elaboração de defesa em ações trabalhistas inerentes à área e atuar como preposto no âmbito da Matriz.

Sendo assim, a pesquisa buscou abranger, como participantes do estudo, os profissionais que estão ou estiveram em contato com o DFT. Portanto, dentro da estrutura organizacional da Conab, considerando apenas a Diretoria de Gestão de Pessoas, foi possível encontrar as nove unidades funcionais que possuem representantes, sendo o corpo profissional da Gerência de Carreiras e Remuneração (Gecar) o foco da pesquisa.

No Brasil, a maioria dos estabelecimentos agropecuários são da agricultura familiar (mais de 80%). Esta atividade contribui para a redução do êxodo rural e para a geração de capital no setor agropecuário. Na Conab, destacam-se ações voltadas aos agricultores familiares, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA); compras institucionais, por meio de chamadas públicas, para distribuição de alimentos a grupos específicos; apoio a projetos que contribuam para o fortalecimento social e econômico de organizações produtivas rurais de base familiar; e o Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar (PGPAF).

Além disso, a Companhia tem a responsabilidade de executar estratégias de inclusão social, que são adotadas pelo Governo Federal, com ênfase na geração de emprego e renda. Ela também participa, como órgão executor, de programas e ações governamentais, que contribuam para o bem-estar de comunidades que estejam em situação de insegurança alimentar e nutricional, por exemplo, o abastecimento social, que executa ações de Atendimento Emergencial, Ajuda Humanitária Internacional, Doação de Cestas, Distribuição de Cestas e Vendas em Balcão.

Como já descrito e comprovado em diversos estudos e documentos, o Brasil, à época do descobrimento, estima-se que existiam cerca de duas mil nações e/ou tribos. Esses povos indígenas, em sua maioria, eram tribos seminômades que subsistiam da caça, pesca, coleta e agricultura itinerante. Em razão da grande diversidade de espécies de plantas e animais, bem como da população nativa brasileira e de suas práticas rotineiras, responsáveis pelo cultivo, o Brasil acabou se tornando um dos maiores países exportadores de produtos agrícolas no mundo (NOVOS ÂNGULOS DA HISTÓRIA DA AGRICULTURA NO BRASIL, 2010).

Apesar de o Brasil colonial estabelecer-se como área de exploração e produção agrícolas, a preocupação com as culturas alimentares surge já no século XVI em função da monocultura, que não deixava espaço para a produção de "mantimentos". Ao longo do período de escravidão, desenvolveu-se o dilema entre

utilizar essa mão-de-obra para produzir e comercializar alimentos em condições não remuneradoras e a alternativa de produzir para a exportação. Por esse motivo, a produção de alimentos esteve ligada muito mais ao auto abastecimento das propriedades que às demandas colocadas pelo mercado. Essa situação abria espaço para alguns colonos na região de Minas Gerais ou foreiros e escravos que trabalhavam nas fazendas de cana-de-açúcar paulistas (WALTER, et al., 2001).

A escassez de alimentos e o atraso nas estruturas de comercialização levaram à elevação no preço dos alimentos e à ação de especuladores. O ano de 1917 representa um marco nos problemas de alimentação, com o problema da carestia apresentando-se como o estopim para a deflagração de manifestações e da primeira greve geral operária de nossa história, que teve lugar na cidade de São Paulo. Na realidade, a escassez estava sendo gerada pelos crescentes embarques de alimentos brasileiros para o abastecimento das nações europeias em guerra (Fritsch, 1990).

Alguns anos depois, novas crises alimentares ocorreram, o que tornou a criação da Conab de extrema importância estratégica, pois com o órgão passou a ser possível oferecer ao Governo Federal informações técnicas para embasar a sua tomada de decisão quanto à elaboração de políticas voltadas à agricultura e alimentação. Para isso, fornece informações detalhadas e atualizadas sobre a produção agropecuária nacional, por meio de levantamentos de previsão de safras, de custos de produção e armazenagem, de posicionamento dos estoques e de indicadores de mercado, além de estudos técnicos que viabilizam a análise do quadro de oferta e demanda (PORTAL INSTITUCIONAL DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO).

Além dos problemas em relação a quantidade de alimentos, a modernização do agronegócio, trouxe um considerável aumento na produção agrícola, acentuando a exportação e contribuindo para um crescimento da economia nacional. Porém, se apresentou de maneira excludente, beneficiando apenas parte da produção, em especial aquela destinada para exportação, atendendo ao interesse da elite rural. Além disso, causou grandes impactos ambientais em detrimento do uso de produtos tóxicos sem os cuidados necessários, além de contribuir para o desemprego no campo e conseqüente êxodo rural (TEIXEIRA, 2005).

Considerando esse cenário, e a necessidade de reorganizar o corpo burocrático do serviço público, em abril de 2018, a Conab instituiu a Política de

Gestão de Pessoas, em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), ambas em conjunto foram responsáveis pela criação do método. A Política de Gestão de Pessoas é o conjunto de decisões explícitas adotadas pela Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), relativamente ao direcionamento dos esforços e das energias dispendidas por seus empregados, otimizando a concretização dos propósitos da organização.

1.1.3 Dimensionamento de Força de Trabalho

Com intuito de institucionalizar um método de DFT para a Administração Pública Federal, o então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, hoje Ministério da Economia, editou a Portaria nº 477, 27 de dezembro de 2017, que dispõe sobre os critérios e procedimentos para priorização da implementação do modelo de DFT nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. A portaria estabelece a adoção do método de DFT e implementação de um modelo referencial, tendo como parâmetro um termo de cooperação entre o Ministério da Economia (ME) e a Universidade de Brasília (UnB). Esse método de trabalho, vem sendo adotada no contexto das organizações públicas em razão da necessidade de qualificar as demandas relacionadas à composição e à recomposição de pessoal.

O DFT como ferramenta de gestão não é um fim em si mesmo, ou seja, configura-se em um processo de trabalho com aplicação cíclica do método definido que, por meio de seus resultados, viabiliza a interlocução permanente na produção de subsídios para a realização de concursos públicos, ações focadas no desenvolvimento de competências, dentre outras.

No modelo proposto pelo Ministério da Economia, o DFT não é estático. Ele responde às circunstâncias referentes às mudanças seguindo uma visão estratégica que busca uma análise mais racional da utilização da mão de obra ou a determinação de um formato da estrutura organizacional, consoante às práticas desenvolvidas pelas instituições. Dessa forma, o modelo, descrito de forma geral, afirma que o quantitativo de pessoal ideal depende da relação entre a produção e a organização do trabalho (SERRANO; FRANCO, 2018).

O DFT é definido como uma prática organizacional que visa estimar o quantitativo ideal de pessoas para realizar determinado conjunto de entregas, dado um determinado contexto e características pessoais (EVEBORN; RÖNNQVIST, 2004). O DFT deve considerar tanto a produção quanto a capacidade produtiva das unidades organizacionais (SERRANO; FRANCO, 2018).

1.1.4 Objetivo geral e específicos da pesquisa

A presente pesquisa pretendeu analisar o dimensionamento de força de trabalho e se esse demonstrou ser influente para a definição das necessidades e das políticas de ampliação ou redução de pessoal da Conab. Para tanto, definiu-se cinco objetivos específicos para alcance dos resultados: Descrever o método de DFT realizado; Realizar levantamento quantitativo da força de trabalho antes e depois da implementação do DFT; Realizar levantamento do perfil dos empregados, quanto à escolaridade, idade, tempo de serviço, experiência profissional e rotatividade; Verificar quais objetivos e metas institucionais foram alcançados a partir da inserção do DFT; e Identificar as ferramentas e sistemas tecnológicos utilizados e como eles auxiliaram no cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

1.1.5 Justificativa da pesquisa

O estudo teve como intuito fornecer informações complementares para o desenvolvimento do programa de dimensionamento, considerando que a Conab obteve sucesso na implementação do método, o que acabou permitindo aproximar os gestores da realidade institucional, e assim conhecer prováveis deficiências ou méritos na gestão de pessoas, para então servir de exemplo para outras organizações na proposição de políticas que visem à valorização do empregado e uma maior eficiência no cumprimento de demandas.

2 Referencial Teórico

O presente estudo pretendeu fazer uma análise sobre a aplicação de métodos de gestão chamada Dimensionamento de Força de Trabalho (DFT). A pesquisa teve por objetivo avaliar os efeitos desse método no serviço público, especificamente na empresa pública federal, escolhida Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Diante disso, faz-se necessário definir o que seria esse modelo de gestão. Primeiramente, é necessário salientar que não se identifica na literatura uma teoria específica sobre DFT. Ao invés disso, é comum encontrar a descrição de diferentes modelos e métodos aplicados para a solução desse problema gerencial (E.G., et al., 2011; INOUE; MATSUDA, 2009; LI; CHEN; CAI, 2007).

2.1 Teorias e análises organizacionais: conceituando Dimensionamento de Força de Trabalho (DFT)

Antes de conceituar o que seria o método e seus diversos modelos, é significativo analisar quais as dimensões relevantes, por traz das teorias, que influenciam no dimensionamento. Por teorias organizacionais, entende-se como abordagens de análise organizacional (SHAFRITZ; OTT; JANG, 2015), enquanto esta pode ser definida como um processo de revisão do desenvolvimento, ambiente de trabalho, pessoal e operação de uma organização, permitindo verificar se os objetivos estão sendo alcançados (HATRY, 2006).

Como exemplo de teorias, pode-se considerar a teoria do sistema racional, da divisão do trabalho, da teoria burocrática e da teoria da contingência, bem como as perspectivas clássicas, perspectivas neoclássicas, teorias organizacionais modernas e perspectiva ambiental (JONES, 2010; SHAFRITZ; OTT; JANG, 2015). Contudo, para evitar um estudo mais profundo de todas essas teorias, existem 3 (três) dimensões mais fundamentais que são utilizadas em todas as organizações, conforme estudos nas mais variadas áreas, por exemplo, na administração (CRIADO; ROJAS-MARTÍN; GIL-GARCIA, 2017).

A primeira dimensão diz respeito ao corpo burocrático, ou seja, versa sobre aspectos relacionados ao indivíduo atuante. A segunda é considerada como a dimensão de resultados, versando sobre o que é produzido. E por último, leva-se em conta o contexto, envolvendo aspectos gerais que estão além de comportamentos individuais. (FRANCO; IWAMA; SERRANO, 2018).

Essas dimensões, portanto, serão avaliadas de forma quantitativa, dado que elas são codificadas por meio de números que têm significado no mundo real e que não dependem de interpretação, e qualitativa, pois apesar de poderem ser codificadas por meio de números, seus valores podem depender da interpretação de quem as avalia. No entanto, antes de tratar dos conceitos de dimensionamento, de acordo com os mesmos autores, o cerne desse método deve estar embasado em variáveis quantificadas, mas não deixando de utilizar informações qualitativas de forma complementar.

Sendo assim, para a criação de um modelo de dimensionamento, é necessário que existam variáveis, e essas variáveis precisam ter justificativa científica relevante e ser mensuradas de alguma forma, quer seja quantitativamente, quer seja qualitativamente. Dessa forma, o registro de informações acerca da organização e do trabalho é um exemplo de primeiro passo para essa construção (FRANCO; IWAMA; SERRANO, 2018).

Após analisadas algumas teorias encontradas na literatura para explicar o surgimento do dimensionamento, pode-se entender, conceitualmente, como um método para se estimar qual a quantidade ótima ou ideal de trabalhadores para se alcançar um determinado objetivo. Além de otimizar a eficácia, o mecanismo de dimensionamento proporciona a redução de custos operacionais, pois o mesmo determina o número e a categoria profissional requerida para prestar os variados tipos de serviços, assim como oferece dados para estimativa dos investimentos necessários para formação de profissionais e infraestrutura de equipamentos (VIANNA, et al., 2013).

O DFT vem ampliando a sua importância no meio organizacional nas últimas décadas. Instituições públicas e privadas têm percebido que uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão. (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

2.2 Modelos e métodos do Dimensionamento de Força de Trabalho (DFT)

A literatura traz três modelos de dimensionamento, algébricos, estatísticos e de otimização. De forma sucinta, o primeiro modelo apresenta duas características: (1) o funcionamento por meio de lei científica, ou seja, são declarações quantitativas que descrevem algum aspecto do universo (DILWORTH, 2007), (2) e que não é possível seu teste em relação ao seu ajuste aos dados, tornando o modelo rígido. O segundo modelo é baseado na incerteza porque consideram que toda medida possui um erro associado a ela, no entanto, nessa modelagem é possível a testagem de dados. Sobre a otimização, esta pode ser definida como o processo de seleção do melhor valor de algum conjunto de alternativas disponíveis, dadas certas condições e critérios (FRANCO; IWAMA; SERRANO, 2018).

Sobre os métodos utilizados para definição do dimensionamento, foi realizado uma pesquisa pelos autores Antonio Isidro-Filho e André Luiz Marques Serrano, de 2016, em que estes reuniram os principais, sendo eles: Método de Gaidzinski (1998); Teoria de Filas; Modelo de Programação Inteira (2007); Componentes Demográficos (2008); Marinho e Vasconcelos (2007); Modelos Hospitalares (2000).

O “Método de Gaidzinski (1998)”, segue como modelo o algébrico, o mesmo é utilizado para dimensionar quantitativo de profissionais de enfermagem em unidades hospitalares, tendo como subsídio a resolução do COFEN (Conselho Federal de Enfermagem) nº 189/96 (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016). Nesse método, as variáveis consideradas são: Quantidade total de pessoas de enfermagem; categoria profissional; quantidade de pacientes; tipo de cuidado requerido pelo paciente; tempo diário de trabalho; produtividade média; folgas semanais; férias; feriados; ausências não previstas; dias de funcionamento da unidade.

Diferente desse método, a “Teoria das Filas” utiliza como modelo o de otimização, considerando como variáveis: Ritmo médio de chegada do usuário no sistema; quantidade de profissionais; ritmo médio de atendimento no sistema; quantidade média de clientes no sistema; probabilidade de ocupação da fila; probabilidade de o sistema estar vazio; tempo médio de permanência na fila. De

acordo com os autores, a ideia central é permitir o dimensionamento da oferta de profissionais com o propósito de atender uma demanda.

Sobre o modelo de “Programação inteira (2007)”, a modelagem utilizada também foi a não paramétrica, dimensionando o seu corpo burocrático “a partir da utilização ótima dos recursos disponíveis”. Para tanto, é levado em consideração o tempo gasto para realização das tarefas, custo de realização da tarefa e a alocação do profissional na tarefa.

Em relação ao modelo de “Componentes Demográficos (2008)”, este utiliza a mesma modelagem, no entanto, suas variáveis consideradas são: Profissionais ativos, imigrantes e emigrantes; sexo dos profissionais; novos registros nos conselhos profissionais.

Os métodos da pesquisa de “Marinho e Vasconcelos (2007)” e “Modelos Hospitalares (2000)”, utilizam também a modelagem algébrica. O primeiro, assim como o modelo de programação inteira, estima uma produtividade dos profissionais a partir das seguintes variáveis: duração da tarefa (em minutos), produção por dia em quantidades e total de dias trabalhados no mês (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

Já os “Modelos Hospitalares (2000)”, estes foram desenvolvidos para tratar especificamente de dimensionamento de pessoal para hospitais (PICCHIAI, 1998). Assim como o Método de Gaidzinski (1998), considera um índice de segurança técnica, mas a produtividade do pessoal é calculada por meio da carga horária de trabalho por leito/paciente internado (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

Diante da análise feita pela pesquisa dos autores, estes perceberam que esses métodos “não incluem atividades de gestão e de apoio das atividades e, por isso, tais quantitativos precisam ser determinados através de estratégias distintas”, portanto, propuseram um método que estimasse a força de trabalho em áreas finalísticas das organizações públicas, considerando o grau de complexidade da tarefa, a quantidade de horas de trabalho, o grau de formação dos funcionários que executam certa tarefa, a jornada efetiva de trabalho e a identificação do percentual de absenteísmo e de ausências no trabalho.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa contou com a utilização de um método misto. Primeiramente, foi realizada a análise documental tendo como fonte os documentos disponibilizados pela Conab. Segundo (GIL, 2002), o material utilizado nas pesquisas documentais pode aparecer sob os mais diversos formatos, tais como fichas, mapas, formulários, cadernetas, documentos pessoais, cartas, bilhetes, fotografias, fitas de vídeo e discos. Após a pesquisa documental, buscou-se aplicar na Gecar um questionário via *Google Forms* com o objetivo geral de descobrir, por meio de um estudo detalhado, com coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos, se o planejamento e o dimensionamento de força de trabalho demonstraram-se influentes para a definição das necessidades e das políticas de ampliação ou redução de pessoal.

As perguntas do questionário (Apêndice A) tiveram como base uma pesquisa realizada sobre o DFT na Universidade Federal de Viçosa (UFV), em que foram utilizadas variáveis relacionadas ao gerenciamento de recursos humanos, selecionadas por um grupo focal responsável por proceder aos estudos de dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal técnico-administrativo (REIS, et al., 2015).

Na presente pesquisa, foi utilizado questões relacionadas as variáveis do estudo citado, mas sendo estas separadas por blocos conforme os objetivos específicos da pesquisa, a saber: descrever o método de DFT realizado; realizar levantamento quantitativo da força de trabalho antes e depois da implementação do DFT; realizar levantamento do perfil dos empregados, quanto à escolaridade, idade, tempo de serviço, experiência profissional e rotatividade; verificar quais objetivos e metas institucionais foram alcançados a partir da inserção do DFT; e identificar as ferramentas e sistemas tecnológicos utilizados e como eles auxiliaram no cumprimento dos objetivos e metas institucionais. Para cada bloco foram de três a quatro perguntas para que este ocorresse de maneira fluída para o participante e ao mesmo tempo dê respostas concretas sobre o tema.

Após a aplicação do questionário, em relação aos seus resultados, pode-se perceber um contexto diferente do apresentado em fevereiro de 2019. Vale-se notar que 2020 tem sido um ano atípico, por conta da pandemia do novo coronavírus, em

que toda a realidade do serviço público teve que ser alterada para um modelo home office. A partir disso, verificou-se a necessidade da realização de entrevistas com os empregados da Gecar, para que então pudesse ser compreendido melhor em que estágio estaria a implementação do DFT e quais tem sido as maiores dificuldades, desde a data início do planejamento.

No dia 20 de fevereiro de 2019, em que se é possível ter acesso ao vídeo gravado no Site Oficial da Conab, foi realizado a apresentação sobre o dimensionamento aos gestores das superintendências da Conab. Nesse evento foram demonstrados os resultados e entregas conquistados pelo DTF desenvolvido, colocando a Conab como pioneira do primeiro caso de projeto de sucesso de início, desenvolvimento e entrega completa de um órgão 100% dimensionado. Foi a partir dessa apresentação que se definiu-se as perguntas que seriam feitas no questionário para os gestores responsáveis pelo desenvolvimento do DFT, no ano de 2020, um ano após o evento, considerando os objetivos específicos da pesquisa.

Para as entrevistas utilizou-se um roteiro semiestruturado. Para (MANZINI, 1991) a entrevista semiestruturada pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas. Dessa maneira, o roteiro conteve questões abertas para que todos os entrevistados dessem suas contribuições sobre implementação de métodos de DFT e sua eficiência dentro da Conab.

As entrevistas foram realizadas de forma *online* pela plataforma Teams e registradas por meio de um gravador, com apenas a voz do entrevistado, não sendo necessário identificar o físico do avaliado por meio de filmagem. Autores como (PATTON, 1990) e (ROJAS, 1999) concordam com esta indicação, pois o gravador preserva o conteúdo original e aumenta a acurácia dos dados coletados.

O diário de campo foi um dos principais instrumentos utilizados durante a pesquisa de campo, pois este deu subsídio para a construção desse capítulo, inclusive como técnica de registro das informações coletadas. Para Soares et al., (2011), o diário de campo tem como objetivo possibilitar a sistematização das observações e dos dados coletados, estimular o desenvolvimento da habilidade de redação e ajudar na construção do pensamento crítico durante a pesquisa.

Apesar de ainda ter sido utilizado o diário de campo nessa pesquisa, não foi possível realizar a imersão física dentro da organização visto que o ano de 2020 foi marcado por uma pandemia. No entanto, a ocorrência desse contexto não

prejudicou a pesquisa documental e nem a aplicação do questionário, bem como das entrevistas, que permitiram um entendimento claro do ambiente organizacional e da política pesquisada.

Diante disso, pretendeu-se analisar os dados obtidos nas entrevistas por meio do estabelecimento de relações entre esses dados coletados e os referenciais teóricos apresentados na pesquisa, levando-se em consideração os objetivos específicos.

A primeira entrevista foi realizada no dia cinco de outubro com o líder da equipe da Gecar. O início da entrevista começa com o pedido de autorização ao entrevistado para a gravação da conversa, a partir então do seu consentimento é possível começar a aplicação do roteiro semiestruturado. Antes de começar as perguntas de fato sobre os objetivos específicos da pesquisa, é pedido ao participante que se apresente. O participante, tem 47 anos e afirma que assumiu o cargo de gerência na Conab no final de 2015, ano em que o projeto do DFT começou a ser negociado, negociação que durou até 2017.

Após a realização dessa entrevista, pode-se ter uma maior noção em qual etapa estava a implementação do DFT na Conab, no entanto, essa entrevista trouxe apenas uma visão do contexto, em que foi necessário entrevistar outros participantes da equipe para se ter mais informações sobre esse processo. Pretendeu-se, então, como próxima etapa da metodologia, a realização dessas entrevistas, bem como a execução de mais uma conversa com o líder da equipe para verificar como foi a finalização do processo de implementação do DFT.

A segunda entrevista foi feita com a uma das Analistas da equipe da Gecar, no dia 14 de outubro de 2020, em que também pediu-se sua autorização para que a conversa fosse gravada. Primeiramente, requereu-se a Analista que apresentasse seu perfil profissional antes a aplicação do roteiro semiestruturado sobre os objetivos específicos da pesquisa.

A entrevistada contou que no serviço público tem cinco anos de experiência, em que está na Gecar desde sua admissão na empresa, trabalhando principalmente nas áreas de carreira, movimentação de pessoal e força de trabalho. A gestora também falou sobre sua experiência em outra unidade, fora da Conab, por meio de contrato especial dentro da parte administrativa, mas voltado para Política Pública de Assistência Social.

A fim de confirmar esse cenário realizou-se mais uma entrevista com mais uma Analista da equipe da Gecar, acerca da implementação do DFT. A conversa ocorreu no dia 16 de outubro de 2020, em que utilizou-se das mesmas técnicas para a coleta de dados já usadas com os demais entrevistados. Após a permissão para a gravação de áudio da entrevista, a gestora se apresentou contando um pouco da sua trajetória.

A Analista tem como formação o curso de pedagogia na UnB, mas contou que a Conab foi seu primeiro emprego público, sendo que seu ingresso ocorreu em janeiro de 2017. Antes disso a gestora trabalhava na iniciativa privada. Foram 11 anos em uma empresa de tecnologia e outras experiências em cooperativas vinculadas a área financeira. A gestora colocou que participou em grande escala dos projetos de gestão de desempenho e dimensionamento, bem como nas pesquisas de clima organização, em que ela se coloca como responsável por as ter realizado.

A partir das entrevistas, então, chegou-se a um conjunto de dados que confirmou a realidade na qual a Conab se encontrava em relação ao DFT. A obtenção desses dados foi possível diante da aplicação do roteiro semiestruturado (Apêndice B), em que em todas as entrevistas foram realizadas as mesmas perguntas, em relação aos objetivos específicos da pesquisa.

As informações trabalhadas no diagnóstico, a seguir apresentado, foram selecionadas tendo em vista auxiliar a responder as perguntas norteadoras.

4 Diagnóstico da Política Pública

Este capítulo traz os principais resultados da pesquisa, sob forma de um diagnóstico da Política de Gestão de Pessoas sob a luz do método de Dimensionamento da Força de Trabalho. Na presente pesquisa, pretendeu-se realizar um estudo na Conab, analisando seu aspecto gerencial a partir de um método de DFT que tem como intuito a racionalização na definição de pessoal necessário, bem como a adequada alocação desse pessoal. O método utilizado na Conab para dimensionar a força de trabalho das áreas administrativas foi baseado na Política de Gestão de Pessoas de 2018 com as seguintes diretrizes:

“A Política de Gestão de Pessoas da Companhia está consubstanciada nas seguintes diretrizes:

I - desenvolver técnicas administrativas e gerenciais modernas e ajustadas às estratégias corporativas, disponibilizando canais e meios de comunicação que favoreçam o acesso às informações;

II - estabelecer política voltada à captação e à retenção de empregados;

III - adotar sistema remuneratório que estimule o desempenho profissional por meio de incentivos;

IV - instituir carreiras compatíveis com a organização interna aspirada;

V - promover o contínuo desenvolvimento das pessoas, estimulando a inovação e o acompanhamento da evolução tecnológica, com o propósito de evitar a obsolescência do conhecimento e da informação;

VI - implementar e manter condições para o exercício de uma ação gerencial responsável, ágil e dinâmica;

VII - desenvolver e reforçar comportamento centrado na qualidade dos serviços prestados, de forma a consolidar-se perante a sociedade por meio da ampliação e fortalecimento das relações interinstitucionais;

VIII - manter ambiente interno integrado e propício ao engajamento dos empregados nos resultados pretendidos;

IX - valorizar os empregados com ações voltadas à acessibilidade, responsabilidade socioambiental, melhoria do clima organizacional, respeito à diversidade e transparência;

X - conscientizar empregados e gestores para o papel de corresponsáveis pela Política de Gestão de Pessoas, assegurando o seu cumprimento e a sua atualização.”

Para que a Conab, então, consiga realizar de forma mais eficiente suas atribuições, a Política de Gestão de Pessoas trouxe estratégias, separadas em capítulos, como: Capítulo II - Organização em Mudança; Capítulo III - Gestão Estratégica de Pessoas; Capítulo IV - Gestão de Cargos. Sobre a Organização em Mudança, considera-se como missão da Conab a sustentação de uma empresa moderna, eficiente e capaz de dar respostas rápidas e eficazes às demandas da sociedade voltadas à garantia de renda ao produtor rural, regularidade do abastecimento e segurança alimentar e nutricional. A Gestão estratégica é aquela que traz a ideia de que os trabalhadores não deveriam ser considerados como meros recursos produtivos e do concomitante reconhecimento do papel das pessoas dentro da organização.

Em relação a Gestão de Cargos, essa é um dos principais focos deste trabalho, pois é a partir dela que se pode analisar o Plano de Cargos, Carreiras e Salários. Esse é o instrumento de gestão que consiste em criar as perspectivas de desenvolvimento e crescimento dos empregados, estabelecendo critérios que permitam ao empregado vislumbrar sua trajetória profissional na organização. Outro ponto importante diz respeito a alocação e capacitação dos empregados, sendo preciso estabelecer metas e criar projetos e formas de valorizar os conhecimentos das pessoas, para que então estas cumpram suas atribuições de forma mais eficiente, gerando efeitos positivos a sociedade.

A Conab, no escopo de sua missão institucional, exerce um contínuo trabalho para o fortalecimento das políticas públicas voltadas à agricultura familiar e como geradora de informação agropecuária, tem papel fundamental de assessoramento e execução das políticas públicas voltadas para o setor agrícola, de abastecimento e de segurança alimentar e nutricional, visando o desenvolvimento da agricultura nacional e de sua cadeia produtiva, sendo essas: Política de Segurança da Informação; Política de Alienação, Aquisição e Cessão de Bens Imóveis; Política de Indicação e Sucessão; Política de Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos; Política de Divulgação de Informações; Política de Distribuição de Dividendos e, por fim, a Política de Gestão de Pessoas (PORTAL INSTITUCIONAL DA COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO).

Sobre o método DFT dentro da Conab, este é encontrado no âmbito da Política de Gestão de Pessoas, possuindo como objetivo a qualificação do processo

decisório, principalmente em relação à configuração e à constituição de seu quadro de pessoal, para ampliar a qualidade dos serviços oferecidos. Em relação ao contexto político em que será feita a análise, como já dito na secção sobre a contextualização do tema, a realidade brasileira convive com políticas de contenção de gastos, como por exemplo, as novas regras para autorização de concursos públicos criadas no ano de 2019.

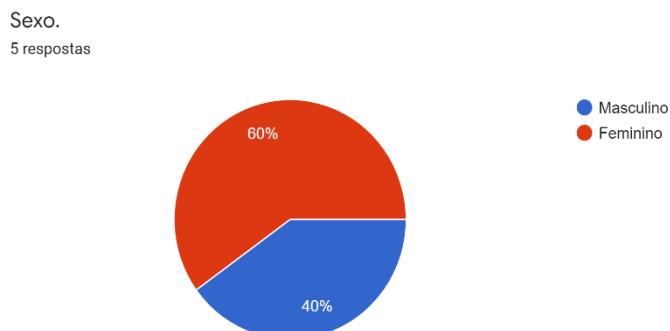
Os elementos constitutivos desse método contam com ações que tem por objetivo realizar diagnóstico organizacional, alocação de pessoal, identificar a necessidade de capacitação dos profissionais. Para tanto, procura-se com o método obter um diagnóstico organizacional e dados sobre informações relativas aos processos de trabalho e entregas realizadas, bem como a adequação das competências profissionais.

4.1 Resultados obtidos a partir do questionário aplicado

Essa etapa da pesquisa contou, com cinco participantes, sendo esses os responsáveis pelo desenvolvimento do método de DFT na Conab. Dentro dos entrevistados, 60% são do sexo feminino e 40% do sexo masculino (Gráfico 1). A idade variou de 32 a 64 anos. O público da pesquisa, em sua totalidade, possui cargo de Analista de Recursos humanos, em que o tempo de trabalho no serviço público foi de 3 anos a 43 anos.

Gráfico 1

Sexo dos Participantes



Diante das perguntas feitas aos participantes, percebeu-se que a aplicação do método DFT ainda se situa na fase de implementação nas unidades e que o quantitativo estimado ainda não foi efetivamente alcançado. De modo geral, quando perguntado aos participantes sobre o quantitativo dos empregados, sua realocação e distribuição, percebeu-se que, quase 100% dos respondentes disseram que a Companhia está iniciando o processo de implantação do DFT e que ainda não chegaram a este ponto (Gráficos 2 e 3).

Gráfico 2

Contagem de Após a implementação do DFT o quantitativo de servidores diminuiu?

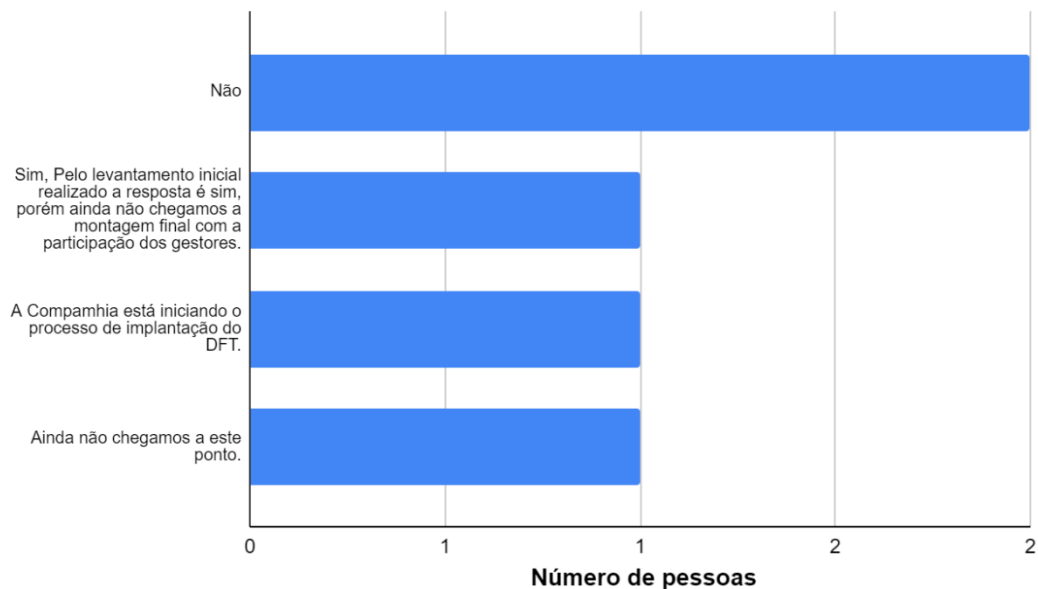
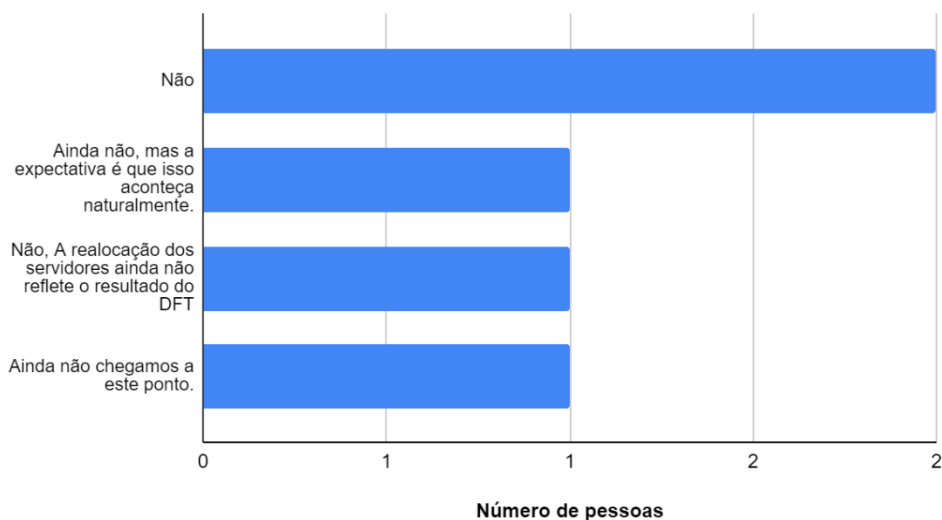


Gráfico 3

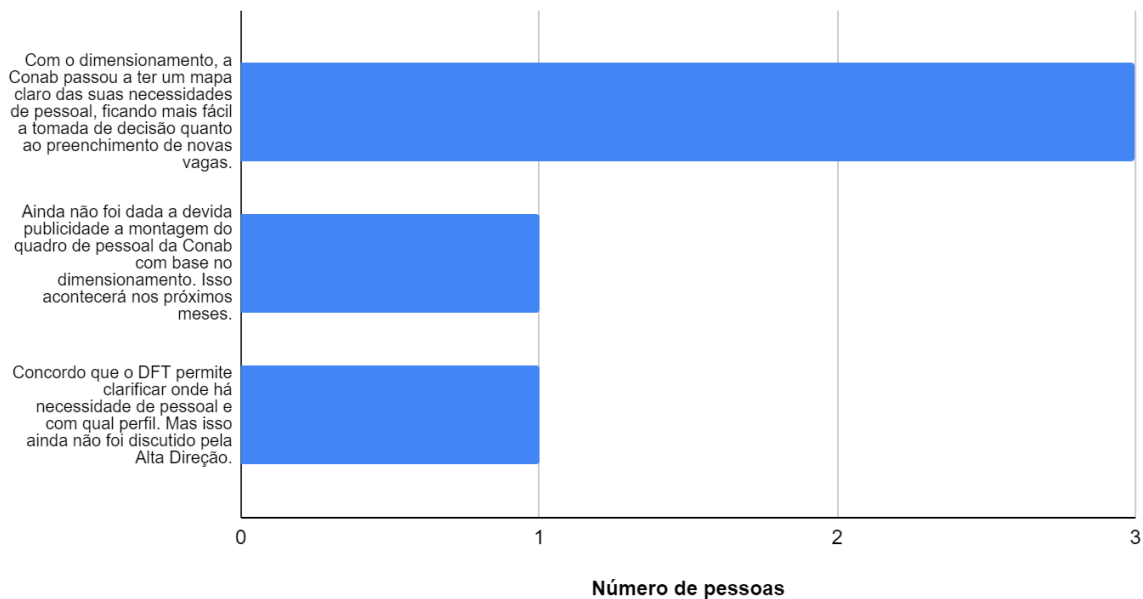
Contagem de Após a implementação do DFT houve realocação dos servidores?



Apesar disso, quando perguntado aos participantes se estes perceberam melhorias com o uso do DFT, 75% disseram que sim, que com o dimensionamento, a Conab passou a ter um mapa claro das suas necessidades de pessoal, ficando mais fácil a tomada de decisão quanto ao preenchimento de novas vagas (Gráfico 4).

Gráfico 4

Se você respondeu sim à questão anterior, assinale as melhorias que você percebeu com o uso do DFT.



Baseado nesses resultados, verificou-se, a necessidade da realização de entrevistas com os empregados da Gecar, para que então pudesse ser compreendido melhor em que estágio estaria a implementação do DFT e quais tem sido as maiores dificuldades, desde a data início do planejamento.

4.2 Resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas

A primeira entrevista, como mencionado na metodologia, ocorreu de forma online no dia cinco de outubro com o líder da equipe da Gecar. O entrevistado relatou que a UnB saiu da Conab entregando o dimensionamento em algumas unidades, em que não foi possível realizar em todas, no primeiro semestre de 2018. O que foi feito até esse ano foi cruzar os dados do público real que estava localizado em determinada unidade com o que seria estimado.

Ao receberem esses resultados do cruzamento desses dados, o gestor acredita que a Gecar demorou, de certo modo, a montar um modelo de quadro inicial da força de trabalho. Relatou também que essa atividade está sendo realizada esse ano, 2020, iniciada em setembro e terá fim no mês de outubro. Verificou-se o resultado, então, de cada unidade, superintendências e gerências para que fosse montado um quadro por diretoria, apresentando qual seria o *headcount* (contagem de cabeças) com base no trabalho anteriormente feito pela UnB.

Dentro do método de DTF, umas das principais preocupações é estimar qual a quantidade ótima ou ideal de trabalhadores para se alcançar um determinado objetivo (VIANNA, et al., 2013). Para isso, no RH existem inúmeras ferramentas para a coleta e tratativa de informação pertinente ao capital humano. O gestor público deve abusar dessas informações para criar ações de melhorias aos servidores públicos, sendo exemplos de ferramentas: Pesquisa de Clima Organizacional; Absenteísmo; Indicador de Desempenho Individual e/ou Coletivo; Headcount; Turnover; Treinamento e Desenvolvimento; Faturamento; entre outros (LACHI et al., 2015).

Para tanto, também foi utilizado para a montagem desse quadro de profissionais a média e mediana, considerando o maior valor dessas medidas de estatística. O gestor entende que, mesmo usando o resultado do Dimensionamento feito pela UnB, ainda restará uma margem de sobra com relação ao quadro que é montado pelo Ministério da Economia. O quadro permanente aprovado para a Conab foi de 2.334 empregados, mas o entrevistado acredita que o modelo de quadro inicial da força de trabalho que estava sendo realizado, até o momento dessa entrevista, traria um número abaixo do permanente aprovado.

A ideia principal da Gecar foi de encaminhar para cada diretoria uma apresentação informando qual foi o resultado chegado em conjunto com a UnB, para então buscar a opinião de cada unidade e se seria possível a aderência ao processo atual de trabalho dos gestores, tendo em vista que o dimensionamento começou a ser planejado em 2015.

O participante colocou que o maior desafio, até o momento da entrevista, estava sendo em relação ao perfil dos profissionais, considerando que o quantitativo já está adequado. Sobre o perfil, o gestor coloca que em grande maioria o quadro profissional da Conab conta com empregados de nível fundamental, em cargos de

suporte, não sendo condizente a quantidade de pessoas que trabalham efetivamente nas entregas.

Na entrevista também foi perguntado ao líder de equipe se já foi possível enxergar benefícios até a fase atual de implementação e a resposta foi positiva, em que a Conab agora possui um modelo de algoritmo matemático que dá um quantitativo racional, mas que só a partir desse mês, em outubro, a Gecar vai ter finalizado o quadro de pessoal, com um organograma baseado no perfil de cada área. No entanto, o entrevistado afirma que com o novo cenário induzido de 2020, em que boa parte dos empregados públicos passaram a trabalhar em home office, influenciou na tendência do número de pessoas, em algumas áreas, ser menor.

O líder de equipe informa também que, sobre o home office, a Conab voltará com o serviço presencial a partir de 13 de outubro de 2020, enfatizando que, por conta do perfil de nível médio dos empregados, há uma dificuldade de realizar o trabalho remotamente. Diante desse cenário, foi perguntado ao entrevistado se esse perfil de empregados tornou necessário a realização de novos concursos públicos para nível superior, mas o gestor acredita que não, já que o próprio governo tem realizado, por meio de decretos, a requisição e cessão de empregados, ao invés de aprovação de novos.

Sobre as ferramentas tecnológicas, o participante mencionou o Serviço Eletrônico de Informações (SEI), que foi implantado em 2020 na Conab, em que a tramitação de processo eletrônico foi um grande ganho substancial, tornando as respostas aos processos muito mais rápidas.

Após as constatações dessa entrevista, pode-se perceber em qual patamar está a implementação do DFT na Conab, no entanto, é importante salientar, como já dito anteriormente, que essa foi a visão do gestor entrevistado, tornando assim, necessário a entrevista de outros participantes da equipe para que possa se confirmar esse cenário.

Como mencionado na metodologia, foram entrevistadas mais duas Analistas da equipe que compõe a Gecar. A segunda entrevistada relatou que, o processo de DFT foi uma situação nova para a organização, em que foi preciso, primeiramente, entender o que seriam as premissas do que significa dimensionar a força de trabalho. A gestora coloca que o método de DFT não apenas trata o quantitativo de uma organização, mas o qualitativo do corpo funcional, como por exemplo, o perfil desejado desses profissionais.

Diante desse cenário, foi perguntado a entrevistada sobre as maiores motivações para o interesse da Conab em aplicar o método de DFT. A gestora contou que a Conab possui quase 4.000 empregados e antes do dimensionamento possuía muito mais, chegando a quase 5.000. No entanto, houve um programa de demissão voluntária que obteve adesão de mais de 1.000 empregados, ocasionando diminuição do quantitativo da empresa.

A Analista firma que a Conab tem um corpo funcional muito envelhecido, isso por conta da fusão de três empresas antigas da época do Presidente Collor que deram origem a Companhia, ocasionando a mesclagem dos empregados dessas empresas, com perfis e escolaridades diferentes. Uma das empresas fundidas era a Cobal, que possuía muitos profissionais de nível fundamental, pois as atividades da empresa não exigiam outra escolaridade.

É importante salientar que, como não há previsibilidade de realização de novos concursos públicos pela grande quantidade de empregados na própria Conab, nota-se a necessidade de qualificação do profissional que já faz parte do corpo burocrático da organização, sendo que, quanto mais habilitado um servidor público, mais potencial ele oferece ao seu gestor (MOSSMANN, 2019). Percebe-se, logo, a importância do DFT, em que instituições públicas e privadas têm notado que uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão. (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016).

A Conab, como contou a gestora, precisou, para a realização do dimensionamento, entrar em contato com cada unidade da organização para o levantamento das atividades e dos processos da área, para que então fosse possível a demonstração dos perfis desejados. Mas a Analista pontuou que apesar de ter sido feito essa pesquisa, não necessariamente os perfis desejados são os que constam em cada unidade. Em relação a cessão e requisição de empregados, já que a realidade do contexto brasileiro não é a de abertura de novos concursos, a Conab, no ano de 2020 passou a possuir normatização em relação a movimentação de empregados entre órgãos, o que pode acabar facilitando a busca por profissionais que tenham a capacitação adequada na visão da Companhia.

Como Dutra (2013, p.102) coloca:

“A transferência é uma forma muito comum de movimentação das pessoas dentro de uma empresa (e a administração pública pode ser

considerada uma grande empresa embora tenha as suas particularidades na gestão de recursos e de pessoas) e é, normalmente, um movimento dentro da própria empresa pelo qual a pessoa muda de área de atuação, carreira ou área geográfica”.

Sendo assim, às vezes a transferência de servidores é necessária para que se faça uma escolha mais inteligente, trazendo maior eficiência para o setor público e maior satisfação por parte do servidor, pela valorização do seu esforço e do seu conhecimento (DUTRA, 2013).

Em relação aos benefícios com a implementação do método de DFT, a gestora respondeu de forma positiva, no entanto, acredita-se que foram benefícios informais. Antes da implementação do DFT, a entrevistada conta que havia resistência por parte dos empregados em relação ao tema e a uma possível mudança de cultura organizacional, mas que a partir da implementação, em que foi possível que os empregados recebessem os feedbacks sobre seus trabalhos, gerou-se uma abertura maior para falar sobre o assunto. A resistência não é unicamente nociva, podendo ser positiva a partir do momento em que os gestores sabem reconhecer suas causas e tratá-las (REZENDE et al., 2011). A pesquisa demonstrou que os funcionários perceberam as mudanças que a organização vem enfrentando para alcançar seus objetivos.

Antes do dimensionamento, a gestora contou que não era prática regular cada unidade pensar em seus processos, descrever suas atividades e contabilizar entregas, isso só foi possível a partir do planejamento iniciado pela UnB em conjunto com a Companhia.

Como perguntado na primeira entrevista e, por ser um dos objetivos específicos da pesquisa, foi questionado a gestora sobre as ferramentas tecnológicas que foram ou estão sendo, até o momento da entrevista, utilizadas para o alcance das metas institucionais. Uma das ferramentas, já comentadas anteriormente, foi o SEI (Serviço Eletrônico de Informação) que vem sendo aplicado em toda administração pública, ocasionando uma maior facilidade no trâmite de informações entre os órgãos públicos sem a necessidade do papel físico. No entanto, é importante interligar a revolução tecnológica com o aperfeiçoamento do corpo burocrático da organização. No caso da Conab, os profissionais sentiram certa dificuldade em se adaptar ao novo sistema, principalmente no momento da pandemia, em que todos foram obrigados a exercer suas atividades em *home office*.

Sobre esse aspecto é necessário notar que a utilização da comunicação interna como ferramenta de gestão pode ser encarada como uma mudança, uma vez que se trata de estratégia relativamente recente na realidade dos organismos públicos. (REINALDO et al, 2010) Infere-se que é difícil implantar novas ferramentas de comunicação em organizações públicas sem que haja um prévio estudo sobre as condições culturais das relações e práticas ali construídas. Quaisquer que sejam as ferramentas tecnológicas implantadas, essas dependem da maneira como cada um dos diferentes usuários lidará com as ferramentas (DA SILVA et al., 2013).

Por fim, outro ponto importante foi a mudança de diretor na Digep, diretoria na qual Gecar é subordinada, sendo essa responsável pela gestão de pessoas. A rotatividade de cargos de liderança, conforme pontua Ramlall (2003), prejudica o alcance dos objetivos organizacionais, gerando impactos negativos sobre a inovação, a qualidade, a consistência e o tempo de fornecimento de serviços aos clientes, além de ter como consequência a perda do conhecimento que é levado com o empregado que deixa a organização. Estudos evidenciam de que a rotatividade dos funcionários de confiança no governo federal brasileiro é diretamente afetada pela mudança da chefia do Executivo (PRAÇA et al., 2012).

Muitas vezes, quando um órgão da administração pública precisa desenvolver um novo projeto, como gestão estratégica, gestão por competências, desenvolvimento de um novo sistema de catalogação, entre muitos outros exemplos, ela busca auxílio externo ao seu universo público, através da contratação de consultorias, como no caso da UnB em parceria com a Conab. Contudo, pode ser que exista dentro de seu quadro de empregados pessoas formadas e qualificadas na área necessária e que ocupam um cargo em que não há necessidade dessa formação específica.

Sendo assim, como cita Bergue (2014), torna-se necessário catalogar os servidores que possuem graduação e pós-graduação nas mais diversas áreas, bem como seus processos, como realizado na Conab, podendo atender, então, diversas situações que ocorrem na grande variedade que são as necessidades do serviço público.

A fim de confirmar esse cenário realizou-se, então, a terceira entrevista com mais uma Analista, acerca da implementação do DFT. A gestora afirmou participar em grande escala dos projetos de gestão de desempenho e dimensionamento, bem como nas pesquisas de clima organização, em que ela se coloca como responsável

por as ter realizado. Explicando um pouco mais sobre esse processo, a Analista confirma o que os demais entrevistados haviam afirmado, o corpo burocrático da Conab tem um perfil mais envelhecido, de nível fundamental e enraizado à própria cultura organizacional, sendo que a Companhia possui mais de 30 anos e surgiu a partir de fusões de organizações já existentes.

Diante desse cenário, a Analista contou que o próprio Governo já havia solicitado as organizações públicas dependentes do tesouro um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), para que fosse possível estabelecer um corpo burocrático mais técnico e especializado, sendo que isso está sendo aplicado nesse ano, em 2020. Outra dificuldade que a gestora coloca para mudar o perfil profissional da Conab é que seu Plano de Cargos e Salários não é, ao ver dos empregados mais qualificados, atrativo frente ao mercado, tornando necessário que a equipe fizesse uma pesquisa salarial para propor mudanças nesse aspecto.

Em relação à remuneração, a continuidade de formação do empregado público, elevando o seu nível de escolaridade atual, pode ser uma oportunidade para a administração pública de ter em seu quadro de empregados, pessoas qualificadas e atualizadas desde que dê a contrapartida necessária realizando os processos de promoção e progressão com transparência e eficiência (MOSSMANN, 2019).

De acordo com a entrevistada, um ponto importante para o alcance dos objetivos e metas da organização é ter um planejamento estratégico. De acordo com o Gileno Fernandes Marcelino (2002, p. 120), professor da Universidade de Brasília (UnB):

“A escolha do modelo mais adequado de planejamento e estruturação de uma organização é necessariamente contingencial e depende do ambiente, da natureza da atividade e da tecnologia, dos objetivos e estratégias da organização e das pessoas envolvidas. Ter um plano estratégico bem alinhado permite ainda melhorar, substantivamente, a qualidade nas atividades desenvolvidas, uma distribuição da força de trabalho mais adequada”.

A Conab só passou a instituir esse planejamento na mesma época do desenvolvimento do método de DFT, ocorrendo ainda uma dificuldade em atrelar a avaliação de desempenho com os indicadores estratégicos.

A partir dos dados coletados nas entrevistas e das pesquisas documentais realizadas, percebe-se que a implementação do DFT tem se tornado necessária no serviço público. Para a criação de um modelo de dimensionamento, é necessário que existam variáveis, e essas variáveis precisam ter justificativa científica relevante

e serem mensuradas de alguma forma, quer seja quantitativamente, quer seja qualitativamente. Dessa forma, o registro de informações acerca da organização e do trabalho é um exemplo de primeiro passo para essa construção, como foi realizado na Conab, que antes de implementar o método, viu ser necessário pesquisar quais eram as principais necessidades de cada unidade (FRANCO; IWAMA; SERRANO, 2018).

Nessa ótica, Marinho e Vasconcellos (2007, p. 61-72) afirmam:

“A gestão da força de trabalho é um processo organizacional que envolve precisão, controle, implantação e desenvolvimento de instrumentos qualitativos e quantitativos que permitem aos agentes públicos, a partir de metas e objetivos organizacionais, tomarem decisões na esfera de pessoal”.

Sendo assim, no contexto da Conab, apesar de ocorrer resistência por parte de alguns empregados, o DFT foi um método imprescindível para que a Companhia pudesse se tornar uma empresa de inteligência, geração de informação e políticas públicas, ofertando dados ao mercado de forma eficiente, o que gerou a necessidade de aperfeiçoamento do corpo funcional para fazer essas entregas.

5 Considerações Finais

A presente pesquisa pretendeu analisar o contexto atual da Política de Gestão de Pessoas na Administração Pública, mais especificadamente na empresa pública Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e o método de Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT).

Esse método de trabalho vem sendo adotado no contexto das instituições públicas em razão da necessidade de qualificar as demandas relacionadas à composição e à recomposição de pessoal.

Considerando esse cenário, e a necessidade de reorganizar o corpo burocrático do serviço público, em abril de 2018, a Conab instituiu a Política de Gestão de Pessoas em parceria com a Universidade de Brasília (UnB), e, em conjunto, foram responsáveis pela criação de um planejamento para a implementação eficiente do DFT. O objetivo da escolha da Conab foi por essa já ter desenvolvido o método dentro da empresa e, apesar de ainda não ter sido finalizado, foi possível enxergar sua influência, principalmente em relação a políticas que modificassem o quantitativo dos empregados, como o Programa de Demissão Voluntária instituído.

Sendo assim, por meio de pesquisa documental, de aplicação de questionários e entrevistas, os quais foram realizados de modo virtual, haja vista o atual cenário causado pela pandemia da COVID-19, com a equipe da Conab responsável pela implementação do método, a Gecar, foi possível identificar quais resultados o DFT trouxe para a Companhia sobre seu corpo funcional, tanto quantitativos como qualitativos.

Os primeiros resultados encontrados condizem com a realidade do serviço público em relação ao número de empregados. Antes da implementação do DFT, a Conab possuía 5.025 empregados, no entanto, o objetivo era chegar ao número de 2.334. A Conab é uma empresa criada a partir da fusão de três empresas: a Companhia de Financiamento da Produção (CFP), a Companhia Brasileira de Alimentos (Cobal) e a Companhia Brasileira de Armazenamento (Cibrazem). A fusão dessas Companhias antigas, da época do Presidente Collor, ocasionou a mesclagem dos empregados dessas empresas, com perfis e escolaridades diferentes, sendo esses também um corpo funcional envelhecido.

A partir da implementação do DFT, a Conab pôde constatar que a maior dificuldade para uma realização mais eficiente de suas demandas seria a qualificação de seus empregados, já que a maioria é de nível fundamental, considerando que não havia e não há a possibilidade de novas contratações. Com esse desafio, a Conab teve que lidar com a resistência a mudanças de seus empregados, já que o DFT trouxe um novo planejamento estratégico, com instrumentos de controle mais técnicos.

Percebe-se, então, a importância do DFT, em que instituições públicas e privadas têm notado que uma equipe com as competências certas, nos locais certos e realizando as atividades certas tem muito mais chances de alcançar seus objetivos, sua visão e sua missão. (ISIDRO-FILHO; SERRANO, 2016). E esse foi o objetivo da Conab, buscar a opinião de cada unidade e suas principais necessidades, para então realinhar a qualificação de seus empregados e se tornar mais eficiente.

Para tanto, além de elencar todas as necessidades e objetivos a serem alcançados, foram necessárias ferramentas para realizar o controle das demandas institucionais da Conab. No ano de 2020, foi implementado o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), que agilizou no trâmite de informações entre os órgãos públicos, assim como facilitou que os empregados recebessem os feedbacks sobre seus trabalhos.

Apesar de todos os benefícios do DFT, o processo para que sua implementação ocorra é significativamente complexo, uma vez que envolve toda a estrutura organizacional, e, além disso, é um procedimento de caráter contínuo, já que as demandas estão em constante mudanças, bem como as qualificações necessárias dos empregados.

Como já contextualizado, o Estado têm voltado suas atenções a um intenso processo de contenção de gastos ao passo que a sociedade começa a demandar mais por ações efetivas na solução de problemas de caráter público (NOGUEIRA; CAVALCANTE, 2009).

Para tanto, como proposta, constatou-se ser necessário a implantação de um sistema de monitoramento, já que os próprios participantes da pesquisa demonstraram existir a possibilidade de uma segunda rodada de dimensionamento na Conab. Sendo assim, torna-se necessário um acompanhamento anual dos resultados conquistados com a implementação do dimensionamento, na busca de

alinhar de forma contínua das políticas e práticas de recursos humanos com seus objetivos organizacionais.

Referências

Barroero, T.; Motta, G.; Della Vedova, M. Right sizing customer care: An approach for sustainable service level agreements. In Service Sciences (IJCSS), 2011 International Joint Conference on (pp. 40-43). IEEE, maio, 2011.

BELIK, Walter; SILVA, José Graziano da; TAKAGI, Maya. Políticas de combate à fome no Brasil. **São Paulo em perspectiva**, v. 15, n. 4, p. 119-129, 2001.

BERGUE, Sandro Trescastro. Comportamento organizacional. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Diário Oficial da República do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 6 set. 2019.

BRASIL. Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. **Coleção de Leis da República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 15 dez. 2011.

CARDOSO JR, José Celso Organizador. **Burocracia e ocupação no setor público brasileiro**. 2011.

DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013.

DE REZENDE, Frederico Pifano; DE FREITAS, Flávio Ozorio; DE OLIVEIRA SILVA, Elizângela Aparecida Toledo. Cultura organizacional e resistência a mudança. 2011.
Marinho, B. L.; Vasconcellos, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 61-76, 2007.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2013, p.102.

FLEURY, Maria Tereza Leme. *A gestão de competência e a estratégia organizacional*. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FRITSCH, W. "Apogeu e crise da primeira república: 1900-1930". In: ABREU, M.P. (org.). *A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana (1889-1989)*. Rio de Janeiro, Campus, 1990.

GAIDZINSKI, R. R. Dimensionamento informatizado de profissionais de enfermagem: desenvolvimento de um software. In: PIERANTONI, C. R.; DAL POZ, M. R.; FRANÇA, T. (Org.). *O trabalho em saúde: abordagens quantitativas e qualitativas*. 11 ed. Rio de Janeiro: CEPESC, 2011. v. 1, p. 91-100.

ISIDRO-FILHO, A. e SERRANO, A. L. M. Dimensionamento da Força de Trabalho no setor público: Modelo Quali-Quantitativo Aplicado. IX CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2016.

MACHADO, Claudia Regina; POZ, Mario Roberto Dal. Sistematização do conhecimento sobre as metodologias empregadas para o dimensionamento da força de trabalho em saúde. **Saúde em Debate**, v. 39, p. 239-254, 2015.

NOGUEIRA, Ronaldo Alves; CAVALCANTE, Pedro Luiz. Avaliação e Monitoramento: duas Experiências de institucionalização na gestão das políticas públicas no Poder Executivo Federal Brasileiro. 2009.

NUNES, Bruna Kosar; TOMA, Edi. Dimensionamento de pessoal de enfermagem de uma unidade neonatal: utilização do Nursing Activities Score. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 21, n. 1, p. 348-355, Feb. 2013.

PATTON, M. Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: SAGE; 1990.

PICCHIAI, D. Mudança em instituições hospitalares: análise do processo e estudo da ação do administrador hospitalar. São Paulo: FGV-EAESP, 1998. NPP, Relatório n. 4.

Portal Institucional da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional>. Acesso em: 20 de set. 2019.

Portal Institucional da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab). Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/institucional/normativos/politicas-planos-e-cartas>. Acesso em: 20 de set. 2019.

PRAÇA, Sérgio; FREITAS, Andréa; HOEPERS, Bruno. A rotatividade dos servidores de confiança no governo federal brasileiro, 2010-2011. **Novos estudos CEBRAP**, n. 94, p. 91-107, 2012.

RAMLALL, S. Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied H. R. M Research*, v. 8, n. 2, p. 63-72, 2003.

REIFSCHNEIDER, Francisco José Becker et al. **Novos ângulos da história da agricultura no Brasil.** Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2010.

REINALDO, Priscila; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. In: EnANPAD 2010, XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, RJ, 25 a 29 de setembro de 2010.

ROJAS, J. E. A. O indivisível e o divisível na história oral. In: MARTINELLI, M. L. Pesquisa qualitativa: um instigante desafio. São Paulo: Veras, p. 87-94, 1999.

SERRANO, André Luiz Marques Organizador, et al. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. 2018.

SERRANO, André Luiz Marques Organizador; MENDES, Nara Cristina Ferreira Organizadora; ABILA, Neleide Organizadora. **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta de gestão da força de trabalho**. 2019.

TEIXEIRA, Jodenir Calixto. Modernização da agricultura no Brasil: impactos econômicos, sociais e ambientais. **Revista Eletrônica AGB-TL**, p. 21-42, 2005.

Versa GLGS, Inoue KC, Nicola AL, Matsuda LM. Influência do dimensionamento da equipe de enfermagem na qualidade do cuidado ao paciente crítico. *Texto Contexto Enferm*. 2011.

Vianna, C. M., Pierantoni, C. R., França, T. C., Magnago, C., Rodrigues, M. P. S., & Morici, M. C. Modelos econométricos de estimativa da força de trabalho: uma revisão integrativa da literatura. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 2013.

Apêndices

Apêndice A – Questionário

MÉTODO DE DFT REALIZADO.

• Os empregados da área de recursos humanos da Conab participaram da elaboração do DFT?

Sim

Não

• Houve divulgação institucional e sensibilização junto aos empregados quando do processo de implementação do DFT?

Sim

Não

• O DFT criado para dimensionar a força de trabalho se valeu de cálculos matemáticos para se chegar ao número ideal de empregados?

Sim

Não

• O DFT avaliou variáveis como processos, condições de trabalhos e tecnologia?

Sim

Não

• Além de mostrar a quantidade ideal de empregados, o DFT trouxe outros benefícios para a Conab?

Sim

Não

• Se você respondeu sim à questão anterior, assinale quais dos benefícios a seguir a Conab tem obtido com a implantação do DFT.

Rol de competências dos empregados.

O trabalho pode subsidiar o planejamento das necessidades de capacitação.

Identificação da situação das condições de trabalho.

- Aprimoramento nos processos de trabalho.
- Identificação das condições tecnológicas.
- Adequações na estrutura organizacional.
- Descrição das atividades desenvolvidas.
- Adequações da força de trabalho por meio de remanejamento interno.
- Outro:

• **A implantação do dimensionamento trouxe expectativa de melhoria?**

- Sim
- Não

• **Se você respondeu sim à questão anterior, assinale as melhorias que você percebeu com o uso do DFT.**

- Houve redução de sobrecarga de trabalho.
- Os empregados passaram a ter mais tempo para se dedicar a estudo externos e implantar novas ideias para a melhoria dos processos.
- Com o dimensionamento, a Conab passou a ter um mapa claro das suas necessidades de pessoal, ficando mais fácil a tomada de decisão quanto ao preenchimento de novas vagas.
- Outro:

LEVANTAMENTO QUANTITATIVO DA FORÇA DE TRABALHO

• **Após a implementação do DFT o quantitativo de empregados diminuiu?**

- Sim
- Não

• **Após a implementação do DFT há sobrecarga de trabalho para os empregados?**

- Nunca
- Eventualmente
- Frequentemente
- Sempre

• **Após a implementação do DFT a ociosidade funcional no serviço diminuiu?**

- Sim
- Não

PERFIL DOS EMPREGADOS

- **Os empregados efetivos demonstram ter habilidade e experiência para exercer suas funções?**

- Sim
- Não

- **Os empregados efetivos possuem capacidade técnica para desempenhar suas atividades?**

- Sim
- Não

- **Após a implementação do DFT a qualidade do trabalho dos empregados atende às exigências da Conab?**

- Sim
- Não

OBJETIVOS E METAS INSTITUCIONAIS ALCANÇADOS

- **Após a implementação do DFT a jornada de trabalho praticada tornou-se adequada?**

- Sim
- Não

- **Após a implementação do DFT a utilização da mão de obra foi otimizada?**

- Sim
- Não

- **Após a implementação do DFT houve realocação dos empregados?**

- Sim
- Não

- **Após a implementação do DFT o quadro de pessoal ficou bem distribuído?**

Sim

Não

FERRAMENTAS E SISTEMAS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS NO DFT

• **Após a implementação do DFT foi inserido na Conab um novo sistema operacional?**

Sim

Não

• **A inovação tecnológica e modernização dos processos de trabalho reduziram a necessidade de pessoal?**

Nunca

Eventualmente

Frequentemente

Sempre

• **Após a implementação do DFT as ferramentas e sistemas tecnológicos utilizados auxiliaram no cumprimento dos objetivos e metas da Conab?**

Sim

Não

Apêndice B – Roteiro semiestruturado

- Nome, sexo, idade, qual cargo, quanto tempo de trabalho no serviço público e quanto tempo na Conab.
- O que levou a Conab a criar um método que dimensionasse sua força de trabalho?
- Como foi o processo de criação DFT? Montou-se um grupo de trabalho para a realização dessa atividade? Foi realizada alguma contratação externa?
- Qual a metodologia adotada para o DFT? E suas principais etapas?
- Quais as variáveis utilizadas na mensuração do quantitativo de pessoal? Houve mudança significativa no quadro de pessoal antes e depois da implementação do DFT?
- Além de mostrar a quantidade de empregados necessários, o DFT colabora ou colaborou com outros aspectos? Quais os principais resultados gerados pelo método para a Conab?
- A Conab enfrentou ou enfrenta alguma dificuldade em relação aos resultados trazidos pelo método?
- Os resultados obtidos pelo DFT estão sendo levados em consideração quando da realização de concurso público? Ou seja, os nomeados nos concursos são alocados para as áreas em que o DFT mostrou estar precisando de mais pessoas?
- Quais unidades da Conab podem utilizar ou já utilizaram os resultados obtidos com o DFT, inclusive como ferramenta de gestão?
- Quais ferramentas e sistemas tecnológicos foram utilizados e como eles auxiliaram no cumprimento dos objetivos e metas institucionais?
- Quais as principais dificuldades encontradas para elaborar e aplicar um método de DFT?