

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

SERGIO ALVES NASCIMENTO

**INDICADORES DE DIMENSIONAMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAE): o Caso do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**

João Pessoa

2012

SERGIO ALVES NASCIMENTO

**INDICADORES DE DIMENSIONAMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAE): o Caso do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, como Requisito Obrigatório à conclusão da Disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Prof.: Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa

2012

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N244i Nascimento, Sergio Alves.

Indicadores de dimensionamento dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE): o caso do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba./ Sergio Alves Nascimento. – João Pessoa: UFPB, 2012.

63f.:il.

Orientador: Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.

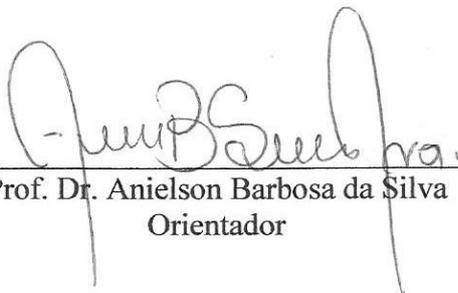
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

SERGIO ALVES DO NASCIMENTO

**INDICADORES DE DIMENSIONAMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-
ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAE): o Caso do Centro de Ciências
Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: 30 de outubro de 2012.

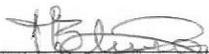
Banca Examinadora



Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva
Orientador



Prof.ª Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Examinadora



Prof. Thales Batista de Lima
Examinador

AGRADECIMENTOS

À Deus por me guiar e dar força durante o caminho, sempre permitindo a realização de sonhos.

À minha avó Alice (in-memorian) que durante vida deu o maior amor por mim conhecido, sempre fazendo valer os ensinamentos de quase um século de vida.

À família pela amizade e união, sempre ao meu lado apoiando e incentivando. Muito amáveis e companheiros em todos os momentos.

À minha namorada sempre presente incentivando e disposta a colaborar com seu conhecimento e prática.

Ao meu amigo e irmão Ezequiel (in-memorian) que partiu tão cedo, deixando um vazio nas nossas vidas, mas também deixou vários ensinamentos. Um exemplo de pessoa a ser seguido.

Aos amigos e colegas que compartilharam todo o conhecimento, as preocupações e os momentos de descontração durante o curso.

Ao professor orientador Dr. Anielson Barbosa da Silva, sempre paciente, dedicado a ajudar e muito competente, grande responsável pela realização desse projeto. Um mestre e exemplo de pessoa.

À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) pela oportunidade de estágio em uma instituição importante e conceituada. Agradeço pelos ensinamentos que servirão para a vida pessoal e profissional.

Aos professores do curso de Administração pela dedicação e pelos conhecimentos transmitidos durante essa caminhada na vida acadêmica.

Aos servidores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) que participaram gentilmente da nossa pesquisa.

E a todos que contribuíram de alguma forma.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar os indicadores do dimensionamento dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) para o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), utilizando como orientação a lei nº. 11.091/05 que trata do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Para subsidiar a realização da pesquisa, foi necessário elaborar um referencial teórico sobre Administração Pública, Planejamento Organizacional e por ultimo o dimensionamento de pessoas. A pesquisa caracterizou-se por ser de campo, exploratória e qualitativa, de modo a permitir um maior conhecimento e familiarização acerca das condições de trabalho dos participantes. Foram entrevistados 32 servidores públicos distribuídos entre 24 setores, nos turnos da manhã, tarde e noite. Durante a pesquisa foi possível analisar as condições de trabalho e tecnológicas, os processos de trabalho, a gestão de pessoas, as relações interpessoais e as atividades realizadas nos setores que estão dispostos no Centro. Foi constatado um *déficit* nas condições de trabalho oferecidas aos servidores TAEs, contribuindo para a insatisfação dos participantes. Durante a pesquisa foram contemplados os indicadores para a formação da Matriz de Alocação de Cargos (MAC), dentre os principais estão o quantitativo de servidores TA lotados no centro, o número de docentes separados por departamento, o número de cursos de graduação disponíveis, a quantidade de alunos na graduação e na pós-graduação regularmente matriculados, a quantidade de setores funcionando por turno no centro, entre outros. Os resultados deste estudo podem subsidiar a delimitação de uma estrutura de referência para o dimensionamento de servidores e também a promoção de melhorias nas condições, físicas, tecnológicas e de trabalho.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão de Pessoas, Dimensionamento do Quadro de Pessoal.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the sizing of the measurement indicators technical-administrative servant in education (TAE) for the Center for Applied Social Sciences (CCSA), from Federal University of Paraíba (UFPB), using as guidance the law no. 11.091/05, dealing Technical-Administrative position of Education (PCCTAE) Plan Career. To support the research, it was necessary to develop a theoretical framework on Public Administration, Organizational Planning and finally the people measurement. The research is characterized by field, exploratory and qualitative, so as to allow a greater knowledge and familiarity about the working conditions of participants. We interviewed 32 public servers distributed among 24 sectors, shifts in the morning, afternoon and evening. During the research it was possible to analyze working conditions and technology, work processes, people management, interpersonal relations and the activity carried out in the sectors that are willing Center. It was found a deficit in working conditions offered to TAEs servants, contributing to the participants dissatisfaction. During the survey were included indicators to the proposal of Job Allocation Matrix (MAC), among the major quantitative TA servers distributed at the center, the numbers of teachers separated by department, the number of undergraduate courses available, number of students at the undergraduate and graduate enrolled, the number of sectors per shift working in the center, among others. The results of this study can support the definition of a frame of reference for the design of servants and also the promotion of improvements in physical conditions, technological and labor.

Keywords: Public Administration, People Management, Workforce Measurement

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos Respondentes	30
Tabela 2: Ambiente de Trabalho (Equipamentos e Material de Consumo)	32
Tabela 3: Ambiente de Trabalho (Risco Ambiental)	34
Tabela 4: Ambiente de Trabalho (Mobiliário)	35
Tabela 5: Ambiente de Trabalho (Infraestrutura)	37
Tabela 6: Ambiente de Trabalho (Gestão de Pessoas)	40
Tabela 7: Ambiente de Trabalho (Gestão de Processos e Tecnologia)	42
Tabela 8: Relações Interpessoais	43
Tabela 9: Relação Setores por Quantidade de Funcionários	50
Tabela 10: Distribuição dos Docentes por Departamento	51
Tabela 11: Número de Alunos (Graduação)	52
Tabela 12: Número de Alunos (Pós-Graduação)	52
Tabela 13: Projetos PIBIC/PIVIC por Departamento	53
Tabela 14: Projetos de Monitoria por Departamento	53
Tabela 15: Projetos PROBEX/PROEXT por Departamento	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	17
2.2 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL.....	20
2.3 DIMENSIONAMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS.....	24
3 METODOLOGIA	28
4 RESULTADOS	31
4.1 CONDIÇÕES TECNOLÓGICAS E DE TRABALHO	31
4.1.1 Ambiente de Trabalho	31
4.1.2 Relações Interpessoais.....	43
4.1.3 Atividades Realizadas.....	45
4.2 INDICADORES PARA A ELABORAÇÃO DE UMA MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE CARGOS PARA O CCSA.....	48
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5.1 DIFICULDADES	56

REFERÊNCIAS	57
APÊNDICE A	60
APÊNDICE B	63

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas no Brasil são consideradas como prioridade quando se fala de emprego por assegurar uma estabilidade não vista em empresas privadas. Uma situação que diverge entre instituições públicas e privadas é a forma de escolha dos colaboradores, em que os mesmos passam por recrutamento, seleção, testes de comportamento, testes psicológicos e treinamento. Os servidores públicos se submetem a apenas uma forma de avaliação para o ingresso na instituição, os concursos públicos, nos quais são avaliadas suas habilidades técnicas e intelectuais, negligenciando os aspectos comportamentais dos indivíduos.

Todos os anos são abertos vários concursos para que novas pessoas possam ingressar no serviço público para substituir os servidores que já se aposentaram, como também suprir as necessidades de pessoal das repartições. Uma pesquisa do ano de 2004 feita pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) apresenta a seguinte condição:

Cerca de 25% dos trabalhadores formalmente registrados estão trabalhando nessa área, seja na esfera Municipal, Estadual ou Federal. Esse número é apenas uma média, sendo que percentuais maiores podem ser verificados nos estados do Norte e o mais baixo índice é encontrado em Santa Catarina (15,4%) (BNDES, 2004 *apud* CARVALHO, 2004).

No Brasil existem alguns setores onde o serviço público possui um déficit de qualidade obrigando a população a recorrer ao serviço privado. Em países desenvolvidos, como os Estados Unidos, as instituições de ensino básico que possuem conceito de excelência são as escolas públicas, já no ensino superior são as universidades particulares que detém todo o mérito. No nosso país acontece o inverso, apesar do ensino público ainda ser muito precário e apresentar condições desfavoráveis, principalmente no ensino básico, muitas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) conseguem se destacar em relação às universidades particulares.

Por possuir o desejo de expandir e melhorar a educação no país, o governo brasileiro encontrou uma forma eficiente para ajudar no desenvolvimento das IFES,

com a criação do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), programa que adotou várias medidas para o crescimento do ensino superior público no Brasil. Essa expansão se dá no âmbito físico, acadêmico e pedagógico da rede federal de educação superior, e teve início no ano de 2003 no governo Lula, possuindo continuidade no governo de sua sucessora Dilma, com conclusão prevista para o ano de 2012. O crescimento não pode ser desordenado, deixando de dar a devida atenção às reais necessidades das IFES e atendendo apenas aos desejos políticos. Por esse motivo, a Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, foi sancionada para guiar a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), visando a avaliação de desempenho dos servidores e o dimensionamento das necessidades das IFES no modelo de alocação das vagas existentes para atender a adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais. No dia 29 de junho de 2006 o governo estabeleceu as diretrizes do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE com o Decreto nº. 5.825 utilizando alguns conceitos como o Dimensionamento, Matriz de Alocação de Cargos (MAC) e Identificação da Força de Trabalho.

O Dimensionamento tem como finalidade identificar e analisar o quantitativo e o qualitativo da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE. Já a MAC é um conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos cargos técnico-administrativos na IFE. E por último a Identificação da Força de Trabalho que analisa o conjunto de pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão.

Este projeto tem como objetivo analisar a distribuição dos servidores técnico-administrativos e suas condições de trabalho no Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA, na Universidade Federal da Paraíba – UFPB. O questionamento norteador é saber *quais os indicadores que subsidiam o Dimensionamento de servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas?*

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Propor indicadores para o dimensionamento dos servidores técnico-administrativos para o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre as condições tecnológicas ligadas à gestão de pessoas, aos processos e aos riscos ambientais;
- Caracterizar, na percepção dos servidores técnico-administrativos, o nível de satisfação quanto à gestão de pessoas e processos e o nível de impacto dos relacionamentos no desenvolvimento das atividades;
- Levantar informações que subsidiem a delimitação de um conjunto de indicadores para a delimitação da Matriz de Alocação de Cargos (MAC) do CCSA.

1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, os concursos são a principal forma de ingresso no funcionalismo público no Brasil. Cada vez mais jovens recém egressos da universidade buscam esse caminho visando estabilidade financeira e a possibilidade de trabalhar em um ambiente menos exigente do que o mercado privado. De acordo com a pesquisa divulgada pela Agência Nacional de Proteção e Apoio ao Concurso – ANPAC (2009)¹, percebe-se que o volume de contratações públicas cresce consideravelmente, tendo em vista a demanda

¹Informação retirada do site: < <http://www.anpac.org.br/portal/index.php/noticias>>. Acessado em: 15/12/2011.

gerada pelo desenvolvimento e instabilidade da economia e a necessidade de renovar o quadro de pessoal.

Apesar desse cenário, o volume de ingressantes na carreira pública não é proporcional ao desenvolvimento desse setor, que continua conservando traços antiquados, baseados em um sistema de gestão obsoleto. Muitas vezes os profissionais são contratados sem nenhum tipo de planejamento prévio, o que faz com que acabem sendo subutilizados ou mesmo passem a atuar em funções que não contribuem efetivamente com a melhoria da prestação do serviço.

Esse trabalho tem como fonte a lei nº. 11.091/05 e o decreto nº. 5.825/06 que visam ordenar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Essa lei possui efeito em Instituições Federais de Ensino, órgãos e entidades públicas vinculadas ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), e visa estabelecer os rumos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

A lei nº. 11.091/05 tem em sua essência a intenção de despertar às instituições públicas a observarem a organização do seu quadro de pessoal, focando na dinâmica dos processos de ensino, de extensão e da administração e as suas competências específicas, além da qualidade do processo de trabalho. Outra questão abordada pela lei é a avaliação que deve ser feita anualmente pela instituição. Durante a análise devem ser verificados itens como as demandas institucionais, as inovações tecnológicas, a modernização dos processos de trabalho e a relação entre Força de Trabalho e Usuários (BRASIL, 2005).

Em complemento a lei supracitada, o decreto nº. 5.825/06 tem como objetivos primordiais: propiciar aos integrantes do PCCTAE a alocação do ocupante da carreira de acordo com sua função estratégica dentro da instituição; o aprimoramento do processo de trabalho; a construção coletiva de soluções para questões institucionais; a identificação da necessidade de pessoal, seja por meio de remanejamento ou de redistribuição (BRASIL, 2006).

Pode-se justificar a importância deste trabalho para conhecer a forma pela qual se distribuem as funções técnico-administrativas em instituições públicas, pelo fato de que não há seleção adequada de pessoal nesse âmbito, como consta na literatura. Visa-

se então evitar que funções específicas sejam ocupadas por pessoas sem qualificação adequada, ou o inverso, que pessoas com título de ensino superior ocupem cargos que exijam pouca capacitação.

Nesse sentido, pressupõe-se que em instituições onde haja um dimensionamento de pessoal adequado ocorre à manutenção da qualidade dos serviços prestados e a otimização dos recursos disponíveis. Faz-se necessário a definição das diretrizes do Dimensionamento na UFPB, especificamente no CCSA, como uma forma de colaborar com a Pró-Reitoria da Gestão de Pessoas, que já desenvolve um trabalho dessa natureza. Além de que, a definição de uma matriz de alocação de cargos (MAC), viabilizado por esse processo, vai subsidiar a realização de concursos, tendo em vista que a partir desse mecanismo constata-se as reais necessidades do Centro.

Vale ressaltar ainda que há uma escassez de material na literatura referente ao Dimensionamento de Pessoal nas Instituições Públicas e suas conjunturas, mesmo que sua importância seja reconhecida. Portanto, este trabalho também se justifica por possuir a finalidade de contribuir para enriquecimento do conhecimento relacionado à temática abordada, bem como incentivar que sejam desenvolvidos estudos nessa área.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para dar um melhor entendimento ao corrente trabalho, é necessário compreender o que é a administração pública e qual o seu objetivo dentro dos órgãos do governo. O verbo *administrar* significa gerir, conduzir, ou seja, uma ação ativa de supervisão, já o adjetivo *público* tem a concepção de coletividade, social, popular, ou seja, é a administração da coisa pública executada pelo Estado (CARVALHO FILHO, 2006).

Posteriormente, será destacado o planejamento organizacional de recursos humanos, já que para o bom funcionamento de uma organização, é essencial a identificação e a análise das suas necessidades. Para subsidiar esse planejamento são utilizados diagnósticos e análises das variáveis que acometem a empresa de forma direta ou indireta.

O último tema abordado envolve o dimensionamento de pessoas. O ato de dimensionar os cargos de uma instituição significa definir de forma adequada o número de ocupantes dos diversos cargos e funções, o que se torna uma tarefa difícil. Em um órgão público, o dimensionamento é balizado pela Lei nº 11.091/05 e tem o objetivo de definir o quantitativo e os tipos de cargos que se adéquam as necessidades da instituição, possibilitando a criação de uma política de provisão e movimentação (BRASIL, 2005).

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os grupos humanos, ainda que de forma mais primordial, possuíam uma organização social, seja para atender suas necessidades ou por conveniência. O termo “estado” foi utilizado pela primeira vez no século XVI pelo fundador do pensamento e da ciência política moderna Nicolau Maquiavel em sua obra “O Príncipe”, que utilizou essa expressão para definir as comunidades formadas pelas cidades-estado.

O Estado é caracterizado por tratar de relações internas no formato de pessoa jurídica de direito público, e de relações internacionais. A partir da Constituição de 1891 o Brasil passou a ser república e adotou o regime de federação como forma de Estado. De acordo com o Código Civil, os componentes internos do Estado são: a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Dentro dos componentes citados figuram os Poderes do Estado, são eles os Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário, cada um possui uma determinada função. O Poder Legislativo tem obrigações normativas; o Poder Executivo tem a atividade administrativa; e ao Poder Judiciário tem função jurisdicional (CARVALHO FILHO, 2006).

A Carta Magna registra que os componentes do Estado Brasil são munidos de autonomia, ou seja, possuem competência de auto-organização, autogoverno e auto-administração. Explanando os conceitos, os integrantes do Estado podem criar seu diploma constitutivo, organizar seu governo e eleger seus dirigentes e organizar seus próprios serviços. No corrente trabalho o foco será a capacidade da auto-administração.

A Administração Pública é um campo da ciência Administração voltado à gestão de bens públicos pelos poderes constituídos por Fundações, Autarquias, entre outros. Meirelles (2005) define Administração Pública da seguinte forma:

Em sentido formal, é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da comunidade.

Pode-se entender que a Administração Pública só é possível por conta da sociedade e por cuidar do interesse geral em assuntos governamentais a partir de órgãos estruturados por lei. Compreendendo todo o aparelho do Estado que visa a execução dos seus serviços com o intuito de satisfazer as necessidades coletivas. Dessa forma, a administração pratica na sua essência atos de execução, denominados atos administrativos, com maior ou menor autonomia funcional, de acordo com as competências referentes ao órgão determinado e seus respectivos agentes. (MEIRELLES, 2005).

A história da gestão pública é composta por um conjunto de 3 modelos que serão destrinchados a seguir, são eles: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. A perspectiva patrimonialista é caracterizada pela dificuldade que alguns gestores têm de definir os limites entre o público e o privado. Nessa compreensão, os servidores públicos são considerados empregados do gestor e não da instituição, sendo considerado como uma extensão dos seus domínios pessoais, dessa forma, o nepotismo passa a ser uma atitude natural. Ainda é parte da característica patrimonialista a mentalidade de funções bem pagas e pouco trabalhosas, fazendo com que o administrador utilize para propósitos que julgue conveniente através dos cargos de confiança. (BERGUE, 2010)

O segundo paradigma privilegia o arranjo mecanicista formal com foco na eficiência, no profissionalismo e nos controles administrativos. Com a constituição de 1988, com o princípio da impessoalidade, ficou evidente a necessidade de objetividade e racionalidade nos atos de autoridade do poder jurídico brasileiro. O que é considerado costumeiro no panorama internacional, foi um marco importante para o direito administrativo brasileiro (BUCCI *apud* BERGUE, 2010).

O ultimo modelo, considerado uma transformação recente, tem uma ênfase acentuada nos resultados. Para que sejam alcançados se faz necessário a administração concentrar esforços na gestão, no planejamento da ação, na organização de recursos necessários e na condução de processos (BERGUE, 2010).

No Brasil, a origem do serviço público pode, de certa maneira, estar diretamente vinculada à origem do próprio Estado. Nessa perspectiva, de acordo com Carvalho (2003, *apud* OLIVEIRA; SILVA, 2011) os magistrados e militares, como também os agentes do fisco, foram os primeiros funcionários do Estado Moderno que se organizaram em moldes profissionais. Entretanto, a forma de seleção adotada para a ocupação dos cargos públicos, nesse contexto, dava-se por privilégios e apadrinhamentos, haja vista a ausência de preocupação com os recursos do Estado (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Com o passar do tempo e a evolução sócio-cultural, identifica-se diversas mudanças no mundo do trabalho de forma geral. Em relação a essas mudanças Longo (2004) afirma que:

O vertiginoso desenvolvimento tecnológico, especialmente o produzido no campo da informação e das comunicações, mas também

aquele que afetou a biogenética e as fontes energéticas, tem sido sem dúvida um dos fatores decisivos. A mundialização dos intercâmbios de toda ordem, a maciça incorporação das mulheres ao trabalho, assim como a crise dos valores da modernidade, que desde a revolução industrial e durante muitas décadas formaram o substrato cultural das empresas e das sociedades, são também fatores poderosos de mudança, amplamente destacados pela literatura sociológica contemporânea (2004).

Com as mudanças sofridas no mercado de trabalho, os colaboradores tiveram que se adequar a essa nova realidade, na qual a uniformidade e a padronização, que eram características das relações de emprego da Era Industrial, incorporam a diversidade e a flexibilidade na contemporaneidade. Além disso, os contratos trabalhistas tornaram-se instáveis, principalmente no que tange às expectativas vinculadas ao tempo de serviço dentro das empresas, o que deslocou atenção para empregos estáveis como o serviço público. Logo, a administração pública torna-se um espaço disputado, assumindo formas variadas que diferem de acordo com as diversas instituições (Longo, 2004).

De acordo com Souza et al. (2003, *apud* GASPARINI, 2005) até a década de 60 a maioria dos funcionários do setor de ensino usufruíam de uma condição de emprego estável e de prestígio social. A partir da década de 70, o aumento na demanda da população por proteção social resultou no crescimento do funcionalismo e dos serviços públicos gratuitos, entre eles a educação.

Com o passar dos anos a postura do governo se modificou e abandonou as visões do passado de um Estado assistencialista e paternalista. Com a Constituição de 1988, conhecida também por Constituição Cidadã, houve uma ampliação substancial na possibilidade de controle sobre a gestão da coisa pública. Nesse contexto, implantaram-se os concursos públicos, tendo continuidade até os dias atuais, fazendo com que cada candidato concorra em igualdade de condições tornando o concurso uma forma democrática de seleção. Todavia, apesar de uma redução no clientelismo político e do nepotismo em cargos públicos a partir desse mecanismo de seleção, pode-se observar que:

Tal concurso público convive com um grau de liberdade significativo para nomeação de cargos de confiança de livre provimento. Há relativa liberdade para a ocupação desses cargos, porém a maioria é

ocupada por servidores concursados pertencentes ao quadro funcional do Estado brasileiro (OLIVEIRA e SILVA, 2011).

Além da Carta Maior, uma série de projetos de lei aguardam votação no congresso nacional. A luta agora é em relação a transparência e segurança em relação as fraudes. O concurso público é uma forma democrática do Estado selecionar seus servidores, agentes que atuarão a serviço da coletividade em repartições na administração direta ou indireta. Como existe necessidade de ocupar novas vagas, é lançado um Edital onde possui as informações do concurso como período de inscrição, número de vagas, remuneração, conteúdo das provas e critérios de seleção.

Até meados de 1995, constatou-se que na administração dos órgãos públicos havia uma carência de recursos humanos, já que pouco se investia em incentivos, como gratificações por funções específicas tais qual: direção, assessoria e coordenação, para os servidores públicos. Além do mais constatava-se a inexistência de políticas de formação e programas de capacitação, bem como uma remuneração adequada ao exercício da função pública. Logo, o quadro funcional no serviço público concentrava-se em atividades operacionais, o que implicava na desestruturação da carreira pública, ocasionando a ausência da ascensão funcional e da promoção relacionadas à avaliação de desempenho (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

Um dos aspectos que passou a ser valorizado pelas instituições públicas envolve o planejamento como um instrumento de apoio a delimitação e operacionalização de políticas públicas pelos gestores, que será abordado em seguida.

2.2 PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL E DE RECURSOS HUMANOS

Seria irracional começar uma viagem sem saber para onde ir. Se até para simples atividades diárias se faz necessário a elaboração de um projeto, nas organizações então, é uma etapa primordial. A literatura tradicional trata o planejamento como uma atividade integrante e indissolúvel da fase administrativa, definido como o empenho de antecipar os possíveis cenários (internos e externo) e estabelecer os objetivos organizacionais, pode ser entendido como “um processo intelectual, não redutível a uma

teoria bem estruturada, que se pressupõem uma abordagem técnica estratificada e que requer experiência, perseverança e capacidade de aprendizagem na prática.” (COELHO JUNIOR e MAEDA, 2006).

Os cenários, citados anteriormente, devem incluir todos os produtos e serviços, infraestrutura e funções exercidas na empresa, além do relacionamento com o cliente, fornecedores, funcionários e acionistas. (LACOMBE, 2005)

Em complemento ao conceito supracitado, pode-se afirmar que o planejamento é um processo composto e contingente que exige a devida adaptação das fases e ações das organizações, não sendo possível a utilização de um mesmo modelo de planejamento para diferentes instituições. (BERGUE, 2010)

Primeiramente, é importante definir o conceito do Planejamento Organizacional de Recursos Humanos, que diz respeito à atuação em termos de identificar, analisar e atender às necessidades organizacionais acerca da manutenção dos recursos humanos estruturados em três níveis: estratégico, tático e operacional, além de ser “um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente” (CERTO et al., 2005). Nesse sentido, esse planejamento objetiva a realização de negócios e metas tendo em vista organizar o trabalho e a disponibilidade, bem como a distribuição de recursos essenciais. Portanto, pretende-se desenhar um ambiente empresarial focando na organização das funções e cargos existentes, ou seja, na força de trabalho como um todo (LUCENA, 1999).

Posteriormente, Lucena (1999) aponta o processo de Estruturação e Descrição de Cargos, o qual é definido a partir de etapas de planejamento que, através da missão e das áreas de responsabilidades de cada unidade organizacional, objetiva estabelecer as posições de trabalho, suas atribuições, bem como suas responsabilidades e autoridades. Esse processo trata também de especificar as descrições das funções, o campo de atuação dos cargos, as suas contribuições, além dos requisitos de competência pessoal e profissional exigidos no desempenho de cada função. Tal estruturação configura-se importante etapa para definir e estabelecer pisos e políticas salariais no geral, por mais que seja uma tarefa recorrente de um Plano de Cargos. Percebe-se que a Estruturação e Descrição de Cargos facilita o controle do trabalho e possibilita a melhor distribuição das atribuições entre os subordinados.

Outra etapa desse processo é a identificação de cargos-chaves e cargos críticos, que para Lucena (1999) corresponde à qualidade e ao impacto da contribuição esperada

das pessoas que ocupam tais cargos, relacionadas às expectativas dos negócios e aos resultados esperados, visando o sucesso da empresa. Dessa forma é possível retratar as principais atividades, habilidades, responsabilidades e inconveniências dos cargos, de forma impessoal e independente do indivíduo (LUCENA, 1999; NASCIMENTO, 2001).

Um fator relevante para o estudo dos Recursos Humanos são as condições de trabalho. O psicólogo americano Elton Mayo (1890 – 1949) iniciou um estudo em 1927, em uma fábrica da Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, de forma que a iluminação na produtividade, índices de acidentes e fadiga poderiam influenciar na produção. Porém com o desenvolvimento do estudo, concluiu-se que a incidência de fatores psicológicos e sociais também mostravam-se presente. A partir dessa experiência inicial e de outras que deram continuidade ao estudo, além da comprovação dos fatores psicológicos e sociais como fundamentais, iniciou-se a valorização das relações humanas no trabalho (GIL, 2001).

A partir desses estudos, os especialistas perceberam a natureza biopsicossocial dos colaboradores. E, nesse sentido, Vecchio (2008), acerca da pesquisa de Hawthorne, versa sobre a contradição encontrada entre a realidade e a teoria, de modo que há a sugestão de reciprocidade entre dirigentes e subordinados na medida em que se valoriza as relações humanas, implicando na crença de que os colaboradores contentes com suas funções se sentirão reconhecidos a seus empregadores e demonstrarão sua satisfação sendo mais produtivos. No entanto tal crença gira em torno das condições estruturais, as quais garantiriam boas condições de trabalho, e não necessariamente da valorização das condições sociais implicadas no processo do trabalho, que exercem maiores influências para a satisfação dos colaboradores.

Para se obter sucesso nas relações com os trabalhadores, as empresas começaram a investir no setor de Recursos Humanos, e conseqüentemente em um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Segundo Walton (1973, *apud* FRANÇA, 2002) Qualidade de Vida no Trabalho é utilizado para descrever certos valores ambientais e humanos que são negligenciados pelas sociedades industriais privilegiando o avanço tecnológico, a produtividade e o crescimento econômico. Trata-se de uma avaliação qualitativa da qualidade relativa das condições de vida em que estão inclusos a atenção aos agentes poluidores, barulho, estética e complexidade, abrangendo o

conjunto das ações de uma empresa que envolvem a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho.

Com relação aos Recursos Humanos, sabe-se que esse setor possui gênese na implementação da Escola de Relações Humanas advinda com o fim do *taylorismo* e *fordismo*. Com essa escola descobriu-se a importância das relações sociais no trabalho, fazendo com que haja o aumento da produtividade quando ocorre determinados fenômenos de grupo. Com base nisso, no Brasil, começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos na década de 60, quando essa expressão passou a substituir expressões como Administração de Pessoal e Relações Industriais. A Administração de Recursos Humanos pode ser entendida como uma Administração de Pessoal baseada em uma abordagem sistêmica, que enxerga uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que interagem entre si funcionando como uma estrutura organizada. (GIL, 2001).

Com isso, segundo Chiavenato (1999, *apud* MARINHO e VASCONCELLOS, 2007) a atividade de determinar quantitativa e qualitativamente os recursos humanos necessários a uma empresa faz parte do planejamento de RH, que deve ser elaborado em conjunto com o planejamento estratégico da empresa. Falando-se em Gestão de Pessoas, tem-se que, dentro de uma Administração de Recursos Humanos, abrange várias atividades como o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros. Essas atividades estão relacionadas entre si e se influenciam de forma recíproca sendo difícil estabelecer um sistema de classificação capaz de abrangê-los de forma geral sem que nenhum seja excluído (GIL, 2001).

Com relação à contratação de pessoal, sendo uma das funções do setor de RH, segundo Pires et al. (2005) a preocupação em contratar bons funcionários não é recente, como pode ser visto:

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos “competentes” excedia a oferta.

Dessa forma, tal preocupação fez surgir um novo modelo de gestão de pessoal, a Gestão por Competências, que diz respeito a um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função e, portanto, a alocação de funções e cargos estão relacionadas às potencialidades individuais. Define-se então que as “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (SANTOS, 2001 *apud* PIRES et al., 2005).

Considerando que a implantação de um planejamento de recursos humanos apresenta uma série de benefícios nas instituições, o Governo Federal resolveu criar um projeto intitulado Dimensionamento, para alinhar os dispositivos legais a realidade, visando ordenar o crescimento das IFES.

2.3 DIMENSIONAMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS

Os Recursos Humanos sempre representaram uma área extremamente sensível, contingencial e situacional. Atualmente, apesar do reconhecimento da relevância da força de trabalho, observa-se desequilíbrios na distribuição dos profissionais nas instituições, nos diferentes níveis de organização. Esses desequilíbrios representam uma utilização inadequada desses recursos que são raros e de custo elevado. Uma proposta metodológica para tentar dar solução aos problemas oriundos dos recursos humanos mal administrados é o dimensionamento de pessoal (NICOLA e ANSELMINI, 2005).

Quando há a necessidade de dimensionar a mão de obra, em tempos de *empowerment*, profissionais polivalentes e competentes, cargos exigentes e multifuncionais, além de outros avanços na área da Administração de Recursos Humanos, consulta-se imediatamente os manuais de RH como solução metodológica. Entretanto, os estudos disponíveis para a análise e realocação do quadro pessoal ainda são precários e entra em contradição com os conceitos de downsizing e enxugamento pelo qual as empresas passam. (MARINHO e VASCONCELLOS, 2007)

Segundo Gaidzinski (1998, *apud* NICOLA e ANSELMINI, 2005), o dimensionamento de pessoal constitui-se em um instrumento gerencial valioso na medida em que disponibiliza dados e informações dos funcionários, os quais auxiliarão no processo decisório relacionado à alocação de recursos humanos, qualidade da assistência, monitoramento da produtividade e processo orçamentário, estabelecendo, assim, parâmetros mínimos para a construção de um quadro adequado de profissionais.

Nessa perspectiva, o governo brasileiro com a finalidade de ter maior controle em relação à gestão de pessoas no serviço público decidiu promulgar a Lei nº. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Essa lei estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e tem efeito em Instituições Federais de Ensino, órgãos e entidades públicas vinculadas ao Ministério da Educação (MEC) e que tenham como atividade-fim o desenvolvimento e o aperfeiçoamento do ensino, pesquisa e extensão (BRASIL, 2005).

Em complemento a Lei supracitada, o governo brasileiro sancionou o Decreto nº. 5.825, de 29 de junho de 2006, estabelecendo as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2006). O Art. 3º do Decreto nº. 5.825, de 29 de junho de 2006 conceitua quatorze pontos norteadores, dentre estes, os que serão discutidos são os seguintes no desenvolvimento deste trabalho:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais; II - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais; V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira; VI - desempenho: execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais; VII - avaliação de desempenho: instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho, mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, previamente pactuadas com a equipe de trabalho, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário

definido pela IFE, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor; VIII - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE; IX - alocação de cargos: processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente, definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional; X - matriz de alocação de cargos: conjunto de variáveis quantitativas que, por meio de fórmula matemática, traduz a distribuição ideal dos Cargos Técnico-Administrativos na IFE.

Oliveira e Silva (2011) pontuam que os principais destaques do decreto consistem na apropriação do processo de trabalho e a inserção no planejamento institucional dos ocupantes da carreira de técnico-administrativo em educação (TAE); na reflexão acerca do desempenho desses servidores em relação aos objetivos institucionais e nas condições institucionais para capacitação e avaliação que viabilizem a melhoria da qualidade na prestação de serviços, bem como no cumprimento dos objetivos e no desenvolvimento dos servidores TAEs.

Para que o decreto nº. 5.825 seja efetivado, existe a necessidade de identificar a força de trabalho da instituição, além da sua estrutura organizacional. É importante também a descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho, bem como o retrato das condições tecnológicas e de trabalho. Em um segundo momento, faz-se oportuno a identificação da forma de planejamento, avaliação e o nível de capacitação dos servidores da instituição, incluindo a análise de processos de trabalho e identificando as necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas. Em uma terceira etapa é relevante a identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e de suas competências, para que seja possível a aplicação da Matriz de Alocação de Cargos (MAC). Esse instrumento visa possibilitar a comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada na instituição, de forma a contribuir com ajustes e remanejamentos interno que venham a ser feitos posteriormente. E para finalizar, será possível identificar a necessidade de realizar concursos públicos para atender as necessidades institucionais (BRASIL, 2006).

Com isso, tendo em vista a importância do processo de Dimensionamento de Pessoal, pode-se assegurar que seus benefícios serão mantidos em longo prazo,

considerando que esse modelo não será útil apenas para quantificar os servidores técnico-administrativos de uma IFE, mas também pode ser utilizado em uma projeção que possa buscar solução para desafios que venham a aparecer durante o processo de gestão administrativa. Partindo dessa ideia, Longo (2004) aponta duas principais variáveis do desenho estrutural da gestão pública em que há a necessidade de reformas significativas, a qual a primeira está relacionada à centralização e descentralização do poder dentro da organização; a segunda diz respeito à construção de sistemas de planejamento e controle que possuam base nos resultados, capazes de fundamentar um controle adequado do desempenho diretivo, o que implica igualmente numa mudança significativa da tipologia de controles e de sua administração.

Considerando o que foi citado pelos autores, a Lei nº. 11.091 e o Decreto nº. 5.825 têm aplicabilidade no cenário da gestão pública atualmente, visto que a realidade das IFES é considerada dinâmica e multifacetada, recebendo influência de vários dispositivos legais. Entretanto esses não possuem um alinhamento com a realidade. Vale salientar que a dificuldade de alinhar os dispositivos legais inicia-se quando existe uma resistência e/ou o dispositivo não está apropriado à realidade. Em se tratando especificamente do contexto das IFES, os desafios envolvem alguns fatores como a revitalização da cultura institucional, a mudança no significado do papel do servidor público na gestão institucional, bem como a modernização dos modelos de gestão de pessoas, já que existe a necessidade de alinhar as práticas dessa gestão às estratégias institucionais (OLIVEIRA e SILVA, 2011).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se por ser de campo, exploratória, que foi estruturada de modo a permitir um maior conhecimento e familiarização acerca das condições de trabalho vivenciadas pelos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba, no Campus I na cidade de João Pessoa – PB, além de delimitar indicadores para a definição de uma Matriz de Alocação de Cargos (MAC) para o CCSA. A pesquisa exploratória consiste em uma proposta metodológica que potencializa um saber acerca das configurações e peculiaridades do assunto estudado, garantindo subsídios para descrições mais coerentes com a realidade (GIL, 2008).

A pesquisa foi realizada em todos os setores administrativos do CCSA, no Campus I, da cidade de João Pessoa – PB. Os instrumentos utilizados na coleta dos dados foram o questionário, análise de documentos e levantamento de informações em vários setores da Universidade para definir as variáveis que subsidiaram a definição da Matriz de Alocação de Cargos.

O questionário utilizado na coleta de dados (Apêndice A) teve como objetivo avaliar as condições tecnológicas, de trabalho e ligadas à gestão de pessoas e aos riscos ambientais. Na dimensão ambiente de trabalho, foram avaliadas as seguintes variáveis: equipamentos e infraestrutura. Em relação à gestão de pessoas, procurou-se identificar o nível de satisfação quanto a distribuição das atividades, o quantitativo de servidores, a clareza e definição das responsabilidades de cada servidor, comunicação e integração entre chefia e servidores e entre os colegas de trabalho e a qualificação dos servidores.

Já a dimensão gestão de processos e tecnologia envolve a percepção dos servidores sobre o fluxo de comunicação, a integração entre os setores, o uso de sistemas de informação. A avaliação do nível de relações interpessoais envolveu um conjunto de fatores e teve como objetivo verificar o impacto do fator no desenvolvimento das atividades dos servidores.

A última dimensão avaliada envolveu os riscos ocupacionais. Foram delimitados três tipos de riscos e a intenção foi verificar os agentes físicos, químicos e biológicos presentes no ambiente de trabalho dos servidores.

Além dessas dimensões, procurou-se identificar as atividades realizadas nos setores, a distribuição das atividades, a relação entre o cargo do servidor e a atividade desenvolvida, a melhoria das condições tecnológicas e de trabalho, além das seguintes informações complementares: horário de funcionamento, jornada de trabalho, número de pessoas que atuam no setor por turno.

Para a identificação das variáveis que subsidiaram a definição da Matriz de Alocação de Cargos, a coleta dos dados ocorreu por meio da busca de informações nas seguintes unidades da UFPB: Setor de Gestão de Pessoa do CCSA (SGP/CCSA/UFPB), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP/UFPB), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPG/UFPB), Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PRAC/UFPB), Pró-Reitoria de Graduação (PRG/UFPB) e nas coordenações dos cursos.

A coleta dos dados ocorreu em duas etapas. A primeira no período de 07 de maio a 10 de junho de 2012 por meio da aplicação de questionário e na segunda foram feitas constantes visitas nos setores supracitados para o recolhimento das informações para a definição da MAC. Inicialmente foram realizadas visitas nas unidades acadêmicas e administrativas do CCSA, com o objetivo de apresentar a proposta de pesquisa junto aos gestores das unidades. A aplicação do questionário foi realizada no próprio ambiente de trabalho, de forma coletiva, por turno de funcionamento. Antes da aplicação do questionário, foi apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B) com algumas orientações para os participantes do estudo. Dos 105 servidores lotados no CCSA, participaram da pesquisa 32 servidores, o que equivale a 30% do total dos servidores, distribuídos no quadro a seguir:

Tabela 1- Distribuição dos Respondentes

Setor	Curso	Turno da Coleta dos Dados	Quantidade de Participantes
Departamento	Contabilidade	Tarde	1
	Ciência da Informação	Tarde	1
	Biblioteconomia	Manhã	1
	Administração	Tarde	1
		Manhã	2
	Economia	Tarde	1
Relações Internacionais	Tarde	1	
Coordenação	Administração	Tarde	1
		Manhã	1
		Noite	1
	Economia	Tarde	1
	Contabilidade	Tarde	2
		Manhã	1
	Ciência da Informação	Manhã	2
Relações Internacionais	Tarde	1	
Pós-graduação	Administração	Tarde	1
		Manhã	1
Ciência da Informação	Tarde	1	
Direção de Centro	Secretaria	Noite	2
		Tarde	1
	Setor de Recursos Humanos	Manhã	3
Biblioteca Setorial		Tarde	2
		Noite	2
Serviço de Estágio Supervisionado em Administração		Tarde	1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Durante a pesquisa, também foi realizada uma observação direta pelo pesquisador. Após a coleta dos dados, foi elaborado um banco de dados com as informações, que subsidiou o processo de análise descritiva de parte dos resultados, além de uma análise qualitativa das informações sobre as atividades realizadas em cada setor e sobre os itens em que se fazia necessária alguma observação. A segunda etapa ocorreu após a definição de indicadores de Dimensionamento que subsidiarão a elaboração da Matriz de Alocação de Cargos – MAC, foram agrupadas e serão apresentadas na seção 4.2. Os resultados do estudo são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresentará os resultados da pesquisa, visando caracterizar as reais condições de trabalho dos servidores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), além de apresentar uma proposta de uma matriz de alocação de cargos para o Centro.

Os resultados foram estruturados em duas seções, conforme o planejamento idealizado no estudo: coleta de informações e observações sobre as condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos nos contextos de coordenação, departamento, biblioteca e direção de centro; levantamento de dados sobre a gestão de pessoas e gestão de processos. A segunda seção dos resultados apresenta o resultado do levantamento de informações para delimitar as variáveis que serão utilizadas na definição da Matriz de Alocação de Cargos (MAC).

4.1 CONDIÇÕES TECNOLÓGICAS E DE TRABALHO

4.1.1 Ambiente de Trabalho

A categoria do Ambiente de Trabalho abrange aspectos como informática, internet, manutenção dos equipamentos, material de consumo além de questionamentos acerca do risco ambiental. A tabela 2 apresenta o resultado da pesquisa com os servidores TAs sobre os equipamentos e material de consumo.

Tabela 2: Ambiente de Trabalho (Equipamentos e Material de Consumo)

Ambiente de Trabalho	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Equipamentos e Material de Consumo								
Informática (computadores, impressoras)	0	0	3	12,5	17	70,8	2	8,3
Internet (disponibilidade, velocidade)	0	0	6	25	14	58,3	2	8,3
Manutenção (informática, equipamentos)	1	4,2	13	54,2	6	25	1	4,2
Material de consumo (papel, grampo, caneta etc)	2	8,3	6	25	15	62,5	0	0

Informática – 2 Sem resposta/Não utilizam (8,7%); Internet - 2 Sem resposta (8,7%); Manutenção – 3 Sem resposta (12,5%); Material de Consumo – 1 Sem resposta (4,2%)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

No quesito informática envolve a condição e a disponibilidade dos computadores, impressoras e periféricos e caracterizar a atual situação do setor. Um montante de 70,8% dos respondentes consideram a atual situação dos equipamentos de informática como satisfatória. Esse alto índice é possível já que existe uma preocupação do Centro com a renovação dos computadores utilizados pelos servidores. Nos setores em que houve a indicação de que existem equipamentos defasados (Departamento de Ciência da Informação, Pós-Graduação de Ciência da Informação), existe a reclamação de que alguns PCs são tão ultrapassados que os *softwares* básicos do dia a dia de trabalho não conseguem funcionar com fluidez. Outra queixa que foi feita pelos servidores durante as entrevistas foi a dificuldade de conseguir cartuchos para as impressoras, tornando o equipamento inutilizado, já que não possui um item primário do seu funcionamento.

Um total de 8,7% dos participantes se recusam e acabam por não utilizar equipamentos de Tecnologia da Informação para realizar suas atividades, entrando em contraste com o que foi descrito por Rezende e Abreu (2000, *apud* SACIOTTI, 2011) mencionando que a TI veio para atender à complexidade e as necessidades empresariais, integrando esse conceito Rossetti e Morales (2007, *apud* SACIOTTI, 2011), afirmam que:

TI é gerada e explicitada pelo conhecimento das pessoas e tem sido empregada como instrumento para os mais diversos fins, sendo utilizada por indivíduos e organizações, para acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo, aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos, analisar mercados, tornando ágil e eficaz a interação entre eles, abrangendo clientes e competidores.

A internet foi um item de discussão em complemento as questões sobre informática com 25% dos participantes considerando como insatisfeito o serviço prestado pela UFPB, utilizando como argumentos a grande instabilidade e a velocidade limitada de acesso. Afirmam também que quando há falha na internet, causa um atraso e, conseqüentemente, um acúmulo de trabalho. Contrariando os demais, 58,35% dos partícipes consideram a internet de boa qualidade e 8,3% estão muito satisfeitos com o funcionamento da rede.

No tocante a manutenção dos equipamentos de informática, condicionadores de ar e outros apetrechos, existem reclamações sobre a quantidade de funcionários para realizar as atividades, com afirmações de que o centro possui apenas um servidor responsável por todos os setores, além de que a manutenção acontece raramente e apenas de forma corretiva. São 54,2% dos respondentes insatisfeitos com a atual situação do centro.

O material de consumo é essencial no desenvolvimento das atividades básicas dos servidores, incluímos nesse elemento itens como papel ofício, grampeador e grampos, canetas, lápis, itens de copa como copos descartáveis e itens de asseio. Pela importância desses objetos, o esperado é que possuam as características mínimas suficientes para suprir as necessidades básicas entrando em concordância com 62,5% dos participantes que estão satisfeitos com o que lhes é fornecido, porém a quantidade e principalmente a qualidade dos materiais não é bem aceita por 25% da população. Um grande incômodo para os servidores é a existência da grande burocracia para a aquisição do material de expediente realizado através de um procedimento licitatório, onde o fator preço é mais importante que o fator técnico e que não pode ignorar a exigência de requisitos mínimos de qualidade do mercado (MEIRELLES, 2005). Complementando a informação anterior, Carvalho Filho (2006) afirma que as propostas apresentadas pelos candidatos devem ser financeiramente compatíveis com os fins da disputa, sendo que as propostas inexequíveis serão desclassificadas por tentativa de fraude.

Todo ambiente de trabalho, sejam os escritórios, as salas de aula ou até o mais seguro dos laboratórios apresentam riscos e conseqüentemente põem a saúde do ser humano em perigo. Segundo Marandola Junior e Hogan (2004, *apud* DAGNINO e CARPI JUNIOR, 2007):

Os franceses, conforme mostra Carlos A. de F. Monteiro, optaram por utilizar o termo risco como tradução de *hazard*, assim como os espanhóis. Esta escolha se justifica para o autor na medida que o risco considera os componentes antropogênicos e a noção de ‘possibilidade de perigo’. Indo mais a fundo na etimologia da palavra, Monteiro (1991: 10) argumenta ainda que risco está ligado aos termos latinos *risicu* e *riscu*, ligados por sua vez a *resecare*, que significa ‘cortar’. Neste caso, o autor encara este sentido apropriado ao *hazard*, pois este significa uma ruptura numa continuidade, como um risco, contendo a ideia de corte-ruptura, como, por exemplo, ‘[...] numa sequência de estados atmosféricos que se bifurcasse ou dirigisse a outras trajetórias menos prováveis ou inesperadas’.

Os ambientes mais visitados eram as salas dos servidores públicos que estão sujeitos a riscos físicos, químicos e biológicos. Geralmente, esses locais são divididos por todos do mesmo setor, então os riscos são os mesmos para os colaboradores.

Tabela 3: Ambiente de Trabalho (Risco ambiental)

Risco Ambiental	Resposta	
	Sim	Não
Agentes físicos: ruído, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas, radiações etc.	8 (33,3%)	16 (66,7%)
Agentes químicos: poeiras, fumos, névoas, neblinas, gases, vapores que podem ser absorvidos por via respiratória ou através da pele etc	10 (41,7%)	14 (58,3%)
Agentes biológicos: bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, entre outros.	13 (54,2%)	11 (45,8%)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A partir da Tabela 3, percebe-se uma divergência nas respostas acerca dos riscos recorrentes no ambiente de trabalho. Foi observado pelo pesquisador que dentro do mesmo setor havia desacordo sobre os riscos, principalmente em relação aos agentes físicos e agentes biológicos. Os servidores do turno da manhã e da noite reclamam bastante da quantidade de gatos existentes no centro, tendo em vista que esses animais procriam de forma exponencial. Outro objeto de reclamação são os dejetos deixados por todos os ambientes. Além disso, os felinos podem transmitir doenças como a Toxoplasmose, a Dermatomicose, a sarna Sarcóptica, entre outras enfermidades².

Em relação aos agentes físicos, a maior reclamação está entre os servidores do turno matutino, principalmente pela quantidade de alunos que transitam pelo centro, quase sempre conversando com tom de voz bem elevado. Um caso interessante

²Informação retirada do site: <<http://www.ruadireita.com/animais-estimacao/info/as-doencas-transmitidas-pelo-gato/>>. Acessado em: 10/09/2012.

observado pelo pesquisador foi o fato de alguns setores possuírem condicionadores de ar com um ruído muito alto entrando em contradição com a resposta negativa que foi escolhida, comprovando que o ser humano acaba por se acostumar com a condição mesmo ela sendo prejudicial ao seu organismo. Amaro (2003, *apud* DAGNINO e CARPI JUNIOR, 2007) afirmam que:

A postura individual de negar ou subestimar um risco pode acarretar em um fenômeno conhecido pela psicanálise como recalçamento, que significa recusar, embora inconscientemente, a admitir imagens, acontecimentos, lembranças e representações de perigo. Dessa forma, parece plausível que a melhor forma de encarar o risco é não tratá-lo como uma ameaça rara, uma atividade incomum ou exógena, mas admitir que ele representa uma ameaça possível, muitas vezes habitual ou familiar às nossas atividades.

O ruído excessivo e repetitivo pode causar cansaço, irritação, dor de cabeça e dor de ouvido, podendo se agravar para problemas mais sérios como o aumento da pressão arterial, problemas do aparelho digestivo, taquicardia e perigo de infarto.

O agente químico que foi mais citado pelos participantes durante a pesquisa foi a poeira presente no ambiente de trabalho, principalmente nos setores que possuem uma grande quantidade de livros e arquivos como é o caso da biblioteca setorial e do setor de recursos humanos, respectivamente. A inalação da poeira pode causar alergia, rinite, asma e em casos extremos pode levar a pneumonia³.

Sobre o ambiente de trabalho, as informações acerca do mobiliário existente foram analisadas a partir dos seguintes indicadores: durabilidade, ergonomia, padronização e qualidade.

Tabela 4: Ambiente de Trabalho (Mobiliário)

Mobiliário	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
Durabilidade	0	0	7	29,2%	16	66,7%	1	4,2%
Ergonomia	2	8,3%	7	29,2%	13	54,2%	2	8,3%
Padronização	2	8,3%	9	37,5%	11	45,8%	2	8,3%
Qualidade	0	0	7	29,2%	15	62,5%	2	8,3%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

³Informação retirada do site: <http://www.hbpscs.com.br/artigos/doencas_respiratorias.pdf>. Acessado em: 01/10/2012.

A durabilidade do mobiliário foi considerada boa por 66,7% dos respondentes, já que existem móveis antigos e em boa condição sendo utilizado nos setores. Porém, existem alguns que são recém-comprados e já estão em péssimo estado de conservação como é relatado por um respondente: “Percebe-se que cada vez mais, os móveis e materiais são comprados com baixa qualidade, desse modo, duram pouco.” Outro servidor afirmou que “os móveis de baixa qualidade, alguns chegaram há apenas um ano e já estão quebrados.”. É perceptível a insistência dos servidores em relação à qualidade dos materiais que são de sua posse, como comentado anteriormente nos materiais de consumo, sendo um caso a ser analisado em futuras licitações e transações comerciais feitas pela instituição.

Em relação à padronização do mobiliário, existe divergência na percepção das respostas dos servidores, uma vez que alguns setores recebem enxertos para atender as necessidades do setor, enquanto outros são presenteados com um conjunto de mobílias novas, o que causa um desconforto entre os servidores que pode ser comprovado quando afirmam que “a padronização do mobiliário do setor é mínimo, tendo em vista que alguns móveis foram reaproveitados de outros setores.”.

A Associação Internacional de Ergonomia (IEA) conceitua ergonomia como “uma disciplina relacionada ao entendimento das interações entre os seres humanos e os elementos ou sistemas, e à aplicação de teorias, princípios, dados e métodos a projetos a fim de otimizar o bem estar humano e o desempenho global do sistema.”⁴. Esse é um item que deve ser tratado com muito cuidado, já que pode causar malefícios à saúde do servidor como problemas na coluna vertebral, problemas musculares, fadiga, incômodo na visão e até a famigerada Lesão por Esforço Repetitivo (LER). Mesmo com essa importância, uma boa parcela dos servidores consideram o mobiliário existente como inadequado para se ter um dia de trabalho confortável.

Outro indicador avaliado foi a infraestrutura. A tabela 5 apresenta os resultados da percepção dos servidores quanto ao seu nível de satisfação em relação ao item.

⁴ Informação retirada do site: <http://www.abergo.org.br/internas.php?pg=o_que_e_ergonomia>. Acessado em: 05/10/2012.

Tabela 5: Ambiente de Trabalho (Infraestrutura)

Infraestrutura	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
Climatização (temperatura e luminosidade)	0	0	6	25%	15	62,5%	3	12,5%
Espaço Físico	1	4,2%	4	16,7%	19	79,2%	0	0
Instalações Sanitárias	8	33,3%	11	45,8%	5	20,8%	0	0
Layout da Sala (organização)	0	0	8	33,3%	15	62,5%	0	0
Limpeza da Sala e dos Ambientes Coletivos	4	16,7%	11	45,8%	8	33,3%	1	4,2%
Manutenção (rede elétrica e hidráulica)	0	0	7	29,2%	17	70,8%	0	0
Segurança do ambiente de trabalho (grades, vigilantes)	4	16,7%	12	50%	8	33,3%	0	0
Layout da Sala – 1 Sem resposta (4,2%)								

Fonte: Dados da Pesquisa, 2010.

No tocante a climatização, apenas 25% dos entrevistados estão insatisfeitos e a principal crítica é em relação à temperatura do ambiente já que muitos condicionadores de ar são bem antigos ou até inexistentes. Isso torna o ambiente desconfortável por não haver uma manutenção de uma temperatura agradável para que os colaboradores realizem suas atividades. Quanto a iluminação dos setores, os respondentes consideram de boa qualidade, mesmo sendo perceptível em alguns ambientes que uma quantidade significativa de lâmpadas estão queimadas, o que compromete o bom aproveitamento da luminosidade, levando os servidores a fadiga ocular.

O espaço físico é a estrutura do ambiente utilizado pelos servidores para a realização das suas atividades, nele são presentes itens citados anteriormente como o mobiliário, os equipamentos e itens de informática, o material de expediente, os condicionadores de ar e a iluminação. No caso dessa pesquisa, 62,5% e 12,5% consideram que as dimensões de suas salas são satisfatórias e muito satisfatórias, respectivamente. Os 25% que se consideram insatisfeitos ressaltam a falta de espaço para a realização de suas atividades de modo confortável como afirma um grupo de servidores: “falta de espaço suficiente para a realização das atividades técnicas do setor e atividades de um modo geral. Não existe espaço para a disposição do acervo de maneira que permita acessibilidade de usuários cadeirantes.”. Percebe-se a preocupação de alguns servidores com a facilidade de acesso para portadores de necessidades especiais, já que esse é um assunto bastante discutido atualmente. É visível uma iniciativa de adaptação do centro para os cadeirantes, mas essa é uma proposta que ainda precisa de muita atenção.

Fazendo uma ligação com o espaço físico, foi perguntado aos servidores acerca da organização e do *layout* das salas. O *layout* ou arranjo físico é definido como um fator importante para aumentar a produção, sendo os espaços utilizados de forma mais otimizada, posicionando máquinas e equipamentos do melhor modo para que haja um trâmite de processos mais fluido. (WACHHOLZ, 2008, p. 40)

Surpreendentemente muitos servidores que estavam satisfeitos com a dimensão física do ambiente de trabalho, estão insatisfeitos com a organização do mesmo. Em contrapartida, servidores que consideram seu local de trabalho limitado são satisfeitos com a boa organização e o bom aproveitamento do espaço disponível. Fazendo uma ligação com o mobiliário percebe-se que o reaproveitamento se torna um incômodo para os servidores e acaba por tornar a sala desorganizada como pode ser percebido na seguinte afirmação: “De um modo geral, há investimentos sendo feitos nesta área, porém de um modo desordenado e não planejado, o que implica apenas ‘remendos’ e não em efetivas melhoras.”.

A manutenção da parte elétrica e hidráulica aborrece 29,2% dos servidores, considerando que na instituição a queda de energia elétrica é uma constante, causando um atraso nas atividades, principalmente dos servidores que utilizam equipamentos de informática. Outro fato que incomoda com a falta de energia é a permanência dos servidores no ambiente sem ar condicionado. Também foi citada a quantidade de goteiras, principalmente na Biblioteca Setorial, sendo essas localizadas acima das prateleiras e conseqüentemente comprometendo o acervo.

As instalações sanitárias são criticadas pela maioria dos servidores do CCSA. São 79% dos respondentes acusando o descuido com a limpeza e da conservação dos sanitários, em alguns casos faltando até papel higiênico. Esse grande percentual é alarmante ao centro, por se tratar em alguns casos até de uma condição insalubre, sendo o estado classificado como “péssimo” e “imundo” por muitos respondentes. As reclamações sobre a conservação toca muito em relação a condição estrutural das louças sanitárias e das pias, ambas frequentemente quebradas e, em casos extremos, furtadas. Coincidentemente, a maioria dos banheiros que são utilizados por servidores e por alunos, se encontram nessa situação lamentável. Já 21% consideram a condição dos sanitários como satisfatórias, nesse caso os respondentes possuem um banheiro

reformado recentemente próximo ao seu ambiente ou um exclusivo para os servidores do seu setor.

Não divergindo da limpeza e higienização das instalações sanitárias, 62,5% dos servidores consideram o asseio dos ambientes coletivos e de suas próprias salas como inadequada e insatisfatória. A reclamação mais frequente é de uma limpeza superficial e inconstante, em muitos casos os funcionários responsáveis só se apresentam quando solicitados.

A segurança do local deixa a desejar, pois são 50% insatisfeitos e 16,7% considerando muito insatisfatório. Os respondentes sentem falta de grades nas janelas e nas portas para evitar que gatunos consigam invadir seu local de trabalho. Os turnos que mais insistiram nesse aspecto foram o vespertino e o noturno, que se estende até às 22 horas e 20 minutos, ambos reclamando da baixa movimentação de pessoas no período. Também se faz necessário uma maior quantia de vigilantes circulando pelo centro, para transmitir uma sensação de segurança entre a população.

O ambiente de trabalho não envolve apenas a sua estrutura física, mas também todo o pessoal ali presente. Para que haja um funcionamento mais efetivo dos setores e da organização se faz necessária a adoção de um de Planejamento Organizacional e consequentemente de uma política de gestão de pessoas.

A gestão de pessoas é entendida por Dutra (2006, p.17) como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”. Essas políticas têm como objetivo criar modelos de decisões e comportamentos a serem tomados na organização.

Na tabela 6 são apresentados os questionamentos e suas respostas em relação à gestão de pessoas adotada no CCSA:

Tabela 6: Ambiente de Trabalho (Gestão de Pessoas)

Gestão de Pessoas	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
Distribuição das atividades entre os servidores do setor	0	0	3	12,5%	20	83,3%	1	4,2%
Quantitativo de servidores do setor	1	4,2%	11	45,8%	11	45,8%	1	4,2%
Clareza na definição das responsabilidades de cada servidor	0	0	3	12,5%	20	83,3%	1	4,2%
Comunicação entre a chefia e os servidores	0	0	0	0	12	50%	12	50%
Diálogo e integração entre os colegas que atuam no setor	0	0	0	0	15	62,5%	9	37,5%
Relacionamento com a chefia	0	0	0	0	14	58,3%	10	41,7%
Qualificação dos servidores para desenvolvimento das atividades	1	4,2%	1	4,2%	19	79,2%	3	12,5%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Inicialmente, analisando os dados, é perceptível a satisfação dos respondentes em relação aos princípios adotados no centro. Para 83,3% dos respondentes os meios utilizados pelos seus superiores para a distribuição de atividades entre os servidores é satisfatória e justa. Porém 12,5% dos participantes consideram que os seus superiores poupam determinados servidores de determinadas atividades, o que transmite uma sensação de preferência na relação chefe-subordinado. Também foi percebido que a distribuição de atividade reflete diretamente na definição das responsabilidades de cada servidor, considerando que os setores insatisfeitos foram os mesmos nas duas situações.

O quantitativo de servidores é um fator de grande contestação, uma vez que é notório que alguns setores possuem um fluxo de atividades intenso e uma quantidade de servidores limitada, mas o inverso também ocorre - pouco trabalho e muitos servidores, algumas vezes ficando com um tempo excessivamente ocioso. Em alguns casos a quantidade de servidores é tão limitada para desenvolver as atividades que o setor fica fechado durante um turno por não ter quem se responsabilize. Amenizando a situação adversa supracitada, a qualificação do pessoal é considerada por 79,2% e 12,5% dos respondentes como satisfatória e muito satisfatória respectivamente.

A Biblioteca Setorial é o ambiente que está sofrendo mais com a ausência de servidores, como é observado na afirmação a seguir:

Atualmente o setor encontra-se com uma alta demanda de atividades, tendo em vista que a quantidade de cursos existentes no centro dobrou, fazendo com que dobrasse também as necessidades deste setor, principalmente no que se refere as atividades técnicas que são exclusivamente realizadas por bibliotecários. Dessa forma, existe a necessidade pelo menos mais dois bibliotecários para atender as necessidades atuais. Existe também a necessidade de contratação de pelo menos quatro assistentes de setor.

Um caso interessante, porém preocupante, é o curso de Relações Internacionais que utiliza o mesmo ambiente para o departamento e a coordenação. Além disso, os servidores são lotados e desempenham as funções dos dois setores. Existe uma forte reclamação no setor por conta dessa situação, já que os funcionários se sentem muito sobrecarregados e sob uma tensão constante pela responsabilidade de ter que tratar assuntos relacionados aos alunos por serem responsáveis pela coordenação e assuntos relacionados aos professores por serem responsáveis pelo departamento.

O relacionamento entre chefia-subordinado e o entrosamento entre servidores também foram questionados durante as entrevistas e surpreendentemente não há insatisfação de qualquer grau. Pode-se questionar esse item pelo medo de ficar mal visto pelos colegas ou até a retaliação que pode sofrer dos seus superiores.

Ainda pertencente ao ambiente de trabalho, a gestão de processos assume um papel determinante na gestão das organizações. Os processos são as atividades que possuem uma continuidade, fazendo uso dos insumos de produção, sejam eles materiais, financeiros, equipamentos, máquinas, material de expediente, energia, recursos humanos, etc, e gerando resultados que atendem as expectativas do usuário final. (BERGUE, 2010). A tabela 7, a seguir, apresenta os resultados do estudo com os servidores.

Tabela 7: Ambiente de Trabalho (Gestão de Processos e Tecnologia)

Gestão de Processos e Tecnologia	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
Fluxo de comunicação interna do setor.	0	0	3	12,5%	21	87,5%	0	0
Tempo para execução de suas atividades	0	0	1	4,2%	21	87,5%	0	0
Informações disponíveis para execução das atividades	0	0	6	25%	16	66,7%	0	0
Tramite processual e de requisições dentro do Centro	0	0	2	8,3%	20	83,3%	0	0
Integração entre os setores do Centro	1	4,2%	6	25%	14	58,3%	2	8,3%
Sistemas de Informação (SIGRH, SIGAA-Pós, Sistema Acadêmico da Graduação)	2	8,3%	2	8,3%	12	50%	0	0

Tempo p/ execução das atividades – 2 Sem resposta (8,3%); Informações disponíveis p/ execução das atividades – 2 Sem resposta (8,3%); Tramite processual – 2 Sem resposta (8,3%); Integração entre os setores – 1 Sem resposta (4,2%); Sistemas de Informação – 8 Sem resposta (33,3%)

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Como foi percebido anteriormente, a comunicação e a relação entre servidores-chefia e entre servidores-servidores é considerada como satisfatória, o que facilita a fluidez das mensagens transmitidas dentro do setor e é isso que afirmam 87,5% dos respondentes. Já com relação a integração entre setores, um total de 29,2% dos respondentes consideram que existe uma certa dificuldade, seja ela de natureza burocrática ou pelo simples impedimento pessoal entre os colaboradores. É um caso a ser analisado entre as chefias, já que muitas atividades necessitam de uma sintonia, tomando como exemplo que uma coordenação de um determinado curso necessita de uma disciplina ofertada por outro curso, havendo um bom entendimento entre eles esse processo se torna rápido e fácil utilizando-se, em alguns casos, do coleguismo.

O trâmite processual é influenciado diretamente pela comunicação dos servidores e dos centros, analisando os dados da tabela 7, percebe-se que 83,3% dos participantes estão satisfeitos com os procedimentos utilizados nos seus setores e no centro como um todo. A boa relação com a chefia, citada anteriormente, também facilita um bom rendimento dentro do setor, são 87,5% dos participantes que consideram como satisfatório o tempo que lhes é delegado para a realização das suas atividades, e de opinião unânime considerando que os seus superiores não os pressionam, exceto em atividades com prazo restrito. E por último, a conclusão das tarefas é facilitada pela disponibilidade de informações que acaba sendo contestada por exatos 25% dos servidores entrevistados. Eles sugerem a criação de uma rede de informações mais

coesa com a realidade do centro e sugerem uma atualização no sistema acadêmico da UFPB para que a transmissão de informações seja mais rápida e fácil.

Em relação aos sistemas de informação como o SIGAA-Pós, o SIGRH e os sistemas acadêmicos de graduação, 33,3% dos entrevistados afirmaram que não utilizam esse recursos para desenvolverem suas atividades, e 16,6% se consideram insatisfeitos ou muitos insatisfeitos em relação a fragilidade que os sistemas apresentam. Uma reclamação constante que foi apresentada pelos participantes das coordenações foi o período de matrícula dos alunos, nessa época o sistema fica muito sobrecarregado, lento e quase inacessível gerando um desconforto entre todos os envolvidos.

4.1.2 Relações Interpessoais

As relações interpessoais, como o próprio nome diz, trata da capacidade de um indivíduo tem de constituir um relacionamento com outro. Na tabela 8 serão tratados itens que tratam da relação os servidores com os que estão ao seu redor.

Tabela 8: Relações Interpessoais

Relações Interpessoais	Resposta		Impacto do fator no desenvolvimento de suas atividades				
	Sim	Não	Pequeno	Reduzido	Médio	Moderado	Grande
Existe <u>autonomia</u> para a execução das atividades.	58,4%	41,6%	0	12,5%	12,5%	41,7%	20,8%
Os funcionários <u>participam</u> das decisões do setor.	79,1%	20,9%	0	4,2%	45,8%	29,2%	8,3%
Existem dificuldades na <u>comunicação</u> chefia-subordinado.	0	100%	0	0	25%	41,7%	20,8%
Existem <u>disputas</u> profissionais no local de trabalho.	4,2%	95,8%	8,3%	4,2%	25%	33,3%	12,5%
Há <u>integração</u> dos servidores no ambiente de trabalho.	91,7%	0	0	0	16,7%	33,3%	29,2%

Continua...

As informações para o desenvolvimento das atividades estão <u>acessíveis</u> a todos.	83,3%	16,7%	0	0	16,7%	45,8%	20,8%
A chefia contribui para o <u>desenvolvimento profissional</u> dos servidores do setor.	87,5%	12,5%	0	0	20,8%	45,8%	16,7%
Existem <u>procedimentos formais</u> que delimitem claramente as atividades a serem desenvolvidas.	50%	50%	0	4,2%	41,7%	33,3%	4,2%
Item 1 – 3 Sem resposta (12,5%); Item 2 – 3 Sem resposta (12,5%); Item 3 – 3 Sem resposta (12,5%); Item 4 – 4 Sem resposta (16,7%); Item 5 – 5 Sem resposta (20,8%); Item 6 – 4 Sem resposta (16,7%); Item 7 – 4 Sem resposta (16,7%); Item 8 – 4 Sem resposta (16,7%); Impacto do Item 5 – 2 Sem resposta (8,3%);							

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A tomada de decisões é um processo que ocorre frequentemente dentro das organizações, desde os seus representantes de cargos mais altos até os funcionários da base. As decisões devem ser tomadas de forma racional, isto é, deve ser tomada de forma consistente e com máxima valorização dentro de determinados limites (ROBBINS, 2009). Analisando as respostas dos participantes, pode-se observar que a maioria dos chefes não utiliza a imposição das suas decisões, mas para 45,8% dos respondentes, essa maleabilidade da chefia não é tão importante e não influenciam tanto na realização das atividades. Complementando a informação anterior, a autonomia dos servidores é vista de forma dividida, com 58,4% dos servidores se sentindo independentes e 41,6% tendo que seguir um método preestabelecido. Foi aberto o questionamento aos participantes sobre a facilidade de acesso das informações e, surpreendentemente, 16,7% ainda sentem uma certa dificuldade, principalmente na relação entre setores.

Reafirmando o que foi comentado anteriormente, 100% consideram fácil a comunicação com seus superiores, para 41,7% dos isso tem um impacto positivo e para 20,8% possui um impacto muito grande durante sua rotina de trabalho, facilitada também pela boa relação com seus colegas de trabalho, são 95,8% negando a existência de disputas profissionais, em casos excludentes das disputas entre professores. Esse alto índice deve influenciar na qualidade do serviço prestado e conseqüentemente a satisfação dos clientes, no caso do CCSA são os alunos, professores e comunidade em geral. A integração entre os colegas também é considerada como um fator positivo para

a manutenção do bom rendimento das atividades como afirmam 62,5% dos participantes.

A boa relação com a chefia também influencia no desenvolvimento profissional dos servidores. São 87,5% dos participantes afirmando que seus superiores facilitam e incentivam a o desenvolvimento de suas capacidades, seja na liberação para capacitação em cursos ou repassando o conhecimento como tutor. Os casos em que as respostas foram negativas houve uma justificativa muito pertinente, a liberação para capacitação não poderia ocorrer por falta de pessoal e o setor ficaria sem nenhum responsável.

Durante a aplicação do questionário, percebeu-se uma divisão de opiniões em relação a existência ou não de procedimentos formais para a execução das atividades. Existe uma divergência inclusive entre os mesmos setores em turnos distintos, apresentando a ideia que não há uma continuidade das atividades. Foi afirmado pelos participantes que há um protocolo para determinados procedimentos como a criação de processos, memorandos e ofícios, mas para atividades corriqueiras do dia a dia é não se faz necessário.

4.1.3 Atividades Realizadas

O último item que foi abordado durante as entrevistas foram as atividades realizadas pelos setores e serão divididos da seguinte forma: Direção de centro, Departamentos, Coordenação de cursos de graduação, Coordenação de cursos de pós-graduação e a biblioteca setorial. Nesse tópico os servidores puderam descrever detalhadamente a sua rotina e as tarefas que lhes são atribuídas diariamente, semanalmente e mensalmente.

a) Direção de Centro:

Com atividades em sua essência de apoio, os setores participantes integrantes da direção de centro foram: a secretaria e o setor de recursos humanos (SRH).

A secretaria realiza atividades de suporte aos professores, como o agendamento da utilização das salas de vídeo, informática, de reuniões, do auditório azul e auditório nº. 211. Também é de responsabilidade do setor as atividades de secretariado em geral, auxílio ao diretor do centro, além de recebimento de processos, memorandos e ofícios para que as devidas providências sejam tomadas.

O Setor de Gestão de Pessoas – SGP é responsável por aproximar a PROGEP do CCSA, por assessorar o monitoramento do centro, como também estreitar relacionamento com os servidores técnico administrativos (TAs) e docentes. Foi relatado que o setor é responsável por distribuir os contracheques; informar e orientar os funcionários em como utilizar o sistema de gerenciamento de pessoas implantado recentemente, o SIGRH; orientar o preenchimento de formulários para solicitar os auxílios cabíveis ao servidor; organizar e controlar os arquivos das pastas individuais do pessoal técnico administrativo e docentes; distribuição de cursos oferecidos pela Divisão de Educação e Capacitação Profissional - DECP, divisão vinculada a PROGEP responsável pela capacitação dos servidores da UFPB; controlar o remanejamento do pessoal técnico administrativo, com distribuição de portarias expedidas pela PROGEP; expedição de portaria interna para TAs e docentes.

b) Departamentos:

Os departamentos envolvidos no estudo foram os de Finanças e Contabilidade, Ciência da Informação, Administração, Economia e Relações Internacionais.

Os Departamentos são os responsáveis por tratar de assuntos relacionados aos docentes. São atividades como: a elaboração e entrega de ofícios, memorandos, portarias e diários de classe; recebimento, encaminhamento e formalização de processos; providências acerca dos questionários de estágio probatório; cadastro de professores junto à SGP; abertura de turmas e vagas para alunos durante os períodos letivos.

c) Coordenação de cursos de graduação:

As coordenações consultadas dentro do período de pesquisa foram: Administração, Economia, Contabilidade, Biblioteconomia, Relações Internacionais, sendo negadas as visitas nas coordenações de Arquivologia e Ciências Atuarias.

São atividades dos servidores das coordenações: matrícula de alunos no período letivo, histórico escolar dos alunos, declaração de matrícula, trancamento de disciplinas e/ou do curso, trâmite usual dos processos, emissão de horário individual, cancelamentos de disciplinas e cadastro de novos alunos.

O Serviço de Estágio Supervisionado em Administração (SESA) é um setor ligado diretamente à coordenação. Ele é responsável pelo monitoramento da condição de estágio dos alunos do curso de administração e pelo controle dos trabalhos de conclusão de curso.

Uma situação que já foi questionada anteriormente é o caso do curso de Relações Internacionais. Partilhando do mesmo ambiente e dos mesmos servidores para a realização das atividades de departamento e coordenação, obteve-se a seguinte afirmação:

Como se trata de um setor que ainda é coordenação e departamento, as atividades são aquelas relacionadas com alunos e professores. De um modo geral, as atividades estão ligadas à elaboração de memos, ofícios, e-mail, atas de reunião, declarações, certidões, assessoria a professores, chefia e coordenador; Organização de concursos; Processos, matrículas etc.

Pode-se observar a sobrecarga de atividades em apenas um setor com um funcionário por turno, conseqüentemente um atendimento que pode não atender as necessidades do usuário.

d) Coordenação de cursos de pós-graduação:

Os servidores dos cursos de pós-graduação não possuem atividades muito diferentes dos da graduação. É parte da realidade deles o atendimento ao alunado, os

processos, as declarações de matrícula, as certidões, os históricos escolares, o atendimento aos professores e a comunidade em geral.

Acrescentando as tarefas supracitadas, as coordenações encaminham documentação que venha a ser solicitada pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da UFPB, além de fornecerem informações sobre a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão “responsável pela expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação.”⁵.

No caso do curso de administração, são fornecidas informações acerca do teste da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), este sendo um dos requisitos utilizados na seleção de novos mestrandos.

e) Biblioteca Setorial:

Na biblioteca setorial estão contidos os principais acervos para a consulta dos alunos do centro. É um setor que necessita de funcionários especializados, geralmente bibliotecários, e realizam as seguintes atividades: atendimento ao público do CCSA, de outros centros e da comunidade em geral; registro, avaliação e catalogação do acervo; atualização do acervo na base de consulta; orientação de estagiários e das turmas do curso de biblioteconomia; empréstimo de livros; preparo de livros para inserção no acervo; cadastro de novos usuários e declaração de isenção de débitos.

4.2 INDICADORES PARA A ELABORAÇÃO DE UMA MATRIZ DE ALOCAÇÃO DE CARGOS PARA O CCSA

Para a definição da Matriz de Alocação de Cargos – MAC, que objetiva atuar como um referencial no estabelecimento do quantitativo de cargos do CCSA, é

⁵Informação retirada do site: < <http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/historia-e-missao>>. Acessado em: 05/10/2012.

necessário definir um conjunto de indicadores envolvendo atividades administrativas ligadas à pesquisa, ao ensino e à extensão do Centro.

Uma dificuldade no levantamento das informações foi a greve dos servidores, que dificultou a coleta dos dados e comprometeu a parte final dos resultados da pesquisa, que seria a proposição da elaboração da MAC.

As variáveis que servirão de base para a delimitação da matriz de alocação de cargos do CCSA foram identificadas considerando as atividades de ensino, pesquisa e extensão realizadas no CCSA e são as seguintes:

- Quantitativo de servidores técnico-administrativos classificados por classe;
- Número de docentes separados por departamento;
- Número de cursos de graduação sejam eles presenciais ou à distância;
- Número de alunos na graduação presencial ou à distância em seus respectivos turnos;
- Quantitativo de cursos presenciais e a distância da pós-graduação em seus respectivos turnos, incluindo as especializações;
- Quantitativo de alunos na pós-graduação presencial ou à distância separados por turno;
- Número de projetos de pesquisa internos sejam eles PIBIC ou PIVIC;
- Número de projetos de pesquisa com financiamento externo (CNPq e CAPES);
- Quantitativo de projetos de extensão separados por curso (PROBEX e PROEXT);
- Número de projetos de monitoria/PROLICEN/PET;
- Número de disciplinas e projetos em laboratórios em seus turnos;
- Quantitativo de processos tramitando no Centro e em seus departamentos por mês;
- Número de alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação com necessidades especiais;
- Quantidade de setores no Centro em funcionamento por turno.

A seguir, apresentam-se os resultados da coleta das informações de cada uma das variáveis. Inicialmente, foram coletados dados do quantitativo de servidores técnico-administrativos. A tabela 9 relaciona duas variáveis a serem utilizadas na matriz.

Tabela 9: Relação Setores por Quantidade de Funcionários

Setores	Turno De Funcionamento			Quantidade De Servidores TAs
	Manhã	Tarde	Noite	
Almoxarifado	Manhã	Tarde	Noite	3
Ambiente Dos Professores	Manhã	Tarde	Noite	3
Biblioteca Setorial	Manhã	Tarde	Noite	8
Coordenação De Administração	Manhã	Tarde	Noite	5
Coordenação De Arquivologia	Manhã	Tarde	Noite	3
Coordenação De Biblioteconomia	Manhã	Tarde	Noite	4
Coordenação De Ciências Contábeis	Manhã	Tarde	Noite	6
Coordenação De Economia	Manhã	Tarde	Noite	5
Coordenação De Relações Internacionais	Manhã	Tarde	Noite	3
Coordenação De Ciências Atuariais		Tarde	Noite	2
Departamento De Administração	Manhã	Tarde	Noite	4
Departamento De Ciência Da Informação	Manhã	Tarde	Noite	5
Departamento De Economia	Manhã	Tarde	Noite	5
Departamento De Finanças E Contabilidade	Manhã	Tarde	Noite	5
Departamento De Relações Internacionais	Manhã		Noite	2
Direção De Centro*	Manhã	Tarde	Noite	14
Mestrado Em Administração – PPGA	Manhã	Tarde		2
Mestrado Em Ciência Da Informação – PPGCI	Manhã	Tarde		2
Mestrado Em Ciências Contábeis	Manhã	Tarde		2
Mestrado Em Economia	Manhã	Tarde		2
Núcleo De Contabilidade Aplicada	Manhã	Tarde	Noite	3
Núcleo De Informática	Manhã	Tarde	Noite	4
Setor De Gestão De Pessoas – CCSA	Manhã	Tarde		3
Portaria Do Bloco De Pós-Graduação	Manhã			1
Serviço de Estágio Supervisionado De Administração – SESA	Manhã	Tarde	Noite	3
Setor De Informática	Manhã	Tarde		2

*Foram Incorporados Os Setores: Reprografia, Secretaria Do Centro E Secretaria Das Assessorias.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Na tabela 9 é possível observar quais são os turnos em que os setores do CCSA operam. Também foram coletados dados acerca do quantitativo de servidores em seus respectivos ambientes, porém não foi possível a análise do número desses funcionários

distribuídos por classe, sejam A, B, C, D ou E, por não haver os dados disponíveis no setor responsável, o SGP.

DEPARTAMENTO	CLASSE					REGIME			TITULAÇÃO			
	AUX	ASS	ADJ	ADO	TIT	T-20	T-40	DE	GRAD	ESP.	MEST	DOUT
Depto. de Economia	0	8	19	5	2	0	1	33	0	1	11	22
Depto. de Finanças e Contabilidade	1	23	13	1	2	2	3	35	1	2	25	12
Depto. de Ciência da Informação	0	14	10	8	0	1	0	31	0	0	17	15
Depto. de Administração	0	10	14	8	0	0	0	32	0	1	9	22
Depto. de Relações Internacionais	0	8	1	1	0	0	0	10	0	0	8	2
TOTAL	1	63	57	23	4	3	4	141	1	4	70	75

Tabela 10: Distribuição dos Docentes por Departamento

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A tabela 10 apresenta a relação entre o quantitativo de docente e os departamentos em que estão lotados e classificados em três categorias. Na primeira coluna, é possível observar as classes que são ocupadas pelos professores, subdivididos em Auxiliar, Assistente, Adjunto, Associado e Titular seguindo a progressão de carreira. Na segunda coluna é possível avaliar o regime de trabalho dos docentes do centro em seus respectivos departamentos, são eles: T-20, com regime de trabalho de 20 horas semanais; T-40, com 40 horas semanais; e DE, sendo de dedicação exclusiva da instituição, onde o professor não pode ter vínculo empregatício com nenhuma outra atividade. A última coluna apresenta dados da titulação dos professores do centro, são eles graduação, especialização, mestrado e doutorado.

Outra variável a ser analisada na MAC, são os cursos de graduação disponíveis no centro, são eles: Administração, Arquivologia, Biblioteconomia, Ciências Contábeis, Economia, Ciências Atuárias e Relações Internacionais. Na tabela 11 é possível observar a quantidade de alunos que estão regularmente matriculados nos cursos do CCSA.

Tabela 11: Número de Alunos - Graduação

CURSO	TURNO	VINCULADOS
Administração	Diurno	561
Administração	Noturno	672
Arquivologia (Bacharelado)	Noturno	302
Biblioteconomia	Noturno	459
Ciências Contábeis	Diurno	430
Ciências Contábeis	Noturno	516
Ciências Econômicas	Diurno	373
Ciências Econômicas	Noturno	445
Ciências Atuariais (Bach)	Noturno	114
Ciências Atuariais (Bach)	Vespertino	103
Relações Internacionais (Bach.)	Diurno	136
Relações Internacionais (Bach.)	Noturno	137
TOTAL		4248

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

Dos sete cursos disponíveis no centro, todos têm funcionamento no período da noite, apenas quatro funcionam pelo turno da manhã. Unicamente o curso de Ciências Atuarias tem funcionamento no período da tarde. Percebe-se uma baixa quantidade de alunos nos cursos de Relações Internacionais e Ciências Atuarias, justificado por serem cursos recém abertos e que ainda estão por volta da 3^a e 2^a turmas, respectivamente.

Na tabela 12 é possível observar o quantitativo de alunos matriculados regularmente nos programas de pós-graduação, seja no nível de mestrado ou doutorado.

Tabela 12: Número de Alunos – Pós-Graduação

	MESTRADO	DOUTORADO
Administração	42	9
Economia	19	10
Ciências Contábeis	15	10
Ciência da Informação	45	7
TOTAL	121	36

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

É perceptível que os cursos de Administração e Ciências da Informação detêm o maior quantitativo de alunos dos programas de pós-graduação, com maior incidência no mestrado.

Em visita à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa foi coletada a informação acerca do quantitativo de projetos de pesquisa internos, em especial os vinculados ao Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC e ao Programa Institucional de Voluntariado de Iniciação Científica – PIVIC.

Tabela 13: Projetos PIBIC/PIVIC por Departamento

DEPARTAMENTO	PIVIC
Administração	14
Ciência da Informação	19
Economia	11
Finanças e Contabilidade	06
Relações Internacionais	01
TOTAL	51

Fonte: Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, 2012.

Na tabela 14, é possível observar quais os departamentos que possuem projetos de monitoria, porém não há detalhamento das informações cedidas pela Pró-Reitoria de Graduação – PRG.

Tabela 14: Projetos de Monitoria por Departamento

Departamento	Quantidade
Departamento de Economia	1
Departamento de Finanças e Contabilidade.	1
Departamento de Administração	1
Sem Identificação	1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

A última informação, sob posse da Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários – PRAC, e que foi disponibilizada para o corrente trabalho, foi acerca do quantitativo de projetos de extensão, no contexto do Programa de Bolsas de Extensão – PROBEX e do Programa de Apoio a Extensão Universitária – PROEXT.

Tabela 15: Projetos PROBEX/PROEXT por Departamento

Departamentos	Quantidade
Administração	2
Ciência da Informação	7
Economia	4
Finanças e Contabilidade	8
Relações Internacionais	1

Fonte: Dados da Pesquisa, 2012.

As demais informações necessárias para a execução da MAC não foram disponibilizadas. Foi alegada a inviabilidade de alguns aspectos, como exemplo, o quantitativo de processos tramitando no Centro e em seus departamentos mensalmente, argumentando que são milhares de processos que passam pelos setores e atualmente é impraticável.

Posteriormente, com a implementação do sistema integrado de gestão (SIG), que foi recentemente adquirido pela UFPB mediante a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a coleta dos dados será muito mais eficaz e a MAC poderá ser concluída.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a pesquisa no Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA foi possível perceber uma situação delicada. Apesar do esforço dos servidores em prestar um serviço de qualidade, as condições de trabalho que lhes é disponibilizada não atendem o mínimo esperado na maioria dos setores, com ressalvas para as condições dos equipamentos de informática e alguns itens da infraestrutura. Em contrapartida, o relacionamento com seus colegas de trabalho são um ponto de apoio, e acabam auxiliando os servidores a superar as condições deficitárias do ambiente de trabalho.

A realocação de pessoas em instituições pública é um objetivo um tanto complicado, tendo em vista que a grande parte dos funcionários já está acostumada com suas atividades e sua situação na instituição. Para que haja efetiva melhoria na forma de trabalhar, é preciso que haja uma mudança na cultura organizacional e deve ser deixado de lado o termo “sempre foi assim”.

A acomodação de alguns servidores públicos com o cenário em que vivem é preocupante, se apoiando na estabilidade do seu emprego. Esses indivíduos acabam por sujar o nome da instituição com sua inatividade e com o descaso na realização das suas atividades. Dessa maneira, acabam prejudicando os que dependem dele de alguma forma. Vale ressaltar que em qualquer setor existem as pessoas acomodadas com sua situação e pessoas que estão sempre buscando alcançar seu melhor, no serviço público não é diferente, porém no mercado de empresas privadas, a acomodação e o descaso são punidos de alguma maneira.

Será de grande validade para os servidores do centro a implementação de medidas reparadoras dos itens criticados anteriormente, tendo em vista que atendem as necessidades básicas para se ter uma condição digna de trabalho. Um exemplo disso são as condições precárias dos sanitários ou a falta de pessoal para fazer a manutenção de segurança do ambiente.

É possível compreender que as instituições não podem apenas se preocupar com o quantitativo ideal de servidores se o ambiente de trabalho não oferece condições mínimas de funcionamento.

5.1 DIFICULDADES ENCONTRADAS

A maior dificuldade encontrada durante a pesquisa foi a resistência inicial dos servidores, mas depois de ser apresentado um termo de consentimento, houve uma mudança de opinião e sempre era bem recebido pelos participantes. Os servidores com previsão de aposentadoria ou que eram recém concursados se negavam a participar da pesquisa com medo de retaliação dos seus superiores ou de seus colegas.

A burocracia para o recolhimento das informações necessárias foi um impedimento para que fosse gerada a Matriz de Alocação de Cargos. Grande parte dos indicadores propostos foram identificados, mas não foi possível operacionalizar o modelo em função da greve dos servidores, que dificultou a coleta dos dados.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 12/11/2011.

_____. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 10/10/2011.

CARVALHO, Maria Lúcia Caldas. **Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Uma Abordagem dos Recursos Humanos da Secretaria da Fazenda do Estado da Bahia**. Salvador: Faculdade De Tecnologia E Ciências, 2004. Disponível em: <http://intranet.sefaz.ba.gov.br/gestao/rh/treinamento/monografia_maria_lucia.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2011.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Lumen Juris, 2006.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

COELHO JUNIOR, Cecil; MAEDA, Sayuri Tanaka. **Parâmetros para o Planejamento e Dimensionamento da Força de Trabalho em Hospitais Gerais**. São Paulo: Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, 2006.

DAGNINO, Ricardo de Sampaio; CARPI JUNIOR, Salvador. **Risco Ambiental: Conceitos e Aplicações**. Rio Claro: Unesp, 2007. 2 v. Disponível em:

<<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/climatologia/article/viewFile/1026/958>>. Acesso em: 09/09/2012.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GASPARINI, Sandra Maria; BARRETO, Sandhi Maria; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. **O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde**. São Paulo: Educação e Pesquisa, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. Tradução de Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reyes Gil, Paulo Anthero Barbosa. São Paulo, FUNAP, 2004.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19 ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

NICOLA, Anair Lazzari; ANSELMINI, Maria Luiza. **Metodologia de dimensionamento de pessoal de enfermagem**: Um Instrumento Gerencial. In: 2º Seminário nacional estado e políticas sociais no Brasil. 2005.

OLIVEIRA, M. M.; SILVA, A. B. **Gestão de Pessoas por Competências nas IFES**: Entendendo os Vínculos entre a Legalidade e a Realidade. In.: EnGPR, IV, 2011.

PIRES, Alexandre Kalil, et al. (Org.). **Gestão por competências em organizações de governo**: Mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, ENAP, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SACILOTTI, Adaní Cusin. **A Importância da Tecnologia da Informação nas Micro e Pequenas Empresas**: Um Estudo Exploratório na Região de Jundiá. Campo Limpo Paulista: Faculdade de Campo Limpo Paulista – Faccamp, 2011. Disponível em: <http://www.faccamp.br/madm/Documentos/producao_discente/2011/04abril/AdaniCusinSacilotti/a_impotancia_da_tecnologia_dainformaCAo_nas_micro_e_pequenas_empresas-um_estudo_exploratorio_na_regiao_de_jundiaI.pdf>. Acesso: 15/09/2012

VECCHIO, ROBERT P. **Comportamento organizacional**: Conceitos Básicos. Tradução de Roberto Galman. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

WACHHOLZ, Luana Pricilla. **Estudo sobre planejamento e controle da produção**. Dois Vizinhos, 2008

APÊNDICE A

Pesquisa: Condições Tecnológicas e de Trabalho dos servidores do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba.

Instruções:

- Observações e opiniões poderão ser acrescentadas a qualquer momento no campo disponível;
- As questões objetivas devem ser assinaladas com um X;
- O questionário deve ser aplicado por turno e com o maior número de servidores do setor na forma de uma reunião informal.

SETOR: _____

DATA: ____/____/2012

NÚMERO DE PARTICIPANTES: _____

TURNO: _____

1) Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho:

Ambiente de Trabalho	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Equipamentos e Material de Consumo				
Informática (computadores, impressoras)				
Internet (disponibilidade, velocidade)				
Manutenção (informática, equipamentos)				
Material de consumo (papel, grampo, caneta etc)				
Observações: Para os itens insatisfatórios, questionar sobre o que pode ser feito para torná-lo satisfatório.				
Mobiliário	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Durabilidade				
Ergonomia				
Padronização				
Qualidade				
Observações: Para os itens insatisfatórios, questionar sobre o que pode ser feito para torná-lo satisfatório.				
Infra-Estrutura	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Climatização (temperatura e luminosidade)				
Espaço Físico				
Instalações Sanitárias				
Layout da Sala (organização)				
Limpeza da Sala e dos Ambientes Coletivos				
Manutenção (rede elétrica e hidráulica)				
Segurança do ambiente de trabalho (grades, vigilantes)				
Observações: Para os itens insatisfatórios, questionar sobre o que pode ser feito para torná-lo satisfatório.				

Gestão de Pessoas	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Distribuição das atividades entre os servidores do setor				
Quantitativo de servidores do setor				
Clareza na definição das responsabilidades de cada servidor				
Comunicação entre a chefia e os servidores				
Diálogo e integração entre os colegas que atuam no setor				
Relacionamento com a chefia				
Qualificação dos servidores para desenvolvimento das atividades				
Observações: Para os itens insatisfatórios, questionar sobre o que pode ser feito para torná-lo satisfatório.				
Gestão de Processos e Tecnologia	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Fluxo de comunicação interna do setor.				
Tempo para execução de suas atividades				
Informações disponíveis para execução das atividades				
Tramite processual e de requisições dentro do Centro				
Integração entre os setores do Centro				
Sistemas de Informação (SIGRH, SIGAA-Pós, Sistema Acadêmico da Graduação)				
Observações: Para os itens insatisfatórios, questionar sobre o que pode ser feito para torná-lo satisfatório.				

2) Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz das relações interpessoais no seu setor:

Relações Interpessoais	Resposta		Impacto do fator no desenvolvimento de suas atividades				
	Sim	Não	Pequeno	Reduzido	Médio	Moderado	Grande
Existe <u>autonomia</u> para a execução das atividades.							
Os funcionários <u>participam</u> das decisões do setor.							
Existem dificuldades na <u>comunicação</u> chefia-subordinado.							
Existem <u>disputas</u> profissionais no local de trabalho.							
Há <u>integração</u> dos servidores no ambiente de trabalho.							
As informações para o desenvolvimento das atividades estão <u>acessíveis</u> a todos.							
A chefia contribui para o <u>desenvolvimento profissional</u> dos servidores do setor.							
Existem <u>procedimentos formais</u> que delimitem claramente as atividades a serem desenvolvidas.							
Observações:							

3) O ambiente de trabalho está sujeito a algum dos seguintes agentes que indicam algum tipo de risco ambiental

Risco Ambiental	Resposta		Em caso afirmativo, indique os riscos.
	Sim	Não	
Agentes físicos: ruído, vibrações, pressões anormais, temperaturas extremas, radiações etc.			
Agentes químicos: poeiras, fumos, névoas, neblinas, gases, vapores que podem ser absorvidos por via respiratória ou através da pele etc			
Agentes biológicos: bactérias, fungos, bacilos, parasitas, protozoários, vírus, entre outros.			

4) Quais as atividades realizadas no setor (diariamente, semanalmente, mensalmente)?

5) As atividades realizadas correspondem aos cargos ocupados pelos servidores?

() Sim () Não (Se não, com quantos servidores isso ocorre? E por quê?)

6) O que poderia ser feito para melhorar as Condições Tecnológicas e de Trabalho?

7) Informações Complementares:

Horário de Funcionamento do Setor: _____ Jornada de Trabalho: () 6 horas () 8 horas

Número de pessoas que atuam no setor: Manhã: _____ Tarde: _____ Noite: _____

Obrigado!

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) colaborador (a), esta pesquisa intitula-se PROPOSTA DE UM PLANO DE DIMENSIONAMENTO DOS SERVIDORES TECNICO-ADMINISTRATIVOS PARA AS UNIDADES ACADEMICAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA: O CASO DO CENTRO DE CIENCIAS SOCIASI APLICADAS - CCSA e esta sendo desenvolvida por SERGIO ALVES NASCIMENTO, aluno concluinte da graduação do curso de Administração da UFPB. A finalidade deste trabalho é contribuir para conhecer as condições do contexto de trabalho, da organização do trabalho e das relações socioprofissionais. A partir dos resultados espera-se propor uma melhor estrutura de dimensionamento organizacional, que poderá vir a aperfeiçoar o trabalho realizado pelos servidores colaboradores.

Solicitamos sua colaboração para a realização dessa pesquisa, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área das Ciências Sociais Aplicadas, publicar em revista/livros da área, bem como ser objeto de estudo de trabalho de conclusão de curso. Por ocasião da publicação dos resultados e em todo processo restante, seu nome será mantido em sigilo. Esclarecemos que sua participação é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo pesquisador.

Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou meu consentimento para participar da pesquisa e para a publicação dos resultados.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Ass. do Participante

.....

Termo de consentimento - Assinando este termo estou concordando em participar do estudo acima mencionado. Caso necessite de alguma informação sobre o presente estudo entre em contato com:

Sergio Alves Nascimento

salvesn89@gmail.com