



# **DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

2018



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

**Angelo Roberto Antonioli**  
Reitor

**Iara Maria Campelo Lima**  
Vice-Reitora

**Rosalvo Ferreira Santos**  
Pró-Reitor de Planejamento

**Abel Smith Menezes**  
Pró-Reitor de Administração

**Mário Adriano dos Santos**  
Pró-Reitor de Assuntos Estudantis

**Alaíde Hermínia de Aguiar Oliveira**  
Pró-Reitora de Extensão

**Lucindo José Quintans Junior**  
Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

**Dilton Cândido Santos Maynard**  
Pró-Reitor de Graduação

**Ednalva Freire Caetano**  
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

**Antônio Américo Cardoso Júnior**  
Superintendente de Infraestrutura

**Antônio Carvalho da Paixão**  
Diretor do *Campus* da Saúde João Cardoso Nascimento Júnior

**Adriana Andrade Carvalho**  
Diretora do *Campus* Universitário Professor Antônio Garcia Filho

**Gilson Rambelli**  
Diretor do *Campus* de Laranjeiras

**Jodnes Sobreira Vieira**  
Diretor do *Campus* do Sertão

**Marcelo Alves Mendes**

Diretor do *Campus* Universitário Professor Alberto Carvalho



**Ministério da Educação  
Universidade Federal de Sergipe  
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**

**Dimensionamento do quadro de pessoal Técnico-Administrativo da UFS, ano 2018.**

**GRUPO DE TRABALHO - Conforme Portaria nº 1463 de 22 de Novembro de 2018**

Lucielma Santos Passos de Holanda (Presidente)

Roberto Wagner Xavier de Souza

Júnior César Neto Silva

Sineide Souza Maia Linhares

Eduardo Keidin Sera

**COORDENAÇÃO TÉCNICA**

**Rúbia Oliveira Corrêa**

Orientadora/ Professor Adjunto

**EQUIPE DE APOIO TÉCNICO**

**Laudiane de Jesus Santos**

Bolsista

**Liliane Ribeiro de Oliveira**

Bolsista

**REVISÃO**

**Michelle Alexandre da Silva**

Assistente em Administração

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

D582d Dimensionamento de pessoal técnico-administrativo Universidade  
Federal de Sergipe 2018 / Rúbia Oliveira Corrêa ... [et al.]. –  
São Cristóvão, SE : Universidade Federal de Sergipe, 2018.  
77 p. : il.

1. Universidades e faculdades – Administração de pessoal. 2.  
Serviço público – Administração de pessoal. 3. Administração de  
pessoal. 4. Universidade Federal de Sergipe. I. Corrêa, Rúbia  
Oliveira.

CDU 378.4(813.7):005.95

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 - Organograma do Subsistema de Administração Geral e Órgãos Suplementares ....	13
Figura 2 - Organograma do Subsistema de Administração Acadêmica, com Destaque para os Centros/Campi .....	14

### TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos Terceirizados por cargo.....	18
Tabela 2 - Distribuição dos Técnicos Efetivos em Função de Algumas Variáveis.....	20
Tabela 3 - QRSTA - Universidade Federal de Sergipe .....	23
Tabela 4 - Distribuição dos códigos de vaga das classes A, B e C .....	24
Tabela 5 - Distribuição dos códigos de vaga das classes D e E. ....	25
Tabela 6 - Indicadores de Sobrecarga de Trabalho .....	28
Tabela 7 - Sobrecarga Ocupacional em Função da Carga Horária.....	29
Tabela 8 - Incidência de Patologias .....	31
Tabela 9 - Materiais utilizados no ambiente de trabalho por <i>campus</i> .....	34
Tabela 10 - Avaliação das Condições Tecnológicas e Ambientais .....	36
Tabela 11 - Modernização nos processos de trabalho por <i>campus</i> .....	37
Tabela 12 - Problemas no ambiente de trabalho e possíveis meios de solucioná-los .....	39
Tabela 13 - Cursos de capacitação .....	42
Tabela 14 - Cursos de capacitação por <i>campus</i> .....	42
Tabela 15 - Avaliação dos Cursos de Capacitação.....	43
Tabela 16 - Competências da Força de Trabalho .....	45
Tabela 17 - Relação Aluno-Técnico .....	47
Tabela 18 - QRSTA da UFS .....	49
Tabela 19 - Acréscimo necessário para atingir o quadro de pessoal ideal, segundo a gestão ..	50

## SUMÁRIO

<b>1. APRESENTAÇÃO</b> .....	8
<b>2. DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA</b> .....	9
<b>3. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE: HISTÓRIA, ESTRUTURA E NÚMEROS</b> .....	11
<b>3.1 UFS: Um Breve Relato dos Seus 50 Anos</b> .....	11
<b>3.2 Estrutura Organizacional</b> .....	12
3.2.1 Subsistema de Administração Geral .....	12
3.2.2 Subsistema de Administração Acadêmica .....	13
<b>3.3 UFS em uma Descrição Numérica</b> .....	15
<b>4. A FORÇA DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE</b> .....	18
<b>4.1 Força de Trabalho Técnica Terceirizada</b> .....	18
<b>4.2 Força de Trabalho Técnica Efetiva</b> .....	19
4.2.1 Distribuição da Força de Trabalho .....	19
4.2.2 Saúde Ocupacional.....	26
4.2.3. Condições Tecnológicas e Ambientais .....	33
<b>4.3 Planejamento e Qualificação do Quadro de Pessoal</b> .....	40
4.3.1 Planejamento da Força de Trabalho .....	40
4.3.2 Capacitação do Quadro de Pessoal .....	40
4.3.3 Competências do Quadro de Pessoal .....	44
<b>4.4 Quantitativo Ideal da Força de Trabalho Sob Três Vertentes</b> .....	45
4.4.1 O Quantitativo de TAEs e sua Relação com a Quantidade de Alunos da UFS .....	46
4.4.2 Quadro de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QSTAE).....	47
4.4.3 Quantitativo Ideal de Servidores sob a Perspectiva da Gestão .....	50
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	52
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	54
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA: FASE 01</b> .....	57
<b>APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA: FASE 02</b> .....	65
<b>APÊNDICE C – ADESÃO AO ESTUDO</b> .....	70

**ANEXO A - DECRETO 5.825 DE 29 DE JUNHO DE 2006 ..... 71**

**ANEXO B – QUADRO: UNIDADES-PAI, FUNCIONALIDADES E VÍNCULOS..... 77**

## 1. APRESENTAÇÃO

O dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativa consiste num processo contínuo e sistemático de avaliação do quadro de pessoal nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Conforme descrito no art. 3, inciso VII, do Decreto nº 5.825/2006 (ver Anexo A), essa avaliação visa a identificar e analisar quantitativamente e qualitativamente a força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito das supracitadas instituições.

Ainda que não haja um procedimento padrão para o desenvolvimento deste estudo, existem três instrumentos normativos – a Lei nº 11.091/2005, o Decreto nº 5.825/2006 e o Decreto nº 7.232/2010 - que servem de base para o dimensionamento de todas as IFES. A sua realização se tornou obrigatória a partir do ano de 2005, mas a execução do primeiro estudo na Universidade Federal de Sergipe (UFS) ocorreu somente em 2016. Antes disso, foram elaborados dois trabalhos com finalidades semelhantes, a exemplo do Censo UFS, realizado em 2009, e do Mapeamento da Força de Trabalho, realizado em 2015.

Em 2016 foi iniciado o projeto *UFS Dimensiona*, que resultou no primeiro dimensionamento, o qual seguiu, em grande parte, os requisitos do Decreto nº 5.825/2006. Nele, buscou-se verificar se o quadro de servidores ativos era suficiente para a realização das atividades na instituição. No ano subsequente, pretendendo-se aprofundar o primeiro dimensionamento, analisou-se detalhadamente a dimensão ideal do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTA). O relatório de 2018, por sua vez, contempla todos os requisitos estipulados pelos instrumentos normativos citados anteriormente, sendo este dimensionamento o mais completo, até o momento, realizado pela UFS.



## 2. DESENHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como finalidade analisar a força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais da Universidade Federal de Sergipe. Para tanto, foram consideradas questões tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho desta universidade. Trata-se de um estudo de cunho descritivo e de corte transversal, visto que se propõe a apresentar a descrição das características referentes à força de trabalho técnico-administrativa da UFS em um momento definido no tempo e, a partir dela, realizar inferências sobre a população analisada (ARAGÃO, 2011, p. 60).

O método de pesquisa deste estudo é de caráter quali-quantitativo, dado que esse método permite realizar uma interpretação mais profunda da realidade posta. Em sua fase qualitativa, foram realizados levantamentos bibliográfico e documental. O primeiro deles, indispensável a qualquer pesquisa científica, é desenvolvido com base em material já elaborado, através de livros e artigos científicos, principalmente (GIL, 2010, p. 29). Já o segundo se deu por meio da coleta de dados secundários fornecidos por alguns setores da instituição, a exemplo do Departamento de Recrutamento e Seleção (DRS), da Divisão de Assistência ao Servidor (DIASE), da Coordenação de Planejamento e Avaliação Acadêmica (COPAC) e da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI).

Já na fase quantitativa, essa pesquisa foi classificada como um levantamento (*survey*). Dois questionários eletrônicos foram redigidos a fim de realizar a coleta de dados primários para a realização do estudo. O primeiro instrumento foi destinado aos TAEs da UFS e o segundo aos gestores da instituição. Com a finalidade de avaliar a compreensão das questões, realizou-se um pré-teste com oito gestores e treze técnicos administrativos do *Campus* São Cristóvão. Após algumas alterações textuais que se fizeram necessárias, os questionários (ver apêndices A e B) foram enviados para a população alvo, quais sejam, todos os 1469 TAEs e 300 gestores da instituição, por meio do Sistema Integrado de Gestão da Universidade Federal de Sergipe (SIG/UFS).

A aplicação por meio eletrônico possibilitaria a realização de um censo, uma vez que toda a população alvo da pesquisa (TAEs e gestores da UFS) receberia os questionários, mas em função da não obrigatoriedade de respondê-los, apenas uma parcela dos servidores se dispusera a prestar as informações solicitadas. Este empecilho trouxe, por consequência, a necessidade de dar seguimento à pesquisa apenas com as informações disponíveis, tornando-a assim uma pesquisa de amostragem não probabilística por acessibilidade – aquela em que há

uma escolha deliberada dos elementos aos quais se tem acesso (OLIVEIRA, ALMEIDA e BARBOSA, 2012, p. 18).

Nas próximas seções serão apresentados e discutidos os resultados provenientes deste estudo e a partir deles foram tratadas as considerações finais alcançadas. A organização e o processamento dos dados foram realizados com o auxílio do software Excel (versão 2010).

### **3. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE: HISTÓRIA, ESTRUTURA E NÚMEROS**

Nesta seção será feita uma breve explanação da trajetória da Universidade Federal de Sergipe em seus cinquenta anos de existência, uma abordagem sobre a sua estrutura organizacional e uma descrição numérica acerca dos seis *campi* e do seu quadro acadêmico/funcional referente ao ano de 2018.

#### **3.1 UFS: Um Breve Relato dos Seus 50 Anos**

Por meio do Decreto - Lei nº 269, de 28 de fevereiro de 1967, a Universidade Federal de Sergipe foi criada e mantida pela União sob forma de fundação. A sua instalação ocorreu no dia 15 de maio de 1968, integralizada ao Sistema Federal de Ensino Superior Brasileiro com a incorporação dos cursos superiores já existentes no estado de Sergipe. A sua sede se localiza na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, no Jardim Rosa Elze, município de São Cristóvão.

A UFS tem por propósito difundir conhecimento, além de formar capital humano a fim de colaborar para a formação de uma sociedade moderna, sustentável e mais justa (MENEZES et al., 2016, p.14). A instituição vem, de forma notória, contribuindo para o progresso da sociedade diante da realização da missão declarada, sem deixar de focar num dos seus maiores compromissos: “ser uma instituição pública e gratuita que se destaca pelo seu padrão de excelência, no cumprimento de sua missão” (UFS, 2015 apud MENEZES et al., 2016, p.15).

Durante cinco décadas a UFS se expandiu e passou por profundas reestruturações. A expansão da Instituição se deu tanto internamente, com a ampliação de sua sede em São Cristóvão e abertura do Colégio de Aplicação, quanto externamente, com a criação de outros cinco polos e inserção dos cursos com modalidade de Ensino à Distância (EAD) (PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, 2018, p. 4).

No ano de 2018, em comemoração ao seu meio século de existência, foi realizada uma cerimônia no Teatro Tobias Barreto, onde foram prestadas homenagens a dezenas de servidores que contribuíram e contribuem para o crescimento da universidade. Além de comemorar os 50 anos de existência, foi possível comemorar grandes conquistas, a exemplo da instalação da Subestação SE UFS 69 kv; o 38º lugar nacional e 6ª posição no Nordeste da

UFS no Ranking Universitário Folha; aprovação de novos cursos de Lato Sensu e Stricto Sensu; além da formatura das primeiras turmas de Medicina e Odontologia do *Campus* Lagarto (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2018).

## **2.2 Estrutura Organizacional**

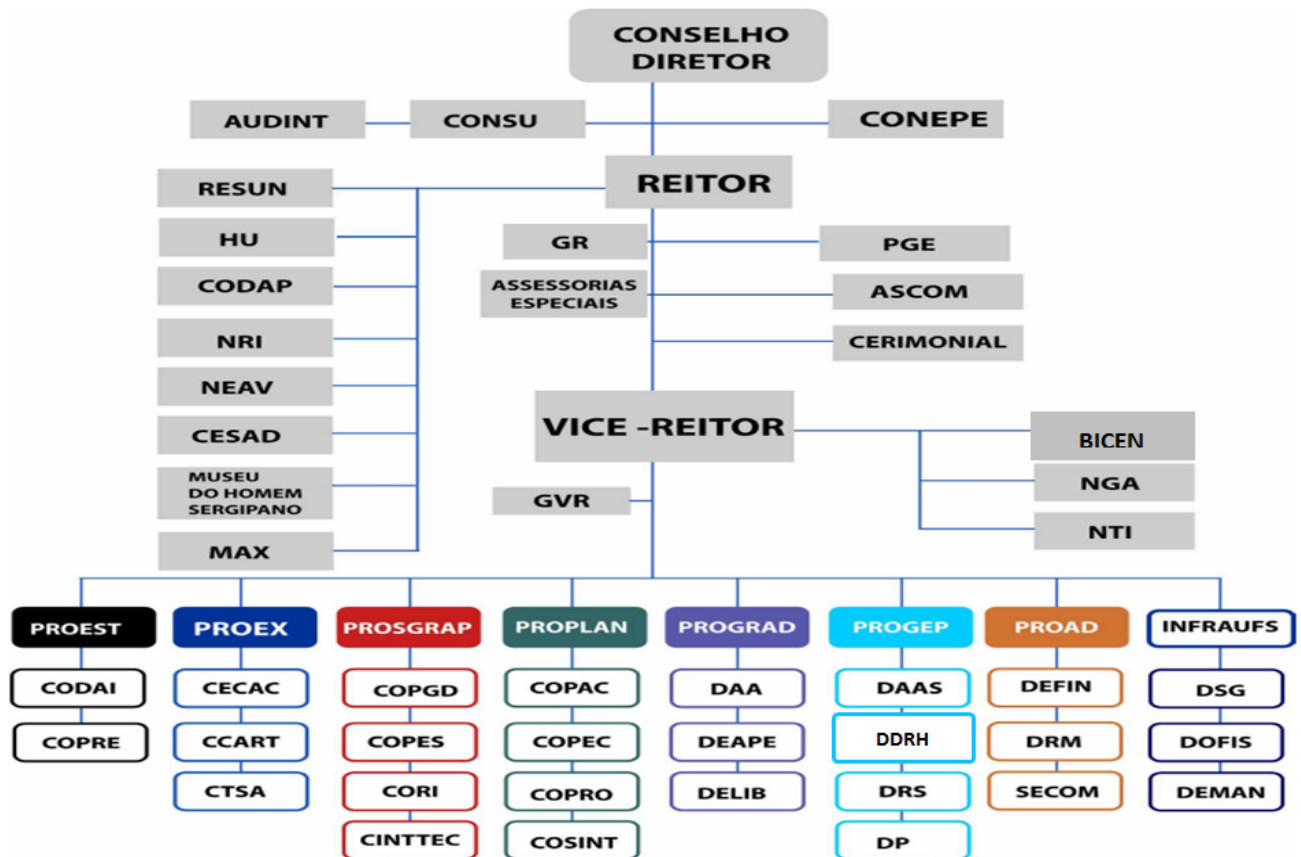
Conforme consta no estatuto geral da Universidade Federal de Sergipe, a instituição, que integra o Sistema Federal de Ensino Superior, com foro na Cidade de Aracaju e atuação em todo o estado sergipano, é organicamente constituída por dois subsistemas interdependentes denominados Subsistema de Administração Geral (SAG) e Subsistema de Administração Acadêmica (SAA) (MENEZES *et al.* 2016, p. 19), ambos melhor detalhados a seguir:

### **2.2.1 Subsistema de Administração Geral**

O Subsistema de Administração Geral é composto pelos Conselhos Superiores e pela Reitoria, órgãos deliberativos máximos voltados à direção geral da instituição e à execução de medidas necessárias ao cumprimento de seus objetivos.

Os Conselhos Superiores são compostos por: Conselho Universitário (CONSU) e Conselho do Ensino, da Pesquisa e da Extensão (CONEPE). Quanto aos órgãos que constituem a Reitoria, tem-se: Gabinete do Reitor (GR), Gabinete do Vice-Reitor (GVR), Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROSGRAP), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST), Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Superintendência de Infraestrutura (INFRAUFS), Procuradoria Geral (PGE) e Assessorias. Na figura 1 é possível averiguar a relação de subordinação desses órgãos dentro do sistema em questão.

Figura 1: Organograma do Subsistema de Administração Geral e Órgãos Suplementares



Fonte: Comitê de Integridade (editado), 2018.

## 2.2.2 Subsistema de Administração Acadêmica

O Subsistema de Administração Acadêmica é constituído por órgãos que são voltados para as atividades de ensino, pesquisa e extensão; são eles: os Conselhos Acadêmicos, Centros (que são subdivididos em Departamentos) e Órgãos Suplementares.

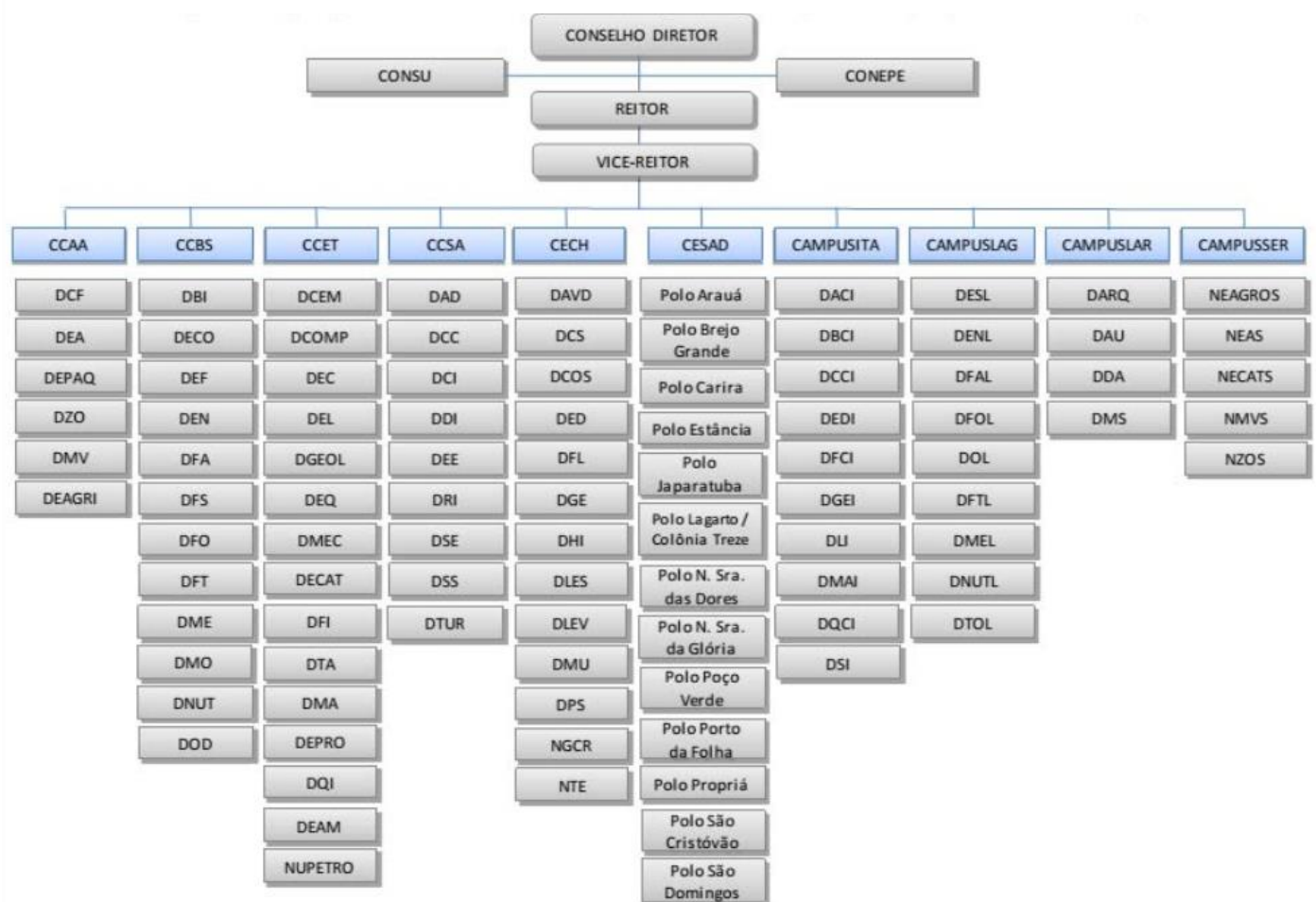
No que se refere aos Conselhos Acadêmicos, a UFS dispõe dos seguintes órgãos: Conselho de Centro, Conselho de Departamento e Colegiado de Curso. Em relação aos Centros Acadêmicos, a UFS dispõe das seguintes unidades: Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, de Ciências Biológicas e da Saúde, de Ciências Sociais Aplicadas, de Educação e Ciências Humanas, Ciências Agrárias Aplicadas, Centro Campus de Itabaiana, Centro Campus de Laranjeiras, Centro Campus de Ciências da Saúde de Lagarto, Centro Campus Sertão e Centro de Ensino Superior à Distância. Esses Centros têm por incumbência reunir as atividades de ensino, pesquisa e extensão às respectivas áreas de conhecimento, agregando os

curso afins; bem como possibilitar aos discentes a conquista de grau acadêmico ou profissional.

Quanto aos Órgãos Suplementares, cabe a responsabilidade de desenvolver, de forma articulada com os Centros e Departamentos, atividades de natureza técnica, cultural, recreativa, de assistência ou de pesquisa especializada, direcionadas à integração entre a Universidade e a comunidade. Os Órgãos Suplementares da Universidade são: Núcleo de Tecnologia da Informação, Biblioteca Central, Restaurante, Centro de Educação Superior à Distância, Museu do Homem Sergipano, Hospital Universitário, Colégio de Aplicação, Museu de Arqueologia de Xingó (MAX), Núcleo de Relações Internacionais, Núcleo de Editoração e Audiovisual, e Núcleo de Gestão Ambiental.

Ressalva-se que apesar de estarem vinculados ao SAA, por questões de melhor visualização, a UFS incorpora esses órgãos no organograma do SAG. Mais detalhes da estrutura organizacional do SAA podem ser vistos na figura 2.

Figura 2: Organograma do Subsistema de Administração Acadêmica, com Destaque para os Centros/*Campi*



### 2.3 UFS em uma Descrição Numérica

A Universidade Federal de Sergipe é composta por seis *campi*, localizados nas cidades de São Cristóvão (Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos), Aracaju (Prof. João Cardoso do Nascimento Júnior), Lagarto (Prof. Antônio Garcia Filho), Itabaiana (Prof. Alberto Carvalho), Nossa Senhora da Glória (Campus Sertão) e Laranjeiras (Campus de Laranjeiras). Além dos *campi*, a UFS também dispõe de outros espaços utilizados para desenvolver algumas atividades acadêmicas como, por exemplo, o *Campus Rural*, localizado no município de São Cristóvão e utilizado para dar suporte às atividades práticas dos cursos de Ciências Agrárias (MENEZES et al., 2016, p.16).

Os seis *campi* da UFS, juntos, ofertam um total de 124 (cento e vinte e quatro) cursos de graduação presencial e à distância, atendendo a uma demanda de 26.908 (vinte e seis mil novecentos e oito) discentes matriculados. Desse total de discentes, 69,9% cursam a modalidade bacharel e 31,1% cursam licenciatura. Em razão da maior concentração de serviços em sua sede, o *Campus* de São Cristóvão compreende a maior parte das Unidades-Pai<sup>1</sup>, conhecidas também como órgãos macro que incorporam as várias subunidades a eles associadas.

Referente ao ensino presencial, os 24.599 (vinte e quatro mil quinhentos e noventa e nove) discentes matriculados entre os 113 (cento e treze) cursos dessa modalidade de ensino estão distribuídos da seguinte forma: 17.769 (dezessete mil setecentos e sessenta e nove) graduandos na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos (São Cristóvão); 2.158 (dois mil cento e cinquenta e oito) no Campus Prof. Alberto Carvalho (Itabaiana); 1.722 (mil setecentos e vinte e dois) no Campus Prof. Antônio Garcia Filho (Lagarto); 1.552 (mil quinhentos e cinquenta e dois) no Campus Prof. João Cardoso do Nascimento Júnior (Aracaju); 746 (setecentos e quarenta e seis) no Campus Laranjeiras e 652 (seiscentos e cinquenta e dois) no Campus Sertão (Nossa Senhora da Glória).

Na modalidade de ensino à distância, a UFS conta com 2.309 (dois mil trezentos e nove) discentes distribuídos em 11 (onze) cursos ofertados nos polos regionais, institucionalizados em 15 (quinze) municípios do estado. Estes polos estão situados, em sua maioria, no interior sergipano, a saber: Arauá, Brejo Grande, Carira, Estância, Japarutuba, Lagarto, Nossa Senhora da Glória, Nossa Senhora das Dores, Poço Verde, Porto da Folha,

---

<sup>1</sup> As funcionalidades dessas unidades-pai e seus vínculos com os *campi* podem ser verificados no Anexo B deste estudo.

Propriá, São Cristóvão e São Domingos. Deste modo, a UFS torna mais amplo o acesso ao ensino, uma vez que a educação à distância dispõe de um grande potencial de acesso à formação de profissionais e promove a diminuição das desigualdades de oportunidades de escolarização. Esta modalidade de ensino, além de preservar especificidades quanto à metodologia do processo de ensino-aprendizagem à distância, também busca fundamentos em teorias e modelos pedagógicos do ensino presencial (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 2012, p. 8).

No que diz respeito à oferta de cursos de Pós-Graduação, a instituição dispõe de 69 (sessenta e nove) cursos que atendem um total de 2.289 (dois mil duzentos e oitenta e nove) alunos. Em sua totalidade, mais de 65% dos cursos estão destinados ao Mestrado Acadêmico, 11,6% são voltados ao Mestrado Profissional e 23,2% ao Doutorado. Esses cursos compreendem um nível avançado de atividades de ensino e pesquisa realizadas por docentes e discentes das diversas áreas de conhecimento, com o objetivo de formar recursos humanos altamente qualificados para atender as demandas do mercado de trabalho e de atividades de ensino e pesquisa básica e aplicada (LAPA et al., 2018, p. 21).

Para garantir a qualidade do ensino ofertado, a UFS conta com um corpo docente de 1.727 (mil setecentos e vinte e sete) professores – 1.530 (mil quinhentos e trinta) deles são permanentes e 197 (cento e noventa e sete) temporários. Em termos de formação acadêmica, cerca de 73% do corpo docente é composto por Doutores, cerca de 21% por Mestres, 3,3% Especialistas e 2,7% Graduados. Além dos docentes do ensino acadêmico, há o grupo de professores do Colégio de Aplicação que se encontra na sede da universidade. Nele se concentram 43 (quarenta e três) docentes, sendo 1 (um) Graduado, 14 (quatorze) Doutores, 5 (cinco) Especializados e 23 (vinte e três) Mestres.

Além de dispor de um quadro de profissionais educadores com alto nível de formação acadêmica, a UFS, em parceria com outros órgãos, também oferece aos discentes projetos de iniciação científica que objetivam identificar e estimular talentos potenciais na área de pesquisas. No ano de 2018 havia um total de 719 (setecentos e dezenove) projetos cadastrados que contemplavam 1.321 (mil trezentos e vinte e um) bolsistas, sendo que 239 (duzentos e trinta e nove) discentes estavam vinculados ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), 285 (duzentos e oitenta e cinco) à Coordenação de Pesquisa (COPES)<sup>2</sup>, 76 (setenta e seis) à Fundação de Apoio à Pesquisa e à Inovação

---

<sup>2</sup> Coordenação de Pesquisa: órgão da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (POSGRAP) da Universidade Federal de Sergipe.



Tecnológica do Estado de Sergipe (FAPITEC) e 721(setecentos e vinte e um) discentes voluntários.

Com o propósito de subsidiar administrativamente todas as atividades realizadas na instituição, a UFS conta com 1.469 (mil quatrocentos e sessenta e oito) servidores técnico-administrativos efetivos e 634 (seiscentos e trinta e quatro) colaboradores terceirizados, ambos distribuídos de acordo com a demanda de cada *campus*. Informações mais detalhadas sobre esses profissionais serão retratadas a seguir.

#### 4. A FORÇA DE TRABALHO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

Nesta seção realiza-se uma análise qualitativa e quantitativa dos principais aspectos definidos pelo Decreto nº 5.825/2006, entre outros elencados pelo grupo de trabalho responsável pelo dimensionamento de pessoal da UFS, ano 2018.

##### 3.1 Força de Trabalho Técnica Terceirizada

A partir do ano de 1967, por meio do Decreto Lei nº 200, a descentralização da execução das atividades da Administração Federal passou a ser estabelecida recorrendo, sempre que possível, à execução indireta mediante contrato (terceirização). Conforme o decreto mencionado, as atividades que podem ser objetos de execução indireta correspondem a serviços de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações (FERREIRA, 2017).

A Universidade Federal de Sergipe, como uma entidade da Administração Pública, possui em seu corpo funcional colaboradores terceirizados para desempenhar os serviços legitimados para essa categoria. O órgão da instituição responsável por supervisionar a execução de processos contratuais referentes a esse grupo é o Escritório de Fiscalização de Contratos (EFISCON). Segundo o relatório de atividades referentes ao ano de 2018 publicado por este órgão, no ano em questão, 634 (seiscentos e trinta e quatro) funcionários compunham a força técnica terceirizada da UFS. Maiores detalhes sobre a distribuição desses colaboradores em função dos cargos podem ser vistos a seguir na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição dos Terceirizados por cargo

Função	Quantitativo de Postos	Função	Quantitativo de Postos
Arquiteto	2	Jardineiro	27
Assistente de Processos Organizacionais	31	Motorista	27
Auxiliar de Serviços Administrativos	180	Operador de Máquinas Pesadas	2
Auxiliar de Serviços Gerais	34	Servente Insalubre	47
Auxiliar de Serviços I	97	Servente Noturno Insalubre	1
Coordenador Operacional	2	Servente Noturno Pisos Frios	5
Engenheiro Orçamento	1	Servente Pisos Frios	98
Encarregado	5	Técnico em Edificações	4
Engenheiro Civil	3	Técnico em Eletricidade	0
Engenheiro Eletricista	2	Técnico em Mecânica	1
Engenheiro Mecânico	1	Vigilante	50
Intérprete de Libras	14	<b>TOTAL</b>	<b>634</b>

Fonte: Escritório de Fiscalização de Contratos, 2019.

## 3.2 Força de Trabalho Técnica Efetiva

Nesta seção são abordadas informações sobre a distribuição dos TAEs com base nas seguintes variáveis: distribuição por *campus*, nível de escolaridade, carga horária, tempo de serviço e classe funcional. Parte dos dados utilizados na análise foi coletada em setembro de 2018 no Sistema Integrado de Gestão e Recursos Humanos (SIGRH). As informações mais detalhadas sobre cada uma dessas características serão apresentadas nos tópicos a seguir.

### 3.2.1 Distribuição da Força de Trabalho

Em 2018 a UFS dispunha de um quadro funcional com 1469 (mil quatrocentos e sessenta e nove) servidores técnico-administrativos efetivos, distribuídos sob diferentes aspectos, conforme exposto na Tabela 2.

Atentando inicialmente à distribuição dos TAEs em função dos *campi*, 56,71% estão lotados na sede da instituição, isto é, mais da metade se encontra no *Campus* São Cristóvão, uma vez que nele está concentrado o maior número de atividades e oferta de cursos. O *Campus* que apresenta a segunda maior lotação é o Aracaju/Saúde com 383 (trezentos e oitenta e três) TAEs atuantes, equivalendo a 26,07% do quadro geral. Com a terceira maior concentração, o *Campus* Lagarto possui 154 (cento e cinquenta e quatro) TAEs, compreendendo 10,48% do somatório. Os demais *campi* correspondem a 3,34% (Itabaiana), 2,18% (Sertão) e 1,22% (Laranjeiras) do total de técnicos administrativos em educação da UFS (ver Tabela 2).

No que diz respeito à escolaridade dos servidores técnico-administrativos da UFS, evidencia-se quão proeminente é o número de funcionários com Nível Superior completo, uma vez que eles correspondem a 76,17% do quadro atual, superando largamente a segunda parcela mais significativa que é aquela cujos servidores possuem Ensino Médio completo, o que equivale a 263 (duzentos e sessenta e três) colaboradores, representando 17,90% da força de trabalho em questão. Ainda na tabela 2, chama atenção o quantitativo de servidores com titulação de mestre ou doutor que, em conjunto, sequer correspondem a 1,5% do quadro de técnicos administrativos na instituição. Por meio de um mapeamento informal sobre o nível de escolaridade dos TAEs constatou-se que aqueles com mestrado ou doutorado estão em maior número que o registrado nos dados fornecidos para esta pesquisa, indicando que algumas informações disponíveis nos sistemas da instituição carecem de atualização. Situação semelhante pôde ser observada no Dimensionamento UFS edição 2016.

Tabela 2 - Distribuição dos Técnicos Efetivos em Função de Alguns Aspectos Institucionais

<b>Variável</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa (%)</b>
<b>Campus</b>		
São Cristóvão	833	56,71
Aracaju	383	26,07
Lagarto	154	10,48
Itabaiana	49	3,24
Sertão	32	2,18
Laranjeiras	18	1,22
<b>Escolaridade</b>		
Superior	1119	76,17
Médio	263	17,90
Fundamental	30	2,04
Alfabetizado sem cursos regulares	25	1,70
Mestrado	16	1,09
Superior incompleto	8	0,54
Fundamental incompleto	6	0,41
Doutorado	2	0,14
<b>Carga Horária Semanal</b>		
40 horas	1346	91,63
30 horas	41	2,79
25 horas	4	0,27
24 horas	15	1,02
20 horas	63	4,29
<b>Tempo de Serviço (em anos)</b>		
0 - 4	245	16,67
4 - 8	452	30,77
8 - 12	131	8,92
12 - 16	170	11,57
16 - 20	121	8,24
20 - 24	158	10,76
24 ou mais	192	13,07
<b>Classe</b>		
A	28	1,91
B	47	3,20
C	216	14,70
D	682	46,43
E	472	32,13
Extraquadro	24	1,63
<b>Total</b>	<b>1469</b>	<b>100,00</b>

Fonte: SIGRH, 2018.

Também vale salientar que o quantitativo de servidores que concluiu apenas o Ensino Fundamental integra 2,04% da totalidade, e aqueles que não o concluíram apresenta 0,41% do quadro geral. Por fim, há 1,70% de funcionários que foram alfabetizados sem cursos regulares, equivalendo a 25 (vinte e cinco) TAEs do conjunto.

Sob a perspectiva da jornada de trabalho semanal, os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Sergipe estão distribuídos em cinco diferentes classificações, são elas: 20, 24, 25, 30 e 40 horas. Conforme consta na Portaria n° 97, de 17 de fevereiro de 2012, alguns profissionais da UFS têm suas jornadas de trabalho definidas em

função de seus cargos. Além disso, também há aqueles que solicitaram oficialmente redução de carga horária, com conseqüente redução de salários de modo proporcional.

De acordo com as informações dispostas na Tabela 2, a grande maioria dos servidores (91,63%) exerce suas atribuições em 40 horas semanais. A segunda maior parcela é composta por 63 (sessenta e três) TAEs, que laboram 20 horas semanais. Destes, 44 (quarenta e quatro) estão assim enquadrados por ocuparem cargos de médico-área ou médico veterinário, ou seja, têm suas cargas horárias pré-estabelecidas na Portaria supracitada. Condição semelhante acontece tanto com 4 (quatro) servidores lotados no cargo de jornalista, os quais laboram 25 horas semanais, como com 15 (quinze) servidores que laboram 24 horas semanais, dos quais 14 (quatorze) são técnicos em radiologia.

Concomitantemente, essa mesma portaria contempla 18 (dezoito) dos 41 (quarenta e um) servidores que laboram 30 horas semanais; são aqueles que ocupam os cargos de fisioterapeuta (6), terapeuta ocupacional (2), técnico de laboratório área (6) e fonoaudiólogo (4). Os demais TAEs compõem o quadro de servidores que fazem parte da implantação experimental da jornada de trabalho flexível na Instituição.

O processo de flexibilização da jornada de trabalho foi estabelecido pelo Conselho Universitário por meio da Resolução n° 24, de 09 de maio de 2014, após reivindicações por parte dos servidores, fundamentadas na Lei n° 8.112/90 e no Decreto n° 4.836/2003. Segundo o relatório da jornada de trabalho referente à UFS, a luta pela instauração da jornada de 30 horas semanais (correspondente a seis horas diárias) nas universidades tem características específicas, uma vez que traz benefícios tanto para os usuários dos serviços prestados pela instituição quanto para os TAEs (OLIVEIRA et al., 2016, p.9). Essa flexibilização permite a ampliação do horário de atendimento diário para pelo menos 12 horas ininterruptas, possibilitando ao público-alvo a opção de usufruir dos serviços fora do horário comercial. Além disso, esta mudança propicia aos técnicos a oportunidade de utilizar o tempo extra para sua capacitação e qualificação, bem como a provável melhoria da qualidade de vida (OLIVEIRA et al., 2016, p.11).

No tocante ao tempo de trabalho na Universidade, verifica-se que os TAEs que prestam serviço contínuo num período entre 4 (quatro) e 7 (sete) anos compõem quase um terço do quadro de pessoal da UFS. A segunda maior parcela, correspondente a 16,67%, é referente àqueles que estão em atividade há, no máximo, três anos. A respeito dessa parcela, é importante ressaltar que os servidores que a compõem encontram-se em estágio probatório, período em que o TAE está sujeito a uma série de avaliações para verificar a sua capacidade de desempenhar o cargo com eficiência, observando-se fatores como assiduidade, disciplina,

capacidade de iniciativa e responsabilidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, [s.d.]). Adicionalmente, é possível ver que 8,92% dos TAEs têm entre 8 (oito) e 11 (onze) anos de serviço contínuo na instituição; 11,57% têm entre 12 (doze) e 15 (quinze) anos; 8,24% entre 16 (dezesesseis) e 19 (dezenove) anos; 10,76% entre 20 (vinte) e 23 (vinte e três anos); e 13,07% trabalham há pelo menos 24 (vinte e quatro) anos na instituição.

Ainda na tabela 2 é possível verificar a disposição dos TAEs a partir das classes em que estão lotados. Essa distribuição se dá com base no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no qual é estabelecido um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos TAEs, relacionando os cargos em classes A, B, C, D e E. Essas cinco classes de cargos são de mesma hierarquia e têm sua classificação definida a partir de requisitos como escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições. Cada uma dessas classes divide-se em quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV), dos quais, cada um possui 16 padrões de vencimento básico (PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, [s.d.]).

É válido acrescentar que os servidores não podem mudar de classe, mas existe a possibilidade de progressão dentro dos 4 (quatro) níveis de classificação e dos 16 (dezesesseis) padrões de vencimento na classe em que estão alocados. A progressão dentro dos padrões de vencimento se dá por meio de mérito profissional a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho. Já a progressão por níveis de capacitação decorre da realização de cursos de capacitação realizados, interna ou externamente, desde que o curso tenha relação com o cargo ocupado (PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, [s.d.]).

A partir das informações expostas na tabela em análise, é possível verificar que as classes A e B concentram respectivamente 1,91% e 3,20%, constituindo os menores percentuais em questão. As baixas porcentagens são resultantes da extinção dos códigos de vaga dessas classes, ocorrida com a vacância de seus cargos e com a consequente terceirização das atividades por eles desenvolvidas, como instituído pelo Decreto n° 2.271/97 e pela Lei n° 9.632/98. Ainda nessa tabela, afere-se que as classes C, D e E apresentam os respectivos percentuais de 14,70%, 46,43% e 32,13%, ou seja, mais de três quartos do total de TAES em atividade na UFS. Além dos servidores lotados nas cinco classes supracitadas, há 24 colaboradores em situação especial (extraquadro) na instituição, quais sejam, os nomeados, reintegrados ou ainda originários de outras instituições públicas, por meio de decisão judicial (CORRÊA et al., 2017, p. 26).

Diferente das demais, as classes C, D e E estão aptas a ingressos de novos servidores, no entanto as vagas são distribuídas com base no Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA), de acordo com os limites estabelecidos pelo Decreto nº 7.232, de 19 de Julho de 2010. Como pode ser visto na Tabela 3, ao final de 2018 os servidores técnico-administrativos lotados nessas classes estavam distribuídos da seguinte maneira: 217 (duzentos e dezessete) para cargos distribuídos na classe C, 655 (seiscentos e cinquenta e cinco) na classe D e 467 (quatrocentos e sessenta e sete) na classe E. Ao comparar esses números com a distribuição dos códigos de vaga constantes na UFS, é possível verificar que 3,88% cargos das três classes funcionais na instituição encontram-se vagos, sendo a classe C aquela com maior déficit de servidores (5,65%).

Tabela 3 - QRSTA - Universidade Federal de Sergipe

Nível de Classificação	Cargos Ocupados <sup>3</sup>	Cargos Vagos <sup>4</sup>	Cargos Vagos (%)	Total
C	217	13	5,65	230
D	655	31	4,52	686
E	467	10	2,10	477
<b>Total</b>	<b>1370</b>	<b>54</b>	<b>3,88</b>	<b>1393</b>

Fonte: SIAPE, 2018.

Para melhor compreender como se dá a distribuição dos códigos de vaga para os cargos associados a cada uma das cinco classes funcionais, o tópico a seguir traz um panorama mais detalhado sobre o caso em questão.

### 3.2.1.1 Distribuição por Cargos Associados a Cada Classe Funcional

Como pode ser observado na Tabela 4, a classe A é composta por 28 (vinte e oito) servidores distribuídos em 4 (quatro) cargos. Os cargos que contêm as menores concentrações de funcionários são o de Auxiliar de Soldador, Auxiliar Operacional, ambos ocupando 3,57% dos códigos de vaga da classe; e Servente de Obras, ocupando 7,14%. Servente de Limpeza é o cargo mais numeroso, representando um percentual de 85,71% da classe A.

Na classe B estão enquadrados 47 (quarenta e sete) TAEs dispostos em 14 (quatorze) cargos. Como pode ser averiguado, dentre os cargos presentes nessa classe, o que se destaca, em termos percentuais, é o de Auxiliar de Cozinha, compondo 21,28% dos servidores lotados na classe. O cargo menos populoso é o de Auxiliar de Farmácia, acompanhado do Bombeiro Hidráulico e Carpinteiro, cada um deles comportando 2,13% da classe citada. Na classe C, dos 20 (vinte) cargos que a compõem, 2 (dois) deles se destacam por juntos integrarem mais

<sup>3</sup> O quantitativo de cargos ocupados em cada classe difere do apresentado na tabela anterior por se tratar de informações coletadas três meses após a primeira coleta de dados.

<sup>4</sup> Os códigos de vaga desocupados (ou vagos) podem estar em trâmite de concursos públicos ou redistribuição.

de 76% dos TAEs da classe: o Auxiliar em Administração e o Auxiliar de Enfermagem. Os demais cargos são compostos por poucos códigos de vagas, os quais, em conjunto, compõem aproximadamente 22% dos postos de trabalho da referida classe.

Tabela 4 - Distribuição dos códigos de vaga das classes A, B e C

<b>Cargo</b>	<b>Frequência Absoluta</b>	<b>Frequência Relativa<sup>5</sup> (%)</b>
<b>Classe A</b>		
Servente de Limpeza	24	85,71
Servente de Obras	2	7,14
Auxiliar de Soldador	1	3,57
Auxiliar Operacional	1	3,57
<b>Classe B</b>		
Auxiliar de Cozinha	10	21,28
Auxiliar de Laboratório	6	12,77
Atendente de Consultório-Área	5	10,64
Auxiliar de Agropecuária	5	10,64
Auxiliar de Eletricista	3	6,38
Jardineiro	3	6,38
Montador-Soldador	3	6,38
Pedreiro	3	6,38
Pintor-Área	3	6,38
Auxiliar de Nutrição e Dietética	2	4,26
Auxiliar de Farmácia	1	2,13
Bombeiro Hidráulico	1	2,13
Carpinteiro	1	2,13
Marceneiro	1	2,13
<b>Classe C</b>		
Auxiliar em Administração	91	42,13
Auxiliar de Enfermagem	75	34,72
Motorista	7	3,24
Auxiliar de Veterinária e Zootecnia	6	2,78
Eletricista	5	2,31
Operador de Estação de Tratam. de Água e Esgoto	5	2,31
Porteiro	4	1,85
Almoxarife	3	1,39
Cozinheiro	3	1,39
Operador de Máquina Copiadora	3	1,39
Administrador de Edifícios	2	0,93
Contínuo	2	0,93
Operador de Caldeira	2	0,93
Telefonista	2	0,93
Assistente de Laboratório	1	0,46
Datilógrafo de Textos Gráficos	1	0,46
Fotógrafo	1	0,46
Operador de Máquinas Agrícolas	1	0,46
Recepcionista	1	0,46
Torneiro Mecânico	1	0,46

Fonte: SIGRH, 2018.

No que diz respeito às classes D e E, as informações contidas na Tabela 5 mostram que elas são compostas respectivamente por 682 (seiscentos e oitenta e dois) e 472

<sup>5</sup> Percentual referente ao total de servidores na classe em que o cargo se enquadra.



(quatrocentos e setenta e dois) postos de trabalho distribuídos em 36 (trinta e seis) cargos em cada um dos grupos.

Tabela 5 - Distribuição dos códigos de vaga das classes D e E

Classe D			Classe E		
Cargo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa(%)	Cargo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa(%)
Assistente em Administração	285	41,79	Médico-Área	111	23,52
Técnico de Laboratório-Área	156	22,87	Enfermeiro-Área	54	11,44
Técnico em Enfermagem	74	10,85	Técnico em Assuntos Educacionais	37	7,84
Técnico de Tecnologia da Informação	26	3,81	Secretário Executivo	30	6,36
Vigilante	23	3,37	Bibliotecário-Documentalista	29	6,14
Técnico em Radiologia	14	2,05	Administrador	25	5,30
Técnico em Alimentos e Laticínios	12	1,76	Assistente Social	20	4,24
Tradutor Intérprete de Linguagem Sinais	12	1,76	Analista de Tecnologia da Informação	19	4,03
Técnico em Agropecuária	8	1,17	Contador	16	3,39
Técnico em Telecomunicação	6	0,88	Economista	13	2,75
Técnico em Eletroeletrônica	5	0,73	Psicólogo-Área	13	2,75
Técnico em Contabilidade	5	0,73	Nutricionista-Habilitação	10	2,12
Técnico em Segurança do Trabalho	4	0,59	Pedagogo-Área	9	1,91
Técnico em Anatomia e Necropsia	4	0,59	Engenheiro-Área	8	1,69
Técnico em Audiovisual	4	0,59	Médico-Veterinário	8	1,69
Técnico em Edificações	4	0,59	Engenheiro Agrônomo	7	1,48
Técnico em Farmácia	4	0,59	Fisioterapeuta	6	1,27
Técnico em Mecânica	4	0,59	Farmacêutico Bioquímico	5	1,06
Técnico em Móveis e Esquadrias	3	0,44	Farmacêutico	4	0,85
Técnico em Equipamento Médico Odontológico	3	0,44	Farmacêutico-Habilitação	4	0,85
Técnico em Higiene Dental	3	0,44	Fonoaudiólogo	4	0,85
Técnico em Microfilmagem	3	0,44	Jornalista	4	0,85
Instrumentador Cirúrgico	2	0,29	Odontólogo	4	0,85
Técnico em Eletromecânica	2	0,29	Zootecnista	4	0,85
Técnico em Eletrotécnica	2	0,29	Arqueólogo	3	0,64
Técnico em Geologia	2	0,29	Arquiteto e Urbanista	3	0,64
Técnico em Secretariado	2	0,29	Arquivista	3	0,64
Transcritor de Sistema Braille	2	0,29	Auditor	3	0,64
Desenhista Técnico Especializado	1	0,15	Enfermeiro do trabalho	3	0,64
Revisor de Textos Braille	1	0,15	Programador Visual	3	0,64
Técnico em Nutrição e Dietética	1	0,15	Engenheiro de Segurança do Trabalho	2	0,42
Técnico em Arquivo	1	0,15	Estatístico	2	0,42
Técnico em Eletricidade	1	0,15	Museólogo	2	0,42
Técnico em Prótese Dentária	1	0,15	Terapeuta Ocupacional	2	0,42
Técnico em Refrigeração	1	0,15	Químico	1	0,21
Técnico em Som	1	0,15	Regente	1	0,21
<b>Total</b>	<b>682</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>472</b>	<b>100</b>

Fonte: SIGRH, 2018.

Referente à classe D, os cargos que se destacam em termos quantitativos são: o Assistente em Administração que integra 41,79% dos TAEs, Técnico de Laboratório-Área com 22,87% e Técnico em Enfermagem com 10,85% dos técnicos alocados nessa classe. Em se tratando da classe E, merece destaque os cargos de Enfermeiro-Área com 11,44% e Médico-Área com 23,52%. Os demais cargos da classe apresentam percentuais abaixo de 8,0%, sendo Regente e Químico os cargos de menor quantitativo, dado que cada um deles representa apenas 0,21% dos TAEs pertencentes à referida classe.

### 3.2.2 Saúde Ocupacional

Nesta seção serão expostas as condições laborais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Sergipe, sob a ótica dos mesmos, no que diz respeito à possível ocorrência de sobrecarga de trabalho na instituição e à saúde ocupacional.

#### 3.2.2.1 Sobrecarga Ocupacional

A forma de administrar os processos de trabalho nas organizações tem sido fortemente afetada pelas transformações tecnológicas, econômicas e institucionais ocorridas nas últimas décadas e reflete diretamente na saúde e integridade dos profissionais que precisam se adequar a essas mudanças (REIS, FERNANDES e GOMES, 2010, p. 713). Problemas de saúde ligados à rotina de trabalho comumente estão vinculados a ocorrências de sobrecarga e estresse ocupacionais. Quando submetidos a essas condições, os trabalhadores tendem a diminuir o desempenho e a qualidade do serviço prestado e, em casos mais críticos, geram maiores custos às instituições, quando se faz necessário o afastamento dos servidores por motivo de doença (BALASSIANO, TAVARES e PIMENTA, 2011, p. 753).

Tendo ciência de que a sobrecarga ocupacional é um dos fatores que podem comprometer a saúde e o desempenho dos servidores (VALE et al., 2015, p. 70), buscou-se verificar se casos dessa natureza têm ocorrido no ambiente de trabalho da universidade. Para tanto, foram expostas aos técnico-administrativos inquiridos algumas afirmativas que evidenciam uma possível demasia de atividades a eles atribuídas. Por meio de uma escala do tipo *Likert*, os indicadores foram pontuados de 1 a 5, na qual 1 expressa máxima discordância, 3 indica uma posição de neutralidade e 5 demonstra total concordância em relação às alegações apresentadas. Desta forma, se as médias obtidas estiverem mais próximas de 1 será

evidenciado que as demandas às quais os TAEs são encarregados de cumprir não têm sido excessivas, caso contrário, haverá indícios de sobrecarga.

Na tabela 6 são apresentadas algumas medidas descritivas (média, mediana e desvio padrão) das pontuações atribuídas a cada item. Os resultados permitem inferir que, na universidade como um todo, a rotina de trabalho nos setores não tem sobrecarregado os servidores, dado que a média geral das notas atribuídas pelos participantes do levantamento foi de 2,29 pontos. Esse fato é reforçado quando são observados os valores dos desvios padrão e das medianas, pois além dos desvios não terem mostrado grande divergência entre as respostas, as medianas indicam que metade dos servidores atribuíram notas menores ou iguais a três pontos - indicando, no máximo, uma posição de neutralidade com relação aos aspectos elencados.

Apesar dos resultados acima mostrarem que, de modo geral, a universidade não tem sido vista como um ambiente exaustivo, quando os TAEs foram inquiridos sobre a possibilidade de ficar ociosos em maior parte do tempo de trabalho, os mesmos atribuíram pontuações abaixo de 2,00, ou seja, se posicionaram contrariamente à afirmativa elencada. Isso permite considerar que o tempo de trabalho tem sido suficiente para desenvolver as atividades nos setores da instituição.

Tabela 6 - Indicadores de Sobrecarga de Trabalho

<b>Campus</b>	<b>Medidas descritivas</b>	<b>Frequentemente sou solicitado para realizar um volume excessivo de trabalho</b>	<b>O tempo para realizar minhas tarefas não costuma ser suficiente</b>	<b>Necessito de apoio de outros profissionais para desenvolver as atividades</b>	<b>Sinto-me bastante estressado devido à rotina de trabalho</b>	<b>Sinto-me sobrecarregado com as demandas de trabalho</b>	<b>No ambiente de trabalho passo boa parte do meu tempo ocioso</b>
<b>Aracaju</b>	Média	2,48	2,52	2,52	2,88	2,83	1,55
	Mediana	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	1,00
	D.P.	1,19	1,40	1,31	1,27	1,34	1,15
<b>Itabaiana</b>	Média	2,39	2,23	2,13	2,26	2,06	1,48
	Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
	D.P.	1,33	1,18	1,06	1,21	1,21	0,77
<b>Lagarto</b>	Média	2,32	2,22	2,54	2,22	2,16	1,93
	Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
	D.P.	1,24	1,20	1,33	1,31	1,30	1,30
<b>Laranjeiras</b>	Média	2,43	2,43	2,29	2,14	2,29	1,29
	Mediana	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
	D.P.	1,40	1,81	1,50	1,07	1,38	0,76
<b>São Cristóvão</b>	Média	2,57	2,40	2,55	2,37	2,34	1,69
	Mediana	3,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00
	D.P.	1,21	1,24	1,25	1,24	1,18	1,06
<b>Sertão</b>	Média	2,16	1,68	2,53	2,11	2,00	1,84
	Mediana	2,00	1,00	3,00	2,00	1,00	1,00
	D.P.	1,17	0,82	1,22	1,24	1,33	1,17
<b>TOTAL</b>	Média	2,50	2,35	2,52	2,38	2,33	1,70
	Mediana	2,50	2,00	2,50	2,00	2,00	1,00
	D.P.	1,22	1,24	1,26	1,25	1,23	1,09

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Outra forma de identificar uma possível sobrecarga de trabalho foi através da relação dessa variável com a carga horária semanal dos servidores técnico-administrativos. A Tabela 7 mostra que os colaboradores que laboram 25 horas semanais foram os que expressaram maior grau de discordância com as situações apontadas, isto é, não demonstraram se sentir em um ambiente de trabalho com rotinas exaustivas. Já as pontuações atribuídas pelos TAEs pertencentes aos grupos de 20 e 24 horas resultaram em médias mais elevadas na maioria dos itens avaliados, com exceção do nível de estresse devido à rotina de trabalho – fator mais pontuado pelos servidores com jornada de trabalho semanal de 40 horas.

O grupo de servidores com jornada de 30 horas semanais não se destacou em nenhum dos itens quando comparados aos TAEs das outras cargas horárias; nesse grupo apenas observou-se que houve semelhança entre as médias obtidas. Desta forma, embora tenha havido uma pequena variação entre as médias resultantes de cada grupo, presume-se que a carga horária não determina a existência ou não de sobrecarga ocupacional.

Tabela 7 - Sobrecarga Ocupacional em Função da Carga Horária

Afirmativas	20hrs	24hrs	25hrs	30hrs	40hrs	Média geral do item
Frequentemente sou solicitado para realizar um volume excessivo de trabalho	2,55	3,33	1,50	2,39	2,52	<b>2,50</b>
O tempo para realizar minhas tarefas não costuma ser suficiente	2,55	2,67	1,50	2,20	2,38	<b>2,35</b>
Necessito de apoio de outros profissionais para desenvolver as atividades	2,91	2,67	2,00	2,31	2,55	<b>2,52</b>
Sinto-me bastante estressado devido à rotina de trabalho	2,00	2,00	1,50	2,32	2,40	<b>2,38</b>
Sinto-me sobrecarregado com as demandas de trabalho	2,36	2,33	1,50	2,31	2,34	<b>2,33</b>
No ambiente de trabalho passo boa parte do meu tempo ocioso	1,18	1,67	2,00	1,81	1,68	<b>1,70</b>
<b>Média geral do grupo</b>	<b>2,26</b>	<b>1,44</b>	<b>1,66</b>	<b>2,19</b>	<b>2,24</b>	<b>-</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

#### 4.2.2.2. Incidência de Patologias

No meio profissional existe grande preocupação com os afastamentos no trabalho ocasionados por doenças. Tratar desse tema é de grande importância principalmente para o serviço público, considerando-se os elevados índices de absenteísmo por doença de servidores (SALA et al., 2009; ANDRADE et al., 2008 apud VALE et al., 2015, p. 69). Tais ocorrências têm reflexo direto no aumento de dias de

trabalho perdidos, reduz o rendimento, aumenta o custo operacional, além de gerar sobrecarga aos demais funcionários que muitas vezes precisam atender às demandas do servidor ausente (SILVA e MARZIALE, 2000 apud VALE et al., 2015, p. 69).

Esses mesmos autores relatam, com base em estudos de diagnósticos do absenteísmo, que no Brasil o setor público registra uma taxa anual de afastamentos em torno de 30%. Deste modo, se torna imprescindível investigar os casos de absenteísmo e seus multifatores causais para auxiliar nas discussões acerca da saúde ocupacional, bem como instruir políticas de promoção, prevenção e recuperação da saúde do servidor (CUNHA, BLANK e BOING, 2009, p. 228).

Ao inquirir os servidores efetivos da UFS sobre questões ligadas ao tema, aproximadamente 29% dos respondentes do instrumento de pesquisa aplicado (ver apêndice B) alegaram que em 2018 necessitaram se ausentar do trabalho pelo menos uma vez, sendo que esse grupo de colaboradores registrou uma média de quatro afastamentos no período mencionado. Para complementar essas informações, todos os respondentes listaram quais doenças estão cientes de que possuem. Dentre os 520 (quinhentos e vinte) servidores inquiridos, 134 (cento e trinta e quatro) afirmaram não possuir qualquer tipo de patologia; enquanto 386 (trezentos e oitenta e seis) colaboradores pontuaram uma ou mais doenças das apresentadas.

Na Tabela 8 verifica-se que as patologias mais presentes entre os servidores técnico-administrativos da UFS foram a alergia e a dor na coluna, ombros e/ou braços; ambas atingiram mais de 19% dos respondentes. Outras patologias que se destacaram entre as demais foram os problemas visuais, hipertensão arterial, enxaqueca, varizes e dor de cabeça frequente; cada uma delas afetou mais de 11% dos TAEs. Dando atenção especial à patologia de maior incidência na universidade (alergia), acredita-se que há uma possível relação entre o alto número de servidores que declararam possuí-la e as condições de combate a agentes agressores no ambiente em que eles laboram - fator que recebeu uma avaliação negativa, conforme será explanado mais à frente na seção referente às condições tecnológicas e ambientais da instituição.

Tabela 8 - Incidência de Patologias

Patologias	Aracaju	Itabaiana	Lagarto	Laranjeiras	São Cristóvão	Sertão	Total Geral
Acredito não possuir qualquer tipo de patologia	6	11	23	2	81	11	134
Alergia	7	6	12	2	89	2	118
Dor na coluna ombros e/ou braços	12	2	14	2	69	2	101
Problemas visuais	8	7	8	1	53	1	78
Hipertensão arterial	5	4	8	1	48	0	66
Enxaqueca	10	3	8	2	42	0	65
Varizes	11	4	8	1	38	1	63
Dor de cabeça frequente	11	3	5	0	40	0	59
Doenças no nariz	2	2	5	1	34	2	46
Doenças do estômago	4	4	3	0	30	2	43
Depressão	8	0	5	1	21	0	35
Resfriados frequentes	2	0	3	0	28	0	33
Doenças na coluna	3	0	4	0	21	1	29
Asma	1	1	2	0	22	2	28
Obesidade	3	2	4	1	16	0	26
Distúrbios intestinais	3	3	1	0	12	2	21
Hérnias	2	1	2	0	16	0	21
Dor ciática	4	0	2	0	14	0	20
Problemas auditivos	2	0	2	0	12	1	17
Doenças nos pés ou pernas	2	2	2	0	9	0	15
Hemorroidas	3	3	1	0	7	1	15
Artrose não especificada	1	1	0	0	12	0	14
Labirintite	2	0	1	0	10	0	13
Dispnéia (falta de ar)	2	0	3	0	5	0	10
Fraturo ou doenças nos ossos	1	0	0	0	8	0	9
Diabetes	0	0	0	0	8	0	8
Doenças renais	0	0	1	0	7	0	8
Bronquite	1	0	0	0	5	1	7
Debilidade e fadiga	2	0	0	0	5	0	7
Doença do coração	0	0	1	0	5	0	6
Doenças do fígado	0	0	1	0	4	1	6
Transtornos diversos	2	0	1	0	3	0	6
Deformações de ossos e articulações	0	0	0	0	5	0	5
Sangue açúcar albumina na urina	0	0	0	0	5	0	5
Artrite não especificada	0	0	0	0	4	0	4
Colelitíase (pedra na vesícula)	0	0	1	0	2	0	3
Intolerância a vacinas soros e antibióticos	0	0	0	0	3	0	3
Palpitações e dor precordial	1	0	0	0	2	0	3
Paralisia infantil	0	1	0	0	2	0	3
Alcoolismo	1	0	0	0	1	0	2
Câncer	1	0	0	0	1	0	2
Doenças neurológicas	0	0	1	0	1	0	2
Intoxicações	1	0	0	0	1	0	2
Varicocele	0	0	1	0	0	1	2
Bócio	0	0	1	0	0	0	1
Crises convulsivas	1	0	0	0	0	0	1
Epilepsia	1	0	0	0	0	0	1
Pancadas ou fraturas na cabeça	0	0	0	0	1	0	1

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto ao número expressivo de servidores acometidos por dores na coluna, ombro e/ou braços se faz importante lembrar que patologias ocupacionais como essas fazem parte dos denominados Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORTs). Esse grupo de transtornos têm inúmeros fatores causais, entre eles exigências mecânicas repetidas por períodos de tempo prolongados, invariabilidade de tarefas e posturas inadequadas por um longo período de tempo (SECRETARIA DE POLÍTICAS DE SAÚDE, 2000). Problemas ocupacionais como os citados acima têm motivado a UFS (por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP) a desenvolver programas destinados à prevenção de DORTs e à geração da qualidade de vida no ambiente de trabalho (CORRÊA et al., 2017, p. 60–61).

Em uma análise específica, considerando cada *campus* da universidade, observa-se que a patologia mais incidente em São Cristóvão é a alergia, problema que atinge 89 (oitenta e nove) servidores técnico-administrativos. Nos *campi* de Lagarto e Aracaju, a dor na coluna, ombros e/ou braços é a afecção mais presente nos seus colaboradores efetivos; enquanto que em Itabaiana, problema relacionado à visão foi a patologia mais pontuada pelos TAEs.

Os *campi* de Laranjeiras e Sertão foram os locais que menos demonstraram a incidência das patologias apresentadas; fato justificável por possuírem o menor número de servidores e, conseqüentemente, de respondentes (ver Apêndice C). No primeiro local, as patologias pontuadas foram: alergia, dor na coluna, ombros e/ou braços, problemas visuais, varizes, doenças no nariz, hipertensão arterial, enxaqueca, depressão e obesidade. Dessas doenças, as cinco primeiras também afetam os servidores do *Campus* Sertão; além dessas, encontram-se presentes as doenças do estômago, doenças na coluna, asma, distúrbios intestinais, problemas auditivos, hemorroidas, bronquite, doenças do fígado e varicocele.

Vale ressaltar que, apesar desses últimos *campi* expostos atingirem o menor número de patologias em comparação com os demais, eles possuem grande relevância quanto ao assunto aqui tratado, pois tendo em vista o quantitativo de servidores técnico-administrativos lotados, o respectivo número de participantes do levantamento e o total de doenças incidentes, pode-se considerar que os servidores desses *campi* têm um alto índice de afecções.

Complementando essas informações, ressalta-se que 52 (cinquenta e dois) do total de servidores respondentes fizeram uso do espaço disponível para relatar as



patologias que possuem, mas que não foram contempladas nas opções presentes no questionário. Dentre as patologias relatadas, como, por exemplo, intolerância à lactose, hipotireoidismo e síndromes de Burnout e de Von Willebrand, destacou-se a incidência de transtornos de ansiedade. Esse problema também merece atenção, pois faz parte do grupo de Transtornos Mentais (TM) que têm relação comprovada com variáveis ligadas à estrutura ocupacional em que o indivíduo está inserido e às condições de vida do mesmo (BÁRBARO et al., 2009, p. 3).

Segundo Liu e Perrewé (2005) mencionados por Olivier, Perez e Behr (2011), os transtornos mentais são fruto de mudanças intencionais que afetam a natureza emocional dos trabalhadores, podendo causar doenças psicossomáticas. Além disso, têm sido uma das principais causas de falta no trabalho por motivo de doença, antecedida apenas por distúrbios osteomusculares (OLIVIER, PEREZ E BEHR, 2011, p. 995). Nessa perspectiva, é importante melhor compreender a realidade dos servidores para buscar refrear os fatores que podem suscitar em ocorrências dessas patologias.

#### 4.2.3. Condições Tecnológicas e Ambientais

Nesta seção serão relatadas questões a respeito dos aspectos tecnológicos e ambientais sob a perspectiva dos TAEs e gestores da instituição. Para tanto, as informações sobre os subtópicos apresentados a seguir foram obtidas por meio de perguntas fechadas e, de modo complementar, foi concedido espaço aos respondentes para possíveis comentários acerca dos temas.

##### 4.2.3.1. Recursos Materiais e Modernização nos Processos de Trabalho

Ao serem indagados sobre a indispensabilidade de determinados materiais para dar suporte aos colaboradores no desenvolvimento das suas atividades, os gestores destacaram os materiais mais utilizados nos setores da instituição na seguinte ordem: computador, telefone, impressora multifuncional, ponto de rede (internet), scanner, dispositivos de armazenamento de dados, data show, sistema integrado de gestão e equipamentos de informática (ver Tabela 9).

Observando-se de modo particular a relevância desses materiais em conformidade com cada *campus*, é possível verificar um comportamento semelhante na instituição como um todo. Em todos os *campi*, os dois itens de maior utilidade na

realização dos serviços prestados são os computadores e telefones. Além desses dois itens, os gestores dos *campi* de Itabaiana, Lagarto e São Cristóvão destacaram o uso de impressoras multifuncionais, ponto de rede (internet), scanner e dispositivos de armazenamento de dados. Já os demais *campi* diferem apenas em relação ao uso do ponto de rede (internet); ao invés desse item, a gestão do *Campus* Laranjeiras alegou um maior uso dos dispositivos de áudio e vídeo e dos *campi* de Aracaju e Sertão a maior utilização de data show.

Tabela 9 - Materiais utilizados no ambiente de trabalho, por *campus*

<b>Materiais</b>	<b>Aracaju</b>	<b>Itabaiana</b>	<b>Lagarto</b>	<b>Laranjeiras</b>	<b>São Cristóvão</b>	<b>Sertão</b>	<b>TOTAL</b>
Computador	16	11	21	9	204	5	<b>269</b>
Telefone	16	10	20	8	186	5	<b>248</b>
Impressora multifuncional	14	10	19	4	185	5	<b>240</b>
Ponto de rede (internet)	13	10	19	7	182	5	<b>239</b>
Scanner	14	9	14	3	160	3	<b>205</b>
Dispositivos de armazenamento de dados	13	9	17	4	153	5	<b>204</b>
Data Show	13	7	13	3	127	5	<b>170</b>
Sistema Integrado de Gestão	11	5	10	4	126	2	<b>160</b>
Equipamentos de informática	9	8	12	3	110	3	<b>147</b>
Equipamentos de áudio e vídeo	9	7	11	4	103	2	<b>138</b>
Equipamentos laboratoriais	6	3	6	1	50	2	<b>69</b>
Veículos automotores	1	2	7	1	33	1	<b>45</b>
Fragmentadora de papel	1	1	2	0	28	0	<b>32</b>
Equipamentos e materiais médicos, hospitalares e odontológicos	3	1	2	0	19	1	<b>26</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

É importante enfatizar algumas informações adicionais fornecidas por alguns gestores. Segundo eles, há setores que não dispõem ou têm em quantidade insuficiente os equipamentos necessários à realização de suas atividades. Essa ausência ou carência de recursos pode comprometer a eficiência dos processos a serem executados, uma vez que para contornar esses problemas é necessário utilizar os materiais de outros setores ou até mesmo de uso pessoal. Além disso, para garantir a plena utilização dos

equipamentos disponíveis, foi salientada a necessidade de realizar a manutenção dos mesmos.

No que concerne à qualidade de alguns itens relacionados ao ambiente de trabalho, julgou-se mais pertinente avaliá-los sob a perspectiva dos TAEs, uma vez que esses servidores, por estarem rotineiramente mais interligados ao uso dos itens, têm mais propriedade para mensurar as condições em que eles se encontram. Por meio de uma escala do tipo *Likert*, os TAEs expuseram o grau de satisfação em relação às condições tecnológicas ou ambientais do espaço onde desenvolvem suas atividades laborais. Para tanto, a escala em questão variou entre 1 e 5, na qual 1 declarou-se total insatisfação e 5 demonstrou-se total satisfação com as condições descritas.

Com base na avaliação feita pelos servidores técnico-administrativos que participaram do levantamento, foi obtida uma média geral de 3,3 pontos para as condições do ambiente de trabalho aqui analisadas. Desta forma, pode-se afirmar que, de modo geral, os TAEs se posicionaram de forma neutra com relação aos aspectos elencados (computador, impressora, sistema telefônico, ar-condicionado, água, espaço físico disponível para o setor, layout, temperatura, iluminação, ventilação, sonoridade e combate a agressores diversos). No entanto, um olhar mais detalhado revela certa divergência nas médias gerais, por *campus*, referentes ao nível de satisfação com a qualidade do ambiente de trabalho: enquanto foi expresso um maior contentamento por parte dos servidores do *Campus Sertão*, que atribuíram uma média de 3,72 pontos às condições tecnológicas e ambientais a eles ofertadas, o *Campus Aracaju* se destacou negativamente por ter atingido 2,84 pontos de média.

Na Tabela 10 são expostos, por meio de médias, os resultados oriundos da avaliação dos itens em função de cada *campus*; assim, torna-se possível distinguir quais os *campi* dispõem a seus servidores um ambiente de trabalho com maior qualidade. Tendo em vista as pontuações gerais de cada aspecto considerado, a iluminação dos setores da universidade foi o item melhor avaliado, atingindo uma média de 3,87 pontos, seguido da qualidade do ar-condicionado (3,60), do computador (3,55) e da temperatura do ambiente (3,49). Apenas a qualidade da água disponível para consumo (2,58) e o combate a agentes agressores (2,72) são aspectos que têm gerado descontentamento aos servidores.

Tabela 10 - Avaliação das Condições Tecnológicas e Ambientais

Condição avaliada	Aracaju	Itabaiana	Lagarto	Laranjeiras	São Cristóvão	Sertão	TOTAL
Computador	3,29	3,00	3,87	3,71	3,54	4,21	<b>3,55</b>
Impressora	2,81	3,19	3,44	4,00	3,43	4,21	<b>3,40</b>
Sistema telefônico	2,79	2,97	2,26	3,86	3,12	3,47	<b>3,00</b>
Ar-condicionado	2,88	3,71	3,90	4,86	3,60	3,37	<b>3,60</b>
Água	2,62	2,10	2,69	2,29	2,56	3,37	<b>2,58</b>
Espaço físico disponível para o setor	2,50	3,61	3,74	3,29	3,28	3,63	<b>3,31</b>
Layout	2,43	3,45	3,62	3,14	3,10	3,53	<b>3,15</b>
Temperatura	3,05	3,13	3,91	3,86	3,46	4,05	<b>3,49</b>
Iluminação	3,64	4,23	4,19	4,00	3,80	3,89	<b>3,87</b>
Ventilação	2,69	2,87	3,81	3,57	3,03	3,63	<b>3,13</b>
Sonoridade	2,74	3,61	3,65	3,86	3,42	3,79	<b>3,42</b>
Combate a agentes agressores diversos	2,71	2,77	3,18	3,00	2,58	3,47	<b>2,72</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quando analisadas as particularidades de cada *campus*, pôde-se constatar que no de Aracaju apenas as condições de iluminação (3,64), computador (3,29) e temperatura (3,05) têm apresentado qualidade moderada, já os demais itens não têm sido satisfatórios, com destaque para o espaço físico que obteve a menor pontuação nesse *campus*. No de Itabaiana apenas a qualidade da água (2,10), do sistema telefônico (2,97) e da ventilação do ambiente (2,86) têm sido mais deficientes segundo a perspectiva dos respondentes. Situação semelhante ocorre no *Campus* Lagarto, onde o sistema telefônico da universidade obteve 2,26 pontos de média, indicando certa precariedade nesse aspecto avaliado; além disso, a água (2,69) também é um fator que tem gerado descontentamento.

Nos *campi* de São Cristóvão e Laranjeiras, a água e o combate a agentes agressores foram os únicos itens que receberam uma avaliação negativa por parte dos servidores. Quanto aos demais itens, destacaram-se positivamente a qualidade da iluminação em ambos os *campi* e a boa condição das impressoras, especificamente em Laranjeiras. Já o *Campus* Sertão se destaca por ter apresentado médias acima de três pontos para todos os aspectos ambientais aqui analisados, com ênfase para a qualidade dos computadores, impressoras e para a temperatura do ambiente, aspectos estes que obtiveram médias superiores a 4,0 pontos.

Com base no exposto acima, depreende-se que na instituição como um todo existe a real necessidade de melhorar a qualidade de alguns aspectos das condições tecnológicas e ambientais, principalmente no que diz respeito à qualidade da água

ofertada e à forma como se combate os agentes agressores. Além disso, uma avaliação mais detalhada permitiu inferir que Sertão é o *campus* que tem proporcionado melhores condições ambientais a seus servidores, enquanto a realidade do *Campus* de Aracaju é totalmente oposta.

Nesse contexto, os gestores foram consultados sobre as possíveis maneiras de modernizar os processos de trabalho realizados na UFS, os mesmos expuseram algumas medidas que seriam de grande valia para atingir tal progresso. Dentre as opções apresentadas destacaram-se, de modo geral, as seguintes soluções: ampliar o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), revisar e/ou simplificar rotinas e processos administrativos, investir em capacitação e qualificação do corpo funcional (ver Tabela 11). Além disso, no espaço disponibilizado para sugestões, a gestão também enfatizou a necessidade de melhorar a interação entre os diversos setores da Universidade, garantir a melhor alocação de funcionários em cada setor com base em sua área de formação acadêmica e garantir a adesão e manutenção de equipamentos próprios para cada setor.

Tabela 11 - Modernização nos processos de trabalho por *campus*

Meios de modernizar	Aracaju	Itabaiana	Lagarto	Laranjeiras	São Cristóvão	Sertão	TOTAL
Ampliando o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).	13	9	13	6	134	4	179
Revisando e/ou simplificando rotinas e processos administrativos.	12	6	16	6	130	1	171
Investindo em capacitação funcional (cursos de curta duração).	14	6	15	8	124	3	170
Qualificando o corpo funcional (educação formal).	9	4	7	5	88	3	116
Elaborando manuais.	8	2	11	7	78	2	108
Adotando uma gestão participativa.	9	3	9	4	69	4	98
Descentralizando as decisões.	6	4	10	4	69	2	95
Reduzindo níveis hierárquicos.	3	1	2	1	20	0	27

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Ao evidenciar apenas as três medidas mais importantes nos processos de modernização, os inquiridos sugeriram que o investimento em cursos de capacitação para os servidores, a ampliação do uso de TIC e a simplificação das rotinas e processos assegurariam uma maior eficácia na realização das atividades administrativas. No entanto, os gestores do *Campus* Laranjeiras divergiram dos demais ao sugerirem que o segundo meio mais importante de modernizar os processos de trabalho na instituição

seria a elaboração de manuais como ferramenta de auxílio nos processos administrativos. Desta forma, para alcançar melhores resultados, percebe-se que futuras medidas para inovar tais processos na UFS devem ser realizadas levando-se em consideração as diferentes necessidades de cada *campus* da instituição.

#### 4.2.3.2. Problemas no Ambiente de Trabalho

Com o intuito de proporcionar uma avaliação mais ampla da realidade dos setores da UFS, os gestores foram questionados sobre quais problemas são visualizados em seu ambiente de trabalho. A falta de tecnologia, maquinário e/ou ferramentas apropriados para realizar as atividades típicas do setor, a quantidade de colaboradores disponíveis e a escassez de profissionais qualificados para desenvolver atividades específicas foram os empecilhos mais pontuados pelos respondentes. Segundo alguns gestores, o número de servidores não tem sido suficiente para atender as demandas de seus respectivos setores e a situação se torna mais preocupante quando os profissionais atuantes não estão qualificados e/ou não dispõem da infraestrutura necessária para desenvolver atividades específicas.

Considerando de modo particular o *campus* que possui maior parte das atividades da universidade, pode-se verificar, por meio de uma análise mais específica (ver Tabela 12), que o problema mais presente na sede da instituição (*Campus* São Cristóvão) é a falta de tecnologia, maquinário e/ou ferramentas nos setores desse *campus*. Outro empecilho, apresentado pelos gestores e que se destaca no local, é a quantidade de colaboradores disponíveis – fato que será explanado posteriormente neste estudo.

Ainda em uma análise individualizada, observa-se que os dois principais problemas recorrentes na sede da UFS se destacam também nos *campi* de Aracaju, Laranjeiras, Lagarto e Sertão, sendo que nos dois primeiros há também, um problema relevante em relação a profissionais qualificados para desenvolver atividades específicas; os gestores respondentes informaram que há escassez nesse aspecto, fato que, no *Campus* Itabaiana, se destaca entre os demais problemas presentes.

Tabela 12 – Problemas no ambiente de trabalho e possíveis meios de solucioná-los

Itens	Aracaju	Itabaiana	Lagarto	Laranjeiras	São Cristóvão	Sertão	TOTAL
<b>Problemas presentes</b>							
Falta de tecnologia, maquinário e/ou ferramentas apropriados para realizar as atividades típicas do setor.	9	3	10	6	88	3	<b>119</b>
Quantidade de colaboradores disponíveis.	8	2	13	6	81	2	<b>112</b>
Escassez de profissionais qualificados para desenvolver atividades específicas.	8	5	6	6	70	1	<b>96</b>
Número excessivo de tarefas desenvolvidas pelo setor.	3	2	5	1	75	1	<b>87</b>
Falta de padronização das tarefas.	7	2	9	5	56	0	<b>79</b>
Acesso à informação.	7	2	5	6	51	2	<b>73</b>
Ruídos na comunicação.	8	2	4	2	42	1	<b>59</b>
Excesso de centralização do processo decisório.	2	4	4	4	37	1	<b>52</b>
Produtividade abaixo da esperada por parte de alguns funcionários que compõem o departamento.	6	1	11	1	33	0	<b>52</b>
Divisão deficiente dos trabalhos.	2	2	5	2	37	1	<b>49</b>
Relacionamento interpessoal.	4	2	8	1	25	0	<b>40</b>
Dificuldades para coordenar tarefas típicas do setor.	4	1	6	1	22	0	<b>34</b>
Excesso de descentralização do processo decisório.	1	0	1	0	5	0	<b>7</b>
<b>Possíveis Soluções</b>							
Investimentos em capacitações/qualificações	11	6	10	4	99	0	<b>130</b>
Maior número de servidores.	7	4	11	6	97	1	<b>126</b>
Realização de levantamento institucional das necessidades setoriais no que tange a tecnologia, materiais e ferramentas de trabalho.	11	6	14	7	87	1	<b>126</b>
Adequação do número de servidores.	9	2	13	6	88	4	<b>122</b>
Criação de fluxogramas, funcionogramas, organogramas, sistema de normas e <i>manuals</i> que possam ajudar a identificar <i>fluxos</i> de atividades, autoridades e a localização das responsabilidades dentro do setor.	8	3	11	5	90	1	<b>118</b>
Gestão de competências.	3	2	7	3	67	1	<b>83</b>
Redistribuição das tarefas.	8	1	8	0	46	0	<b>63</b>
Redução dos afastamentos para licença capacitação, mestrado e doutorado.	2	0	3	1	3	0	<b>9</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Para solver os problemas apresentados, os gestores assinalaram quais recursos devem ser considerados, conforme apresentados na Tabela 12. De modo geral, as principais soluções seriam investir em capacitações/qualificações, empregar um maior número de funcionários e realizar levantamento institucional das necessidades setoriais (tecnologia, materiais e ferramentas de trabalho). Em uma observação mais específica, verifica-se que essas mesmas soluções são as mais pontuadas em cada *campus*.

### **3.3 Planejamento e Qualificação do Quadro de Pessoal**

Nesta seção serão abordados os procedimentos empregados na instituição para garantir um melhor rendimento do quadro de colaboradores técnico-administrativos e, por consequência, o êxito na execução dos serviços prestados. Além disso, serão retratadas algumas competências profissionais presentes nos servidores, características estas essenciais para a atuação eficiente e o bom relacionamento da equipe de trabalho.

#### **3.3.1 Planejamento da Força de Trabalho**

Os debates acerca do planejamento da força de trabalho em organizações públicas surgiram simultaneamente com o início do que se denominou de Modelo Gerencialista da Administração Pública - instrumento que consiste em validar práticas da gestão privada nos setores governamentais. A Reforma de 1967, por meio do Decreto Lei nº 200/1967, trouxe novas visões referentes a essa questão; em seu artigo nº 98, tratou-se especialmente sobre a seleção, alocação e distribuição de pessoal, com ênfase na força de trabalho ociosa. Outro aspecto da reforma mencionada é a terceirização e os contratos de serviço temporário que, quando utilizados de forma adequada, possibilitam a capacidade governamental de lidar com as oscilações na diligência por serviços públicos e na necessidade de pessoal (SERRANO et al., 2018, p. 14).

O planejamento da força de trabalho requer uma continuidade na avaliação pertinente às necessidades atuais e futuras de recursos humanos, assim como a análise constante de práticas estratégicas que propiciam o atendimento de tais necessidades (REIS et al., 2015 apud BOTTA, 2017, p. 25). Em outras palavras, o planejamento de pessoal é ininterrupto, uma vez que o quadro é sempre alterado por causas diversas como, por exemplo, afastamentos, aposentadorias e exonerações (BOTTA, 2017, p. 34).

Tendo em vista que esse instrumento técnico de gerenciamento de pessoas contribui eminentemente para que as organizações alcancem os seus objetivos institucionais (BOTTA, 2017, p. 35), as informações oriundas deste estudo servem de apoio para atingir tais fins na Universidade Federal de Sergipe.

#### **3.3.2 Capacitação do Quadro de Pessoal**

Acompanhando a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a Universidade Federal de Sergipe, através da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, dispõe do Plano Anual de Capacitação. Esse projeto visa ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, docentes e técnico-administrativos por meio da oferta de



curso presenciais, semipresenciais e à distância, sejam eles realizados interna ou externamente, com a finalidade de desenvolver e aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades de seus colaboradores e, assim, garantir a maior eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados pela instituição. Servidores de outras instituições federais também podem ser contemplados com esses cursos, caso haja convênios para a contribuição entre as instituições e a UFS (PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, [s.d.]).

Anualmente, os setores Divisão de Desenvolvimento de Pessoal (DIDEP), Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) devem elaborar um documento formal aprovado pelo Reitor, no qual apresentarão os "resultados referentes ao levantamento de necessidades de treinamento dos servidores da instituição, bem como as ações de capacitação que objetivam atender a esta demanda em seu período de vigência" (CAPACITE-SE, 2015).

Segundo a resolução nº 02/2008/CONSU, é de responsabilidade da DIDEP conduzir ou mediar todo evento de capacitação destinado à força de trabalho da universidade. Caso os eventos de capacitação sejam externos, é preciso que o técnico preencha um formulário contendo as informações e finalidade da capacitação e o encaminhe ao setor mencionado por meio de memorando eletrônico (PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, [s.d.]). Tal procedimento permite a coleta de informações que servirão de base para o planejamento de possíveis ofertas desses cursos pela própria instituição em anos posteriores, além de servir como registro funcional para fundamentar a futura indicação para assumir cargos comissionados na universidade (CONSELHO UNIVERSITÁRIO, 2008).

Com a pretensão de mensurar o nível de capacitação do quadro de pessoal da instituição, os TAEs foram inquiridos sobre o número de cursos de capacitação por eles realizados e quantos destes cursos foram oferecidos pela própria universidade. Dentre os 520 (quinhentos e vinte) servidores técnico-administrativos que se dispuseram a participar do levantamento, 30 (trinta) deles afirmaram não ter realizado nenhum curso de capacitação e 103 (cento e três) deles não souberam definir o número de cursos realizados, como pode ser constatado na Tabela 13. Os demais (387 servidores) realizaram ao todo 2.696 (dois mil seiscentos e noventa e seis) cursos, dos quais 1.924 (mil novecentos e vinte e quatro) foram promovidos pela UFS, isto é, 71,36% dos cursos realizados foram promovidos pela instituição onde prestam serviço.

Nesta mesma tabela são expostas informações sobre o número de servidores em função da quantidade de cursos de capacitação por eles realizados. Nela, é possível constatar que dos servidores que afirmaram ter realizado cursos, 331 (trezentos e trinta e um) deles, ou melhor, 79,38% realizaram ente 1 e 10 cursos de capacitação.

Tabela 13 - Cursos de capacitação

Número de cursos de capacitação	Número de servidores	Total de cursos realizados
0	30	-
1 - 5	194	662
6 - 10	137	1108
11 - 15	38	505
16 - 20	14	263
21 ou mais	4	158
Não soube definir	103	-
<b>Total</b>	<b>520</b>	<b>2696</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quanto à modalidade de ensino dos cursos de capacitação (concedidos ou não pela própria universidade) realizados pelos servidores técnico-administrativos, aquela que se destacou foi modalidade de ensino à distância: 430 colaboradores efetuaram cursos de capacitação por meio dessa forma de ensino. Já em relação às modalidades presencial e semipresencial, constatou-se, respectivamente, que 323 e 87 técnicos buscaram se qualificar através desses tipos de cursos.

A Tabela 14 traz informações sobre o número e a média de cursos de capacitação realizados em função do *campus* em que o servidor se encontra em atividade. Ao observar apenas o total de cursos realizados, infere-se que o *Campus* São Cristóvão detém o maior registro de cursos de capacitação, fato que já era esperado devido à concentração de servidores nesse local. Contudo, quando se observa a média de cursos realizados, destacam-se, respectivamente, os *campi* de Laranjeiras, Lagarto e Sertão, que apresentam números acima da média geral (5,18) de cursos realizados por servidor.

Tabela 14 - Cursos de capacitação por *campus*

Campus	Número de servidores	Total de cursos realizados	Média de cursos
São Cristóvão	353	1764	5,00
Lagarto	68	438	6,44
Aracaju	42	184	4,38
Itabaiana	31	147	4,74
Sertão	19	108	5,68
Laranjeiras	7	55	7,86
<b>Total</b>	<b>520</b>	<b>2696</b>	<b>5,18</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Quando conduzidos a avaliar a qualidade de itens e serviços dos cursos realizados através do programa de capacitação ofertado anualmente pela universidade, os servidores técnico-administrativos demonstraram elevado nível de satisfação. Os

elementos questionados (número de vagas, praticidade em se inscrever, carga horária, tutores qualificados, metodologia aplicada, disponibilidade do material didático, qualidade de material didático, qualidade do conteúdo ministrado e estrutura física e virtual) receberam médias acima de 3,90 pontos, o que torna possível afirmar que a plataforma de aperfeiçoamento profissional oferecida pela UFS tem sido satisfatória (ver tabela 15).

Tabela 15 - Avaliação dos Cursos de Capacitação

Itens	Aracaju		Itabaiana		Lagarto		Laranjeiras		São Cristóvão		Sertão		TOTAL	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Número de vagas.	3,69	1,16	4,38	0,73	4,25	0,92	4,43	0,54	4,12	0,91	4,47	0,84	4,13	0,93
Praticidade em se inscrever.	3,93	1,09	4,39	0,74	4,49	0,74	4,71	0,49	4,30	0,84	4,32	0,95	4,31	0,85
Carga horária.	3,83	1,03	4,39	0,69	4,30	0,75	4,14	0,69	4,07	0,90	4,37	0,83	4,11	0,89
Tutores qualificados.	4,05	1,06	4,11	0,83	4,17	0,93	4,43	0,54	4,05	0,86	4,05	1,03	4,07	0,89
Metodologia aplicada.	3,83	1,06	4,15	0,77	4,11	0,75	4,00	0,82	3,92	0,94	3,68	0,95	3,94	0,92
Disponibilidade de material didático.	3,85	1,21	4,26	0,86	4,27	0,75	4,43	0,54	4,06	0,88	4,00	0,88	4,08	0,89
Qualidade de material didático.	3,90	1,01	4,07	0,77	4,06	0,88	4,29	0,49	3,95	0,91	3,83	0,79	3,97	0,90
Qualidade do conteúdo ministrado.	3,98	0,95	4,25	0,70	4,17	0,89	4,14	0,69	3,99	0,87	4,00	0,91	4,03	0,87
Estrutura física e virtual.	3,98	0,98	4,04	1,00	4,22	0,85	4,43	0,54	4,06	0,85	3,95	0,91	4,08	0,87

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Neste contexto, o *Campus* Aracaju se sobressaiu por ser o único em que a maioria dos itens avaliados obteve médias inferiores a quatro pontos (com exceção do item da qualificação dos tutores). Além disso, foi esse o *campus* onde se identificou as maiores divergências entre os 42 (quarenta e dois) respondentes a ele vinculados – para maiores detalhes, observar as informações contidas na Tabela 15.

Quanto à avaliação geral, embora os resultados tenham sido positivos, cabe aqui enfatizar que as menores médias registradas dizem respeito à metodologia aplicada pelos ministrantes dos cursos (3,94) e à qualidade dos materiais didáticos fornecidos (3,97), indicando que esses aspectos são os que menos geraram contentamento aos

participantes dos cursos e que merecem atenção especial em possíveis discussões, visando ao melhoramento da qualidade do programa “Capacite-se”.

### 3.3.3 Competências do Quadro de Pessoal

O bom funcionamento de uma organização é fruto de uma atuação eficiente do seu quadro de funcionários. Essa eficiência só é possível quando cada indivíduo se compromete a fazer uso de suas competências na realização do trabalho em equipe. Robert Katz identifica três competências essenciais: técnicas, humanas e conceituais (ROBBINS, 2005, p.4).

A competência técnica consiste num conjunto de conhecimentos técnicos adquiridos por meio de formações acadêmicas, cursos, treinamentos, entre outros e que tornam o indivíduo especialista em determinada área (MARQUES, 2018). Segundo Robbins (2005), nem todas as habilidades técnicas têm de ser aprendidas em escolas ou através de treinamentos formais. Para ele, todo trabalho demanda certo tipo de habilidade especializada e muitas pessoas alcançam tal conhecimento na execução das suas atividades.

A competência humana ou comportamental é a habilidade do indivíduo de usar suas características de personalidade para ter uma visão ampla do papel e importância de cada profissional na organização, assim como para se relacionar positivamente com as pessoas ao seu redor, de modo a estimular o bom desempenho do grupo de trabalho (MARQUES, 2018). Pode-se dizer que há pessoas que são consideravelmente proficientes em aspectos técnicos, mas inábeis nas relações interpessoais, podendo não ser boas ouvintes e/ou incapazes de compreender as necessidades do outro (ROBBINS, 2005, p.5).

Por fim, a competência conceitual é a capacidade de o indivíduo compreender o contexto organizacional e tomar as melhores decisões para a organização (MARQUES, 2018). Esse processo de tomada de decisão, ainda segundo Robbins (2005), exige que o profissional seja capaz de apontar problemas, apresentar soluções para corrigi-los, avaliar essas soluções e escolher a melhor.

Na UFS, de modo geral, essas competências têm sido presentes na atuação dos servidores técnico-administrativos da instituição. Tal afirmativa se deu com base numa avaliação realizada pelos gestores participantes da pesquisa que, a partir de uma escala

variando entre 1 e 5, em que 1 declara total ausência e 5 afirma total presença das competências acima citadas, mais de 80% dos gestores atribuiu nota 4 ou 5 para cada uma delas. Isto mostra que, sob a ótica da gestão da UFS, os servidores técnico-administrativos têm exercido suas atividades com competência.

A Tabela 16 confirma o fato mencionado, uma vez que nela são apresentadas as notas médias e as respectivas variações para cada uma das competências avaliadas, a saber: técnica (4,10), humana (4,23) e conceitual (4,06).

Tabela 16 - Competências da Força de Trabalho

<b>Medidas Descritivas</b>	<b>Competências</b>		
	Técnica	Humana	Conceitual
Média	4,1	4,23	4,06
Desvio	0,84	0,85	0,88
Mínimo	2	2	1
Máximo	5	5	5

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

Além de estabelecer uma visão geral das três classificações básicas de competência, os gestores também evidenciaram mais detalhadamente algumas características necessárias a todo profissional, referindo-se aos TAEs em atividade. Dentre as competências elencadas, destacaram-se, nesta ordem: a ética, organização, assiduidade, comprometimento, proatividade, trabalho em equipe, flexibilidade, iniciativa, cumprimento dos prazos estabelecidos, identificação e resolução de problemas, pontualidade, criatividade, comunicação efetiva, otimização dos processos realizados, automotivação, liderança e visão sistêmica.

De modo complementar, é válido enfatizar pontos positivos e negativos destacados por alguns dos gestores. Segundo eles, além das competências já citadas, é importante lembrar que alguns técnicos têm consciência de sua função enquanto servidor e dedicam-se a atender integralmente às necessidades do público. Em contrapartida, é ressaltado pelos gestores que as características listadas acima não estão presentes na totalidade dos servidores, pois há uma parcela que não se compromete com as atividades que são de sua função.

### 3.4 Quantitativo Ideal da Força de Trabalho Sob Três Vertentes

Nesta seção serão abordadas, sob três diferentes perspectivas, questões sobre o comparativo entre o atual quadro de servidores técnico-administrativos e o quadro considerado ideal para garantir o bom funcionamento das atividades administrativas na Universidade.

### 3.4.1 O Quantitativo de TAEs e sua Relação com a Quantidade de Alunos da UFS

Em decorrência da necessidade de atender às demandas acadêmicas e administrativas provenientes da expansão e reestruturação das Instituições Federais de Ensino Superior, o Ministério de Educação (MEC) indica às mesmas, há vários anos, o uso de um instrumento de gestão denominado Relação Aluno/Técnico (RAT), o qual estabelece um equilíbrio na proporção entre o número de técnicos-administrativos em atividade e o número de alunos matriculados na instituição. A finalidade desse gerenciamento de pessoal é assegurar a reposição automática por meio de concursos públicos para os cargos efetivos dos níveis de classificação C, D e E sem necessidade de prévia autorização do MEC e do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2015, p. 1).

O indicador de referência base designado pelo MEC para a efetivação do controle do quadro é a razão de 1 (um) TAE para 15 (quinze) alunos (FASUBRA SINDICAL, 2016, p. 5). O valor dessa proporção é calculado a partir das matrículas ponderadas da instituição (às quais são atribuídos pesos aos três indicadores parciais referentes às atividades acadêmicas nos níveis de graduação (1 ponto), mestrado (1,5 ponto) e doutorado (2 pontos) e no número de servidores lotados nas três classes supracitadas (FASUBRA SINDICAL, 2016, p. 17-18).

No que se refere à UFS, a mesma apresenta o quadro de Relação Aluno/Técnico descrito na Tabela 17. Por meio dela, pode-se concluir que a instituição como um todo possui 1 (um) técnico administrativo para cada 28 (vinte e oito) alunos, isto é, não detém a proporção dentro do limite estabelecido pelo MEC. Ao realizar essa mesma análise em função de cada *campus*, apenas o polo de Lagarto apresenta a RAT adequada, com aproximadamente 1 (um) TAE para cada 12 (doze) discentes matriculados; nos demais *campi* a proporção tem sido insuficiente, com destaque para os *campi* de Aracaju, Laranjeiras e Itabaiana que detêm, respectivamente, a proporção de 114 (cento e quatorze), 47 (quarenta e sete) e 45 (quarenta e cinco) estudantes para cada 1 (um) servidor.

Tabela 17 - Relação Aluno-Técnico

Campus	Número de matrículas			Número de TAES <sup>6</sup>	RAT
	Graduação	Mestrado	Doutorado		
Aracaju	1.552	87	124	17 <sup>7</sup>	113,56
Itabaiana	2.158	34	0	49	45,081
Lagarto	1.722	31	0	153	11,56
Laranjeiras	746	8	21	17	47,06
Sertão	652	0	0	32	20,38
São Cristóvão	17.769	1391	593	746	28,21
<b>TOTAL</b>	<b>24.599</b>	<b>1.551</b>	<b>738</b>	<b>1.014</b>	<b>28,01</b>

Fontes: SIGRH, 2018; COPAC, 2018.

### 3.4.2 Quadro de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QSTAE)

Nos últimos anos, as Universidades Federais tiveram um acréscimo significativo em seu corpo técnico-administrativo. Tal acontecimento tem como principais determinantes a implantação do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e o Decreto n° 7.232 de 19 de Julho de 2010, por meio do qual o Ministério da Educação (MEC) estabeleceu o Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos em Educação (QRSTA) (BOTTA, 2017, p. 3-6).

O decreto mencionado estabelece o quantitativo de vagas autorizadas para os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) em cada Instituição Federal de Ensino Superior, considerando apenas os cargos dos níveis de classificação C, D e E, que integram o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), tratado na Lei n° 11.091/2005 (PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS, [s.d.]).

A atualização do quadro de referência de cada IFES deve ser realizada a partir dos seguintes parâmetros determinados pelo Modelo do QSTAE (FASUBRA SINDICAL, 2016, p. 15):

- I – o número de técnico-administrativos distribuídos pelos níveis de classificação ativos nas Universidades Federais;
- II – o número de matrículas na graduação presencial e na pós-graduação stricto sensu;
- III – a oferta de cursos de graduação presencial e na pós-graduação stricto sensu, em diferentes áreas de conhecimento;

<sup>6</sup> Número de servidores técnico-administrativos da UFS lotados nas classes C, D e E.

<sup>7</sup> Não são levados em consideração os TAEs lotados no Hospital Universitário, pois existe uma matriz adotada pela OMS, denominada OMS/REUF, utilizada para realizar o dimensionamento de servidores lotados especificamente em hospitais (FASUBRA SINDICAL, 2016).

IV – a relação entre o número de matrículas na graduação presencial e na pós-graduação *stricto sensu*, e número de técnico-administrativos;

V – a oferta de cursos na graduação presencial e pós-graduação no turno noturno;

VI – o número de *campus* fora da sede.

O modelo em questão ainda define a metodologia do cálculo para a locação dos servidores em cada IFES. Para tanto, em relação ao cômputo das matrículas dos discentes da graduação e pós-graduação (presenciais), é estipulado um critério de ponderação para diferenciar as demandas de cada nível. Além disso, também é atribuído às matrículas um bônus percentual de acordo com o turno do curso, a área de conhecimento à qual ele está interligado, bem como um bônus em função do número de *campus* fora da sede. Desta forma, as bonificações atribuídas a esses parâmetros permitem calcular o QRSTA ideal de cada IFES, as quais, segundo o MEC, devem atualizar os valores de cada indicador utilizado no cálculo, possibilitando que a fórmula se reajuste de maneira contínua (FASUBRA SINDICAL, 2016, p. 6).

Aplicando os cálculos do Modelo QSTAE ajustado ao contexto da Universidade Federal de Sergipe, foi constatado que a instituição apresenta um déficit de aproximadamente 984 (novecentos e oitenta e quatro) servidores técnico-administrativos entre as classes C, D e E (ver Tabela 18). Esse déficit foi encontrado levando-se em consideração o quantitativo de 1.413 (mil quatrocentos e treze) códigos de vaga determinados para a UFS, conforme divulgação da Portaria n° 316/2017. No entanto, um diagnóstico voltado à realidade da instituição indica uma carência ainda maior, pois, conforme apresentado na Tabela 3 na seção 4.2.1, a UFS conta com 1.370 (mil trezentos e setenta) servidores lotados nas referidas classes. Quando esse quantitativo é aplicado aos cálculos do Modelo QSTAE, o déficit resultante passa a ser de 1.023 (mil e vinte e três) servidores. Aplicando os cálculos do Modelo QSTAE ajustado ao contexto da Universidade Federal de Sergipe, foi constatado que a instituição apresenta um déficit de aproximadamente 984 (novecentos e oitenta e quatro) servidores técnico-administrativos entre as classes C, D e E (ver Tabela 18). Este déficit foi encontrado levando em consideração o quantitativo de 1.413 (mil quatrocentos e treze) códigos de vaga determinados para a UFS conforme divulgação da Portaria n°316/2017. No entanto, um diagnóstico mais realista indica uma carência ainda maior, pois conforme apresentado na Tabela 3 na seção 4.2.1., a UFS conta com 1.370 (mil trezentos e setenta) servidores lotados nessas classes. Quando este



quantitativo é aplicado aos cálculos do Modelo QSTAE o déficit resultante passa a ser de 1.023 (mil e vinte e três) servidores.

Outro fator que poderia ser um agravante para o déficit, seria o grupo de servidores que se encontram na situação de cedidos; ao todo, 22 (vinte e dois) técnicos prestam serviço em outras instituições. Desta forma, o número atual de técnicos administrativos ativos na UFS passaria a ser 1.348 (mil trezentos e quarenta e oito), já que seria considerado apenas aqueles que estão realmente atuando na instituição o que, por consequência, apontaria uma insuficiência de 1.042 (mil e quarenta e dois) TAEs.

Tabela 18 - QSTAE da UFS

<b>Indicadores</b>	<b>Quantitativo</b>
Matrículas Graduação Presencial	24.599
Matrículas Mestrado	1.551
Matrículas Doutorado	738
QRSTA da UFS <sup>8</sup>	1.413
TAEs lotados no HU	356
TAEs excluindo os do HU	1.057
Campi fora da sede	5
Matrículas Graduação Presencial Noturno	7.366
Matrículas no curso de Arquitetura Urbanismo	276
Matrículas no curso de Artes	222
Matrículas no Centro de Ciências Agrárias	1.845
Matrículas no Centro de Ciências Biológicas	5.567
Matrículas no Centro de Ciências Exatas – Computação	951
Matrículas nos cursos de Matemática e Estatística	973
Matrículas no Centro de Ciências Exatas e da Terra	6.404
Matrículas no Centro de Ciências Humanas	5.594
Matrículas no Centro de Ciências Sociais Aplicadas	3.928
Matrículas no curso de Direito	546
Matrículas nos cursos de Enfermagem, Fisioterapia, Fonoaudiologia e Educação Física	1.788
Matrículas nos cursos de Engenharias	3.980
Matrículas Formação de Professor	1.106
Matrículas nos cursos de Letras	1.771
Matrículas no curso de Medicina	903
Matrículas no curso de Música	199
Matrículas nos cursos de Nutrição e Farmácia	1.007
Matrículas no curso de Psicologia	241
Matrículas nos cursos de Medicina Veterinária, Odontologia e Zootecnia	1.258
<b>Cálculo Matrículas Ponderadas</b>	<b>28.401,5</b>
<b>Cálculo da Relação Aluno-Técnico</b>	<b>26,9</b>
<b>Bônus Número de Campi</b>	<b>14,1</b>
<b>Bônus de matrículas de cursos noturnos</b>	<b>42,4</b>
<b>Bônus de matrículas das Áreas de Conhecimento</b>	<b>91,3</b>
<b>Total Bônus da UFS</b>	<b>147,8</b>
<b>QRSTA ideal para a UFS</b>	<b>2041,2</b>
<b>Déficit encontrado</b>	<b>984,2</b>

Fonte: COPAC, 2018.

<sup>8</sup> QRSTA segundo o Decreto 7.232/2010 atualizado pela Portaria N° 316, de 09 de outubro de 2017.

Como mencionado por Corrêa et al. (2017), para atenuar essa limitação, a universidade incorpora, de forma estratégica, bolsistas na área administrativa através de programas institucionais, além de incluir terceirizados no seu quadro funcional. Os mesmos autores ainda ressaltam que, embora esse último recurso seja legitimado pelo governo, o investimento implica consideravelmente nas verbas de custeio, pois esses gastos não são classificados como verba de pessoal (CORRÊA et al., 2017, p. 67).

### 3.4.3 Quantitativo Ideal de Servidores sob a Perspectiva da Gestão

Dentre as informações coletadas junto aos gestores via questionário online, fez-se consulta a respeito do quantitativo ideal, não apenas do quadro de servidores efetivos, como também dos servidores terceirizados, residentes, bolsistas e estagiários. Segundo os respondentes, seria necessário um acréscimo de 1.216 (mil duzentas e dezesseis) pessoas para garantir o bom funcionamento das atividades administrativas da instituição. Como pode ser observado na Tabela 19, a concentração de solicitações, de um modo geral, está no *Campus* São Cristóvão, o que é plenamente justificável uma vez que o maior volume de atividades administrativas na sede da UFS requer consequentemente um maior número de pessoas a serviço desse *campus*.

Tabela 19 - Acréscimo necessário para atingir o quadro de pessoal ideal, segundo a gestão.

<b>Campus</b>	<b>Efetivos</b>	<b>Terceirizados</b>	<b>Bolsistas e estagiários</b>	<b>Residentes</b>	<b>Total por campus</b>
São Cristóvão	400	296	294	-	<b>990</b>
Lagarto	21	31	21	8	<b>81</b>
Aracaju	37	13	17	12	<b>79</b>
Sertão	7	16	7	-	<b>30</b>
Laranjeiras	8	-1	12	-	<b>19</b>
Itabaiana	3	9	5	-	<b>17</b>
<b>Total por grupo</b>	<b>476</b>	<b>364</b>	<b>356</b>	<b>20</b>	<b>1216</b>

Fonte: Pesquisa de campo, 2018.

Observando os quantitativos em função de cada grupo, constata-se que, segundo os gestores, a maior carência de pessoal se encontra no quadro de servidores efetivos. Dentre as justificativas para a necessidade de aumento no número de efetivos, destacou-se a insuficiência de servidores e/ou a necessidade de preencher vagas de servidores aposentados ou afastados por motivo de doença. Situação semelhante ocorreu em relação aos terceirizados, grupo que apresentou o segundo maior número de solicitações. A grande maioria dessas solicitações é fomentada, nesta ordem, pela

carência de pessoal para realizar trabalhos técnicos e específicos, pela insuficiência de terceirizados e pela necessidade de preencher postos de trabalho vagos.

Quanto aos bolsistas e estagiários, grupo com a terceira maior demanda de pessoal, as solicitações tiveram como principais argumentos: a necessidade de assistência nas atividades realizadas diariamente, a contribuição com conhecimentos em áreas específicas e a redução de custos com pessoal no setor. Tendo em consideração o total de residentes, um comparativo com os demais grupos mostra um baixo número de solicitações para esse caso em específico; presume-se que esse resultado se deu porque apenas os *campi* de Aracaju e Lagarto têm os ambientes de trabalho onde os referidos profissionais podem atuar - hospitais universitários.

Abrindo um parêntese para fazer um comparativo entre o déficit de servidores efetivos segundo a ótica dos gestores (476) e o déficit calculado por meio do Modelo QSTAE (984) do tópico anterior, observa-se que o cálculo estabelecido pelo MEC aponta uma maior necessidade de ampliação do quadro de servidores. Neste contexto, é importante ressaltar que os dados constantes na Tabela 19 são uma síntese da realidade de apenas 269 dos gestores que se dispuseram a responder o questionário, ou seja, esse número poderia ser mais significativo se todos os 300 gestores integrantes do quadro de gestão da UFS tivessem contribuído com as informações necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa.

Outro ponto que também merece ênfase é a ocorrência de casos em que, quando indagados sobre o quantitativo ideal de pessoal em seu setor, alguns gestores atribuíram um quantitativo menor que aqueles em atividade, resultando num valor negativo, o que indica um número excessivo de servidores atuantes nos respectivos setores. Tal condição pode ser constatada, por exemplo, ao observar o número adicional de servidores terceirizados no Campus Laranjeiras, o qual apresentou valor negativo, indicando um possível excesso de colaboradores especificamente nesse grupo.

Levando-se em consideração esse contexto, os gestores também foram consultados sobre os servidores efetivos que estariam disponíveis para remoção; em resposta, obteve-se um saldo de 68 servidores à disposição. Situações como essas permitem inferir que o déficit de servidores em alguns setores poderia ser reduzido apenas com o remanejamento daqueles que estariam em excesso em outros.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como finalidade realizar o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe para o ano de 2018. Para tal, o direcionamento dos assuntos aqui tratados se deu através do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior. Os dados foram coletados por meio de alguns setores e sistemas da UFS, bem como mediante questionário eletrônico aplicado para os gestores e servidores técnico-administrativos da instituição.

O estudo realizado permitiu depreender que dos 1469 (mil quatrocentos e sessenta e nove) TAEs que compõem o quadro de servidores da Universidade Federal de Sergipe, distribuídos em 6 (seis) *campi*, a Cidade Universitária (localizada em São Cristóvão) detém a maior concentração, com 833 profissionais técnico-administrativos atuantes. Quando observados em função das classes funcionais, foi nítida a predominância de servidores lotados nas classes D (682) e E (470), que juntos somam 78,42% do quadro de pessoal técnico-administrativo. Além disso, constatou-se que os TAEs vinculados à UFS, em sua maioria, possuem nível superior (76,17%) e laboram quarenta horas semanais (91,63%).

Apesar do número significativo de TAEs em atividade, pôde-se estimar por meio do cálculo do Modelo QSTAE (que leva em consideração os cargos das classes C, D e E), que a universidade apresenta um déficit de 984 servidores. Embora haja uma limitação nesse cálculo por não contemplar de forma detalhada as reais necessidades da instituição, buscou-se confirmar tal déficit através de informações coletadas junto aos gestores, via questionário eletrônico. O resultado não só reafirmou a insuficiência de TAEs, como também chamou a atenção para a importância de realizar futuras contratações e remanejamento de pessoal a partir da realidade de cada unidade e seus respectivos setores, visando a um maior aproveitamento dos profissionais. Foi visto que, para contornar essa insuficiência de servidores efetivos, a universidade conta com estudantes alocados em alguns setores administrativos por meio de programas de iniciação profissional e com 634 (seiscentos e trinta e quatro) profissionais terceirizados que contribuem para o desenvolvimento dos processos administrativos na instituição.

Levando-se em consideração os resultados referentes às condições laborais dos servidores técnico-administrativos, concluiu-se que a patologia de maior incidência na força técnica efetiva da universidade foi a alergia, seguida pela dor na coluna, ombros

e/ou braços. Verificou-se também que, de modo geral, a instituição não é vista como um ambiente exaustivo, conclusão feita a partir das avaliações realizadas pelos servidores atuantes na organização. Já em relação aos aspectos ambientais, constatou-se que a falta de tecnologia, maquinário e/ou ferramentas apropriados para a realização das atividades foi o empecilho que mais se destacou. Além disso, as condições insatisfatórias e a indisponibilidade de determinados materiais em alguns setores da instituição são fatores que têm comprometido a eficiência dos serviços prestados pela organização.

Por meio deste dimensionamento também foi possível analisar o nível de qualificação da força de trabalho da UFS. Em relação à capacitação dos servidores, cerca de 94,00% dos técnicos respondentes buscaram se qualificar através da realização de cursos desse gênero durante a sua carreira profissional, sendo que muitos deles afirmaram ter participado de cursos ofertados pelo programa da própria Universidade (Capacite-se). No quesito de competência para realização do trabalho, percebeu-se um nível considerável de satisfação dos gestores com relação aos TAEs por eles coordenados, especialmente no que se refere às competências humanas.

Em termos percentuais, a gestão universitária demonstrou mais participação em comparação aos TAEs no preenchimento dos questionários. Entretanto, em uma análise conjunta, percebe-se que como efeito do baixo nível de conhecimento dos colaboradores desta IFES em relação à importância do relatório desenvolvido, os resultados obtidos não são suficientes para retratar plenamente a realidade da Universidade, uma vez que uma parte da força de trabalho não se dispôs a contribuir no progresso desta pesquisa. Esse empecilho revela a necessidade de realizar continuamente a divulgação do dimensionamento para conscientizar todos os servidores técnico-administrativos da importância de sua colaboração, pois as informações por eles prestadas garantem resultados mais fidedignos à realidade da instituição e, por consequência, contribuem para delinear procedimentos gerais referentes à gestão de pessoas desta Universidade.

## REFERÊNCIAS

ARAGÃO, J. Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. **Revista Práxis**, p. 59–62, 2011.

BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. DA C. **Estresse ocupacional na administração pública brasileira : quais os fatores impactantes?**. 2011.

BÁRBARO, A. M. et al. TRANSTORNOS MENTAIS RELACIONADOS AO TRABALHO: REVISÃO DA LITERATURA. **Revista Eletrônica Saúde Mental Álcool e Drogas**, v. 5, n. 2, p. 1–16, 2009.

BOTTA, M. C. E. **Dimensionamento da Força de Trabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil: Estudo de caso aplicado à Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Porto, 2017.

CAPACITE-SE. **Programa Anual de Capacitação**. 2015 Disponível em: <<https://capacitese.ufs.br/mod/page/view.php?id=10896>>. Acesso em: 7 nov. 2018.

COMITÊ DE INTEGRIDADE. **Plano de integridade 2018**. São Cristóvão, 2019: [s.n.]. Disponível em: <<http://comissaodeetica.ufs.br/pagina/21537-plano-de-integridade-da-ufs>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO. **RESOLUÇÃO Nº 02/2008/CONSU**, 2008. Disponível em: <[http://progep.ufs.br/uploads/page\\_attach/path/1957/Resolu\\_\\_o\\_002\\_2008\\_CONSU.pdf](http://progep.ufs.br/uploads/page_attach/path/1957/Resolu__o_002_2008_CONSU.pdf)>. Acesso em: 30 nov. 2018.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO. **Estatuto**. 2014.

CORRÊA, R. O. et al. **Dimensionamento de Pessoal Técnico-Administrativo** 2017. São Cristóvão, 2018. Disponível em: <[http://progep.ufs.br/uploads/page\\_attach/path/2883/Dimensionamento\\_de\\_pessoal\\_2016.pdf](http://progep.ufs.br/uploads/page_attach/path/2883/Dimensionamento_de_pessoal_2016.pdf)>. Acesso em: 1 ago. 2018.

CUNHA, J. B.; BLANK, V. L.; BOING, A. F. Tendência temporal de afastamento do trabalho em servidores públicos (1995-2005). **Revista Brasil Epidemiol**, v. 12, n. 2, p. 226–236. Florianópolis, 2009.

ESCRITÓRIO DE FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS. **Relatório 2018**. São Cristóvão, 2019: [s.n.]. Disponível em: <<http://efiscon.ufs.br/pagina/21557-relatorio>>. Acesso em: 24 maio 2019.

FASUBRA SINDICAL. **I Encontro Nacional de Aprimoramento de Carreira**. 2016.

FERREIRA, C. A. **O controle externo do Tribunal de Contas da União e as contratações de serviços terceirizados pela administração pública**. 2017. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/58769/o-controle-externo-do-tribunal-de-contas-da-uniao-e-as-contratacoes-de-servicos-terceirizados-pela-administracao-publica/2>>. Acesso em: 14 maio 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed.. São Paulo, 2010.

LAPA, A. DE S. et al. **Relatório de Gestão 2017**. São Cristóvão, 2018.

MARQUES, J. R. **QUAIS SÃO AS 3 HABILIDADES DO ADMINISTRADOR?**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-as-3-habilidades-do-administrador/>>. Acesso em: 26 nov. 2018.

MENEZES et al. **Plano de Desenvolvimento Intitucional (PDI) 2016 - 2020**. São Cristóvão, 2016.

OLIVEIRA, C. S. DE S. et al. **Relatório de avaliação da jornada de trabalho flexibilizada implantada experimentalmente em unidades da UFS**, 2016. Disponível em: <[http://www.ufs.br/uploads/content\\_attach/path/12054/Microsoft\\_Word\\_-\\_RELAT\\_RIO\\_DA\\_AVALIA\\_\\_O\\_DA\\_JORNADA\\_FLEXIBILIZADA\\_-\\_100616\\_\\_1\\_.pdf](http://www.ufs.br/uploads/content_attach/path/12054/Microsoft_Word_-_RELAT_RIO_DA_AVALIA__O_DA_JORNADA_FLEXIBILIZADA_-_100616__1_.pdf)>

OLIVEIRA, K. D.; ALMEIDA, K. L. DE; BARBOSA, T. L. **AMOSTRAGENS PROBABILÍSTICA E NÃO PROBABILÍSTICA: técnicas e aplicações na determinação de amostras**. Jerônimo Monteiro: Universidade Federal do Espírito Santo, 2012.

OLIVIER, M.; PEREZ, C. S.; BEHR, S. DA C. F. Trabalhadores Afastados por Transtornos Mentais e de Comportamento: o Retorno ao Ambiente de Trabalho e suas Consequências na Vida Laboral e Pessoal de Alguns Bancários. **Revista de Administração contemporânea**, v. 15, n. 6, p. 993–1015, 2011.

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Informativo sobre o plano de carreira dos Técnico-Administrativos em educação**. [s.d.].

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Plano Anual de Capacitação**. Disponível em: <<http://progep.ufs.br/pagina/20445-plano-anual-de-capacitacao>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Cadastro de Evento Externo de Capacitação**. Disponível em: <<http://progep.ufs.br/pagina/20395-cadastro-de-evento-externo-de-capacitacao>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **QRSTA - BPEq**. Disponível em: <<http://progep.ufs.br/pagina/20204-qrsta-bpeq>>. Acesso em: 14 set. 2018.

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Plano anual de capacitação**, 2018.

REIS, A. L. P. P. DOS; FERNANDES, S. R. P.; GOMES, A. F. Estresse e Fatores Psicossociais. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, n. 4, p. 712–725, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11° ed. São Paulo: Pearson Pretience Hall, 2005.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. **Termo de Referência - 024/2015**, 2015. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=206](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=206)>

71-tor-edital-053-oei-pdf&Itemid=30192>. Acesso em: 28 fev. 2019.

SECRETARIA DE POLÍTICAS DE SAÚDE. **Protocolo de Investigação, Diagnóstico, Tratamento e Prevenção de Lesão por Esforços Repetitivos Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho**. [s.l.] Ministério da Saúde, 2000.

SERRANO, A. L. M. et al. **DIMENSIONAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: uma ferramenta do planejamento da Força de Trabalho**. Enap, p. 113. Brasília, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Estágio Probatório**. Disponível em: <<http://proplan.ufs.br/pagina/907>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Catálogo de Cursos Graduação 2012**, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Relembre os fatos que marcaram o ano na UFS**. 2018 .Disponível em: <<http://www.ufs.br/conteudo/62772-relembre-os-fatos-que-marcaram-o-ano-na-ufs>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

VALE, S. F. DO et al. Análise de Diagnósticos Associados às Licenças Médicas de Servidores Públicos do Ceará. **Revista de Psicologia**, v. 6, p. 68–81, 2015.



## APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA: FASE 01

O presente questionário tem por finalidade realizar um breve diagnóstico acerca do ambiente e da força de trabalho alocada na Universidade Federal de Sergipe – UFS. Os resultados provenientes deste levantamento irão sustentar as conclusões acerca do dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da UFS. Seu perfil profissional te habilitou a fazer parte da nossa amostra.

### Parte A – Ambiente de Trabalho

1. Quais são as tecnologias, equipamentos e maquinários utilizados para realizar as atividades no departamento em que se encontra? (Nesta questão é possível marcar mais de um item)

- Computador
- Data Show*
- Dispositivos de armazenamento de dados (Ex. Pen Drive, CD, DVD, HD externo, etc)
- Equipamentos de áudio e vídeo
- Equipamentos de informática: cabos, conectores, alicate de crimpar, testador de cabos de rede, dentre outros
- Equipamentos e materiais médicos, hospitalares e odontológicos
- Equipamentos laboratoriais
- Fragmentadora de papel
- Impressora multifuncional
- Ponto de rede (internet)
- Scanner
- Sistema Integrado de Gestão
- Telefone
- Veículos automotores

2. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui as tecnologias, equipamentos e maquinários utilizados para realizar as atividades no setor em que se encontra.

3. Como seria possível modernizar ou inovar tecnologicamente os processos de trabalho no âmbito do seu setor? (Nesta questão é possível marcar mais de um item)

- Adotando uma gestão participativa
- Ampliando o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)
- Descentralizando as decisões
- Elaborando manuais
- Investindo em capacitação funcional (cursos de curta duração)
- Qualificando o corpo funcional (educação formal)
- Reduzindo níveis hierárquicos
- Revisando e/ou simplificando rotinas e processos administrativos

4. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui como seria possível modernizar os processos de trabalho no âmbito do seu setor.

5. Quais dos problemas abaixo estão presentes no seu setor? (Nesta questão é possível marcar mais de uma alternativa)

- Acesso à informação
- Ausência de ferramentas que possam ajudar identificar *fluxos* de atividades, autoridades e a localização das responsabilidades dentro do setor
- Dificuldades para coordenar tarefas típicas do setor
- Divisão deficiente dos trabalhos

- Escassez de profissionais qualificados para desenvolver atividades específicas
- Excesso de centralização do processo decisório
- Excesso de descentralização do processo decisório
- Falta de padronização das tarefas
- Falta de tecnologia, maquinário e/ou ferramentas apropriados para realizar as atividades típicas do setor
- Número excessivo de tarefas desenvolvidas pelo setor
- Produtividade abaixo da esperada por parte de alguns funcionários que compõem o departamento
- Quantidade de colaboradores disponíveis
- Relacionamento interpessoal
- Ruídos na comunicação

6. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui os problemas presentes no seu departamento.

7. Relate a(s) possível(is) solução(ões) para os problemas acima elencados: (Nesta questão é possível marcar mais de uma alternativa)

- Adequação do número de servidores
- Criação de fluxogramas, funcionogramas, organogramas, sistema de normas e *manuals* que possam ajudar a identificar *fluxos* de atividades, autoridades e a localização das responsabilidades dentro do setor
- Gestão de competências
- Investimentos em capacitações/qualificações
- Maior número de servidores
- Realização de levantamento institucional das necessidades setoriais no que tange a tecnologia, materiais e ferramentas de trabalho
- Redistribuição das tarefas

- Redução dos afastamentos para licença capacitação, mestrado e doutorado.

8. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui a(s) possível(is) solução(ões) para os problemas do seu departamento.

### **Parte B – Dimensão da Força de Trabalho**

9. Qual o número de TAEs efetivos em atividade no seu setor? (obs.: incluindo o próprio gestor se o mesmo for técnico) \_\_\_\_\_

10. Qual o número de servidores terceirizados em atividade no seu setor?

11. Qual o número de bolsistas e estagiários em atividade no seu setor?

12. Qual o número de residentes em atividade no seu setor (Caso esteja lotado no Hospital Universitário)?

13. Qual o número de TAEs efetivos que poderiam ser colocados à disposição da PROGEP para futura remoção ou readequação do quadro?

14. Qual seria o quantitativo ideal de funcionários terceirizados para o bom funcionamento do seu setor?

15. Quais seriam as justificativas do quantitativo proposto acima? (Nesta questão é possível marcar mais de uma alternativa)

- Preencher posto(s) de trabalho terceirizado(s) vago(s)
- Necessidade de pessoal para realizar trabalhos técnicos e específicos
- Insuficiência de terceirizados
- Excesso de terceirizados
- O número de terceirizados é adequado às necessidades do setor

16. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui as justificativas do quantitativo proposto.

17. Em quais cargos poderiam atuar esses terceirizados?

18. Qual seria o quantitativo ideal de TAEs efetivos para o bom funcionamento do seu setor?

19. Quais seriam as justificativas do quantitativo proposto acima? (Nesta questão é possível marcar mais de uma alternativa)

- Preencher vaga(s) de servidor(es) efetivo(s) aposentado(s)
- Preencher vaga(s) de servidor(es) efetivo(s) afastado(s) por motivo de doença
- Preencher vaga(s) de servidor(es) efetivo(s) exonerado(s)
- Preencher vaga(s) de servidor(es) efetivo(s) afastado(s) para capacitação
- Insuficiência de TAEs efetivos
- Excesso de servidores efetivos
- O número de TAEs é adequado às necessidades do setor

20. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui as justificativas do quantitativo proposto.

21. Em quais cargos poderiam atuar esses servidores efetivos?

22. Qual seria o quantitativo ideal de bolsistas e estagiários para o bom funcionamento do seu setor? \_\_\_\_\_

23. Quais seriam as justificativas do quantitativo proposto acima? (Nesta questão é possível marcar mais de uma alternativa)

- Necessidade de assistência nas atividades realizadas diariamente
- Redução de custos com pessoal no setor
- Carência de conhecimentos em áreas específicas
- Excesso de bolsistas e/ou estagiários
- O número de bolsistas ou estagiários é adequado às necessidades do setor
- Não há necessidade

24. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui as justificativas do quantitativo proposto.

25. Caso esteja lotado no Hospital Universitário, responda: Qual seria o quantitativo ideal de residentes para o bom funcionamento do seu setor?

26. Quais seriam as justificativas do quantitativo proposto acima? (Nesta questão é possível marcar mais de uma alternativa)

- Preencher vaga(s) de residente(s) afastado(s) por motivo de doença
- Preencher vaga(s) de residente(s) desligado(s)
- Insuficiência de residentes
- Excesso de residentes
- O número de residentes é adequado às necessidades do setor

27. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui as justificativas do quantitativo proposto.

--

### Parte C – Competências da Força de Trabalho

28. Numa escala que varia de 1 a 5, na qual 1 declara-se total insatisfação e 5 afirma-se plena satisfação, avalie sua equipe de trabalho com relação as competências a seguir:

	1	2	3	4	5
Competência Técnica - conhecimentos técnicos que o indivíduo dispõe e que o torna especialista em determinada área.					
Competência Comportamental - qualidade da relação com seus pares, líderes ou demais colegas de trabalho.					
Competência Conceitual - capacidade do indivíduo compreender o contexto organizacional e tomar as melhores decisões para a organização.					

29. Quais das competências abaixo são verificadas entre os servidores de seu setor?  
(Nesta questão é possível marcar mais de uma alternativa)

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ética<br><input type="checkbox"/> Organização<br><input type="checkbox"/> Automotivação<br><input type="checkbox"/> Liderança<br><input type="checkbox"/> Proatividade<br><input type="checkbox"/> Criatividade<br><input type="checkbox"/> Flexibilidade<br><input type="checkbox"/> Iniciativa<br><input type="checkbox"/> Comunicação efetiva<br><input type="checkbox"/> Visão sistêmica | <input type="checkbox"/> Trabalho em equipe<br><input type="checkbox"/> Comprometimento<br><input type="checkbox"/> Pontualidade<br><input type="checkbox"/> Assiduidade<br><input type="checkbox"/> Cumprimento dos prazos estabelecidos<br><input type="checkbox"/> Identificação e resolução de problemas<br><input type="checkbox"/> Otimização dos processos realizados |
|---|--|

30. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui a(s) competência(s) verificada(s) entre os servidores de seu setor.

31. Numa escala que varia de 1 a 5, na qual 1 declara-se irrelevante e 5 considera-se importante, avalie a implantação do Dimensionamento de Pessoal Técnico-Administrativo na UFS.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA: FASE 02**

O presente questionário tem por finalidade identificar quantitativamente a força de trabalho dos cargos Técnico-Administrativos da UFS, além de fazer um breve levantamento acerca da saúde ocupacional destes servidores, suas capacitações e das condições tecnológicas e ambientais as quais são submetidos. Os resultados provenientes deste levantamento irão sustentar as conclusões acerca do dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe – UFS.

Cargo Efetivo:

Classe:

Campus:

Unidade Pai:

Setor:

Gênero do respondente:

Data de nascimento:

Data de admissão:

Jornada de trabalho semanal:

Turno de trabalho:

- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Manhã         | <input type="checkbox"/> Tarde         | <input type="checkbox"/> Noite            |
| <input type="checkbox"/> Manhã e Tarde | <input type="checkbox"/> Tarde e Noite | <input type="checkbox"/> Regime de Escala |

Escolaridade:

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental | <input type="checkbox"/> Especialização | <input type="checkbox"/> Doutorado     |
| <input type="checkbox"/> Ensino Médio       | <input type="checkbox"/> Mestrado       | <input type="checkbox"/> Pós-Doutorado |
| <input type="checkbox"/> Ensino Superior    |   |  |

Caso possua nível superior completo, especifique sua graduação/licenciatura no campo abaixo:

--

1. Quais destas patologias você tem ciência de que possui? (Nesta questão é possível marcar mais de uma alternativa):

<input type="checkbox"/> Doença do coração	<input type="checkbox"/> Hérnias	<input type="checkbox"/> Doenças na coluna	<input type="checkbox"/> Varizes
<input type="checkbox"/> Hipertensão arterial	<input type="checkbox"/> Doenças renais	<input type="checkbox"/> Febre alta e prolongada	<input type="checkbox"/> Varicocele
<input type="checkbox"/> Palpitações e dor precordial	<input type="checkbox"/> Sangue, açúcar, albumina na urina	<input type="checkbox"/> Paralisia infantil	<input type="checkbox"/> Hemorróidas
<input type="checkbox"/> Dispnéia (falta de ar)	<input type="checkbox"/> Resfriados frequentes	<input type="checkbox"/> Câncer	<input type="checkbox"/> Intolerância a vacinas, soros e antibióticos
<input type="checkbox"/> Debilidade e fadiga	<input type="checkbox"/> Doenças no nariz	<input type="checkbox"/> Abscessos/Tumores	<input type="checkbox"/> Intoxicações
<input type="checkbox"/> Asma	<input type="checkbox"/> Problemas auditivos	<input type="checkbox"/> Doenças Exantemáticas	<input type="checkbox"/> Doenças neurológicas
<input type="checkbox"/> Tuberculose	<input type="checkbox"/> Problemas visuais	<input type="checkbox"/> Crises convulsivas	<input type="checkbox"/> Epilepsia
<input type="checkbox"/> Bronquite	<input type="checkbox"/> Dor de cabeça frequente	<input type="checkbox"/> Diabetes	<input type="checkbox"/> Desmaios
<input type="checkbox"/> Enfisema	<input type="checkbox"/> Fratura ou doenças nos ossos	<input type="checkbox"/> Alergia	<input type="checkbox"/> Enxaqueca
<input type="checkbox"/> Hematêmese (vômito de sangue)	<input type="checkbox"/> Pancadas ou fraturas na cabeça	<input type="checkbox"/> Difteria	<input type="checkbox"/> Depressão
<input type="checkbox"/> Hemoptise (escarro de sangue)	<input type="checkbox"/> Dor na coluna, ombros e/ou braços	<input type="checkbox"/> Bócio	<input type="checkbox"/> Alcoolismo
<input type="checkbox"/> Doenças do estômago	<input type="checkbox"/> Deformações de ossos e articulações	<input type="checkbox"/> DST(s)	<input type="checkbox"/> Colelitíase (pedra na vesícula)
<input type="checkbox"/> Labirintite	<input type="checkbox"/> Neoplasia	<input type="checkbox"/> Transtornos diversos	<input type="checkbox"/> Artrite não especificada
<input type="checkbox"/> Doenças do fígado	<input type="checkbox"/> Dor ciática	<input type="checkbox"/> Obesidade	<input type="checkbox"/> Artrose não especificada
<input type="checkbox"/> Distúrbios intestinais	<input type="checkbox"/> Doenças nos pés ou pernas	<input type="checkbox"/> Grave diminuição de peso	<input type="checkbox"/> Acredito não possuir qualquer tipo de patologia

2. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das opções da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui a(s) patologia(s) que você possui:

3. Número de afastamentos do trabalho por motivos de saúde no último ano:

### Parte B – Condições Tecnológicas e Ambientais

4. Numa escala que varia de 1 a 5, na qual 1 declara-se total insatisfação com as condições tecnológicas ou ambientais do espaço onde desenvolve suas atividades laborais e 5 afirma-se total satisfação com as condições anunciadas, pontue as alternativas a seguir:

	1	2	3	4	5
a. Computador					
b. Impressora					
c. Sistema telefônico					
d. Ar-condicionado					
e. Água					
f. Espaço físico disponível para o setor					
g. Layout (disponibilidade de mobília e maquinário)					
h. Temperatura					
i. Iluminação					
j. Ventilação					
k. Sonoridade					
l. Combate a agentes agressores diversos (poeira, agentes biológicos como bactérias, fungos, vírus, etc.)					

5. Como seria possível modernizar os processos de trabalho no âmbito do seu departamento? (Nesta questão é possível marcar mais de um item).

- Sistema de informação
- Elaboração de manuais
- Revisão e/ou simplificando rotinas e processos administrativos
- Qualificação do corpo funcional (educação formal)
- Capacitação (cursos de curta duração)
- Descentralização das decisões
- Redução dos níveis hierárquicos
- Gestão participativa
- Ampliação do uso de Tecnologia da Informação e Computação (TIC) para a oferta de serviços públicos à sociedade.

6. Caso sua resposta não tenha sido contemplada em nenhuma das alternativas da questão acima ou deseje acrescentar algo, descreva aqui como seria possível modernizar os processos de trabalho no âmbito do seu departamento.

--

7. Numa escala que varia de 1 a 5, na qual 1 declara-se a discordância total com a afirmativa e 5 afirma-se concordância total do enunciado, pontue as alternativas a seguir:

	1	2	3	4	5
a. Frequentemente sou solicitado para realizar um volume excessivo de trabalho					
b. O tempo que possuo para realizar minhas tarefas não costuma ser suficiente					
c. Geralmente necessito de apoio de outros profissionais para desenvolver as atividades dentro dos prazos estipulados					
d. Sinto-me bastante estressado devido à rotina de trabalho					
e. Sinto-me sobrecarregado com as demandas de trabalho					
f. No ambiente de trabalho passo boa parte do meu tempo ocioso					

### Parte C – Capacitação da Força de Trabalho

8. Após ingressar no seu cargo atual, quantos cursos de capacitação você realizou?

Caso tenha realizado um ou mais cursos, responda:

9. Qual(is) a(s) modalidade(s) de ensino do(s) curso(s) que você realizou? (Nesta questão é possível marcar mais de um item)

- Presencial
  Semipresencial
  À distância

10. Quantos deles foram promovidos pela UFS através do programa "Capacite-se"?

11. Numa escala que varia de 1 a 5, na qual 1 declara-se total insatisfação e 5 afirma-se plena satisfação, pontue as alternativas a seguir acerca dos cursos ofertados pela UFS através do programa "Capacite-se":

	1	2	3	4	5
a. Número de vagas ofertadas					
b. Praticidade no processo de inscrição					
c. Carga horária					
d. Flexibilidade de horário					
e. Tutores qualificados					
f. Metodologia aplicada					
g. Disponibilidade do material didático					
h. Qualidade do material didático					
i. Qualidade do conteúdo ministrado					
j. Estrutura do ambiente físico e/ou virtual					

12. Numa escala que varia de 1 a 5, na qual 1 declara-se irrelevância e 5 maior importância, avalie a implantação do Dimensionamento de Pessoal Técnico-Administrativo na UFS.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**APÊNDICE C – ADESÃO AO ESTUDO**

<b>Campus</b>	<b>Gestores respondentes</b>	<b>TAEs respondentes</b>
São Cristóvão	204	353
Lagarto	21	68
Aracaju	16	42
Itabaiana	11	31
Laranjeiras	9	7
Sertão	5	19
<b>TOTAL</b>	<b>266</b>	<b>520</b>

Fonte: Pesquisa de Campo, 2018.

**ANEXO A - DECRETO 5.825 DE 29 DE JUNHO DE 2006****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.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no § 2º do art. 24 da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005,

**DECRETA:**

Art. 1º Ficam estabelecidas 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](#), em cada Instituição Federal de Ensino - IFE vinculada ao Ministério da Educação.

Art. 2º A elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação observará os princípios e diretrizes estabelecidos no [art. 3º da Lei nº 11.091, de 2005](#), e ainda:

I - cooperação técnica entre as instituições públicas de ensino e as de pesquisa e dessas com o Ministério da Educação;

II - co-responsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

III - adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais.

Art. 3º Para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

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;

III - educação formal: educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior;

IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas;

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;

XI - força de trabalho: conjunto formado pelas pessoas que, independentemente do seu vínculo de trabalho com a IFE, desenvolvem atividades técnico-administrativas e de gestão;

XII - equipe de trabalho: conjunto da força de trabalho da IFE que realiza atividades afins e complementares;

XIII - ocupante da carreira: servidor efetivo pertencente ao quadro da IFE que ocupa cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; e

XIV - processo de trabalho: conjunto de ações seqüenciadas que organizam as atividades da força de trabalho e a utilização dos meios de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos e metas institucionais.

Art. 4º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será definido, visando garantir:

I - a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE;

II - a apropriação do processo de trabalho pelos ocupantes da carreira, inserindo-os como sujeitos no planejamento institucional;



III - o aprimoramento do processo de trabalho, transformando-o em conhecimento coletivo e de domínio público;

IV - a construção coletiva de soluções para as questões institucionais;

V - a reflexão crítica dos ocupantes da carreira acerca de seu desempenho em relação aos objetivos institucionais;

VI - a administração de pessoal como uma atividade a ser realizada pelo órgão de gestão de pessoas e as demais unidades da administração das IFE;

VII - a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional;

VIII - as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos institucionais, o desenvolvimento das potencialidades dos ocupantes da carreira e sua realização profissional como cidadãos;

IX - a avaliação de desempenho como um processo que contemple a avaliação realizada pela força de trabalho, pela equipe de trabalho e pela IFE e que terão o resultado acompanhado pela comunidade externa; e

X - a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento.

Art. 5º O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no [art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005](#), e deverá contemplar:

I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;

II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e

III - Programa de Avaliação de Desempenho.

§ 1º As ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE e das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com a unidade de gestão de pessoas.

§ 2º A unidade de gestão de pessoas deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

§ 3º Em cada IFE, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será acompanhado e fiscalizado pela Comissão Interna de Supervisão, conforme disposto no [§ 3º do art. 22 da Lei nº 11.091, de 2005](#).

Art. 6º O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando estabelecer a matriz de alocação de cargos e definir os critérios de distribuição de vagas, dar-se-á mediante:

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

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

III - a análise dos processos e condições de trabalho; e

IV - as condições tecnológicas da IFE.

Parágrafo único. Para o cumprimento do estabelecido no **caput**, deverão ser adotadas as seguintes ações:

I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto;

II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho;

III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho;

IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE;

V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas;

VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE;

VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho;

VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes;

IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e

X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais.

Art. 7º O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento terá por objetivo:

I - contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão;

II - capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública; e

III - capacitar o servidor para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da IFE.

Parágrafo único. O Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento deverá ser implementado nas seguintes linhas de desenvolvimento:

I - iniciação ao serviço público: visa ao conhecimento da função do Estado, das especificidades do serviço público, da missão da IFE e da conduta do servidor público e sua integração no ambiente institucional;

II - formação geral: visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formulação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais;

III - educação formal: visa à implementação de ações que contemplem os diversos níveis de educação formal;

IV - gestão: visa à preparação do servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, que deverá se constituir em pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção;

V - inter-relação entre ambientes: visa à capacitação do servidor para o desenvolvimento de atividades relacionadas e desenvolvidas em mais de um ambiente organizacional; e

VI - específica: visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.

Art. 8º O Programa de Avaliação de Desempenho terá por objetivo promover o desenvolvimento institucional, subsidiando a definição de diretrizes para políticas de gestão de pessoas e garantindo a melhoria da qualidade dos serviços prestados à comunidade.

§ 1º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

I - fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE;

II - propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;

III - identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;

IV - subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e

V - aferir o mérito para progressão.

§ 2º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

I - das ações da IFE;

II - das atividades das equipes de trabalho;

III - das condições de trabalho; e

IV - das atividades individuais, inclusive as das chefias.

§ 3º Os instrumentos a serem utilizados para a avaliação de desempenho deverão ser estruturados, com base nos princípios de objetividade, legitimidade e publicidade e na adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados definidos neste Decreto.

Art. 9º A aplicação do processo de avaliação de desempenho deverá ocorrer no mínimo uma vez por ano, ou em etapas necessárias a compor a avaliação anual, de forma a atender à dinâmica de funcionamento da IFE.

Art. 10. Participarão do processo de avaliação todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, conforme estabelecido no parágrafo único.

Parágrafo único. Caberá à IFE organizar e regulamentar formas sistemáticas e permanentes de participação de usuários na avaliação dos serviços prestados, com base nos padrões de qualidade em atendimento por ela estabelecidos.

Art. 11. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 29 de junho de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

**ANEXO B – QUADRO: UNIDADES-PAI, FUNCIONALIDADES E VÍNCULOS.**

<b>Campus</b>	<b>Unidade-Pai</b>	<b>Funcionalidades</b>
São Cristóvão	Assessorias	Prestam assistência técnica ao Reitor e aos demais órgãos da universidade.
	Centros	Implementam e controlam as atividades dos departamentos a eles vinculados, congregando áreas afins de ensino e desenvolvendo atividades de ensino, pesquisa e extensão.
	Órgãos Suplementares	Desenvolvem, em articulação com os Centros e Departamentos, atividades de natureza técnica, cultural, assistencial ou de pesquisa especializada, dirigidas para a integração entre a Universidade Federal de Sergipe e a Comunidade.
	Procuradoria Geral (PGE)	Responsável por tratar de assuntos de natureza jurídica da UFS, representando a instituição judicial e extrajudicialmente, bem como realizando atividades de consultoria e assessoramento jurídicos.
	Pró-Reitoria de Administração (PROAD)	Planeja, coordena, supervisiona e executa as atividades de administração dos recursos financeiros da UFS, assim como as atividades ligadas à gestão de materiais da instituição.
	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST)	Planeja, coordena e supervisiona atividades universitárias de assistência aos discentes, bem como a complementação do desenvolvimento físico, cultural e recreativo dos alunos da UFS.
	Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)	Planeja, coordena, acompanha e apoia as atividades de criação e divulgação da cultura, da tecnologia e do saber, incluindo a prestação de serviços especializados, tendo como base os departamentos e órgãos suplementares em interação com a sociedade.
	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)	Recruta e seleciona pessoas, desenvolve e presta assistência aos servidores lotados nos diversos <i>campi</i> da UFS. Sendo ainda responsável pela atividade de controle, movimentação, cadastramento, registro e pagamento dos servidores.
	Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	Planeja, coordena e supervisiona atividades didático-científicas relacionadas com o ensino de graduação.
	Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)	Coordena o planejamento geral e integrado das atividades da universidade. Elabora as propostas de orçamento: do Orçamento Programa e do Orçamento Analítico. Controla os meios necessários à consecução dos objetivos, promove a pesquisa institucional e dá assistência técnica aos demais órgãos da UFS.
	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (POSGRAP)	Planeja, coordena, supervisiona e integra atividades de pesquisa e didático-científicas relacionadas com o ensino de pós-graduação <i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i> presenciais.
	Reitoria	Administra os recursos humanos, financeiros e materiais da UFS. Formula, coordena e controla o plano geral da universidade e os planos setoriais, bem como as propostas orçamentárias, além de avaliar os seus resultados; Além disso, promove o relacionamento e permanente intercâmbio da UFS com a comunidade, em geral, e com as instituições congêneres, em particular.
	Superintendência de Infraestrutura (INFRAUFS)	Administra a infraestrutura de todos os <i>campi</i> universitários, para tanto, projeta, gerencia e fiscaliza obras, realiza manutenções prediais e serviços gerais, tais como limpeza e vigilância.

<i>Campus</i>	<b>Unidade-Pai</b>	<b>Funcionalidades</b>
	Vice-Reitoria	Dirige e coordena as seguintes subunidades da instituição: Gabinete do Vice-Reitor (responsável pela prestação de serviços de secretaria e apoio administrativo ao Vice-Reitor); Biblioteca Central (órgão coordenador do Sistema de Bibliotecas da UFS); Núcleo de Gestão Ambiental (coordena e fomenta ações ambientais no âmbito da UFS); Núcleo de Tecnologia da Informação (realiza a gestão de infraestrutura de software e hardware, executa e participa de projetos em tecnologia de informação e serviços de informática da UFS).
<b>Itabaiana</b>	Conselho do <i>Campus</i>	Mensura, julga e aplica medidas de caráter administrativo no <i>Campus</i> .
	Coordenação de Cursos	Supervisiona, integra e avalia, do ponto de vista didático-científico, os cursos regulares vinculados ao <i>Campus</i> .
	Direção do <i>Campus</i>	Dirige, coordena, controla, planeja e representa o <i>Campus</i> .
<b>Lagarto</b>	Conselho do <i>Campus</i>	Analisa e julga as ações e proposições colocadas pelos outros órgãos do <i>Campus</i> .
	Coordenação de Cursos	Supervisiona, integra e avalia, do ponto de vista didático-científico, os cursos regulares vinculados ao <i>Campus</i> .
	Direção Geral	Dirige, coordena, controla, planeja e representa o <i>Campus</i> .
	Diretoria Acadêmico-Pedagógica	Orienta e supervisiona serviços acadêmicos e pedagógicos do <i>Campus</i> .
	Diretoria Administrativa	Operacionaliza os serviços administrativos do <i>Campus</i> , exercendo suas funções com apoio de subunidades organicamente articuladas.
<b>Laranjeiras</b>	Conselho do <i>Campus</i>	Propõe, analisa e julga ações que visam a um melhor funcionamento e credibilidade para as ações desenvolvidas no <i>Campus</i> .
	Coordenação de Cursos	Supervisiona, integra e avalia, do ponto de vista didático-científico, os cursos regulares vinculados ao <i>Campus</i> .
	Direção do <i>Campus</i>	Dirige, coordena, controla, planeja e representa o <i>Campus</i> .
	Setor Acadêmico	Planeja e operacionaliza serviços de extensão, acadêmico-pedagógicos e de assistência estudantil.
	Setor Administrativo	Operaciona os serviços administrativos do <i>Campus</i> , exercendo suas funções com apoio de subunidades organicamente articuladas.
<b>Aracaju/Saúde</b>	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS)	Congrega áreas afins de ensino e desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão na área de ciências biológicas e da saúde;
	Hospital Universitário	Promove ensino na área de saúde através da prestação de serviços médico-hospitalares à população, a partir do vínculo estabelecido com o Sistema Único de Saúde (SUS).

Fonte: Corrêa *et al.*, 2017.