



**GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:  
O DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

ALINE MARIA ROSA BARBOSA  
PHILLIPE FARIAS FERREIRA

**RESUMO**

A importância do dimensionamento de pessoal está atrelada à inadequação numérica e qualitativa dos recursos humanos da Universidade Federal de Sergipe - UFS que lesa a comunidade no seu direito de assistência e compromete legalmente a instituição pelas falhas ocorridas na execução dos serviços prestados. Tendo em vista a relevância do tema, faz necessário o presente estudo sobre o Projeto de Dimensionamento de Pessoal Técnico Administrativo da UFS. Terá como objetivo maior identificar e analisar a adequação do pessoal técnico-administrativo da UFS necessária ao cumprimento dos propósitos institucionais - nas áreas de pesquisa, ensino e extensão - com base no referencial teórico adotado. Na metodologia, empregaremos roteiros de entrevistas para efetuarem as pesquisas *in loco*, seguidas da observação, que consideramos fundamental para determinar variáveis e indicadores, pois estes dados irão subsidiar a construção da matriz de alocação de cargos. Trata-se de um estudo de caso, de cunho quantitativo e qualitativo. Proceder-se-á à análise do conteúdo. Diante do exposto, o Projeto de Dimensionamento de Pessoal ora proposto visa mensurar as necessidades presente e futura dos recursos humanos da UFS.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Dimensionamento de Pessoal, eficiência, estratégia, IFE.

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade da nova configuração da Administração Pública seja qual forem seus mecanismos de gestão, envolve a redefinição de seu papel e a delimitação de sua área de atuação. Esta demanda, conforme descrito por Pollit (1990 *apud* Abrúcio, 1997, p. 07), reprimida pelo modelo weberiano, vem aos poucos sendo suprida com instrumentos ou ferramentas voltadas para contribuir com a gestão de forma eficaz e eficiente, desde o planejamento, execução, controle e na avaliação das ações, e que de certa forma, os modelos praticados atualmente não têm acompanhado a evolução ou não possuem adaptação situacional para satisfazer a demanda por completa.

Daí surge a “*new public management (NPM)*” ou nova administração pública no sentido de melhorar o gerenciamento das ações da estrutura administrativa do estado, que atualmente passou a ser percebido como um sistema administrativo, muito embora este termo já esteja um tanto quanto obsoleto. Entretanto é assim que a população, executivos e parlamentares, ou seja, a grande maioria dos envolvidos trata a Administração Pública (REZENDE, 2006, p. 07).

O que se observa, de maneira geral, é que estão ocorrendo algumas mudanças, principalmente na área de recursos humanos do setor público e, conforme colocado por Farias e Gaetani (2002), existem esforços para trabalhar no sentido de implementar políticas de recursos humanos mais amplas, que seja capaz de contribuir diretamente com a melhoria do ambiente organizacional. Entretanto, foram observados alguns aspectos desta área que ainda não estão resolvidos e que dificultam o trabalho no sentido de adequar a área de recursos humanos às mudanças impostas pela profissionalização da administração pública.

Diante desse cenário, a adequação dos recursos humanos tem-se constituído, em tarefa prioritária no atual contexto de mudança, implicando no estabelecimento de uma política voltada ao desenvolvimento de pessoal, de forma a compatibilizá-lo com a necessária adequação à atual conjuntura, que busca otimizar o quantitativo de pessoal na Instituição. A premência para dotar as instituições de um sistema de administração de recursos humanos eficaz, para acomodar as permanentes mudanças nas demandas, cria a necessidade de se buscarem alternativas para alcançar essa dinâmica de adequação de pessoal à realidade de cada setor da UFS.

E assim, a Lei nº 11.091/2005 exige que as Instituições Federais de Ensino – IFE se adequem a expectativa da demanda com o quadro de servidores existente, efetuando dessa forma, um nivelamento de recursos correspondentes aos serviços prestados, pois conforme o art. 4º desta lei explicita, “*cabará à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento*”.

Baseado nos aspectos expostos acima, o presente trabalho visa evidenciar a importante implantação do Dimensionamento de Pessoal na Universidade Federal de Sergipe, o qual faz parte do **Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE**, conforme o planejamento da Comissão de dimensionamento de pessoal da UFS, designada para efetuar tal trabalho, com base na Lei nº. 11.091/2005 e no Decreto nº. 5.825/2006, verificando ainda como se encontra a Universidade atualmente.

E assim, com base na fundamentação legal supracitada, tem-se o principal subsídio para amparar e guiar este trabalho de dimensionamento de pessoal, a partir do levantamento da atual realidade da instituição e da definição das variáveis quantitativas. Diante disso, busca-se atender o que a legislação estabelece: definir uma matriz de alocação específica para determinado ambiente organizacional.

Atualmente, seguindo um direcionamento do governo federal, avalia-se a alternativa de novamente verticalizar as atividades mantentoras. Verifica-se, no entanto, a carência de sistemáticas que viabilizem o dimensionamento de carga-humana para as atividades de interesse levando em conta aspectos de custo e que, complementarmente, permitam a comparação da eficiência de profissionais.

Destarte, com o mensuramento do dimensionamento da força de trabalho na UFS será possível identificar as necessidades efetivas de pessoal em cada unidade, as necessidades de racionalização de processos como também a necessidade de redefinição da estrutura organizacional.

## 2 IMPLANTAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

O dimensionamento pode ser entendido como o processo de identificação, análise e quantificação da força de trabalho necessária ao cumprimento dos propósitos institucionais, considerando a proporção entre quantitativos de quadros da carreira e os usuários; as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho.

No serviço público, o Dimensionamento de Pessoal surgiu oficialmente, em específico nas Instituições Federais de Ensino (IFE), a partir do novo **Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE**, instituído pela Lei 11.091 de 12 de janeiro de 2005.

Em 29 de junho de 2006, através do Decreto nº 5.825, o governo federal estabeleceu as diretrizes para elaboração do **Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE**. O artigo 5º do referido decreto estabelece que este plano seja vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE 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.

Procurou-se levantar a partir das mais diversas discussões, junto aos membros da Comissão de Dimensionamento de Pessoal, com que finalidade se realizaria o dimensionamento. Verificou-se que a realização do dimensionamento tem como objetivo a previsão dos recursos humanos necessários para suprir à demanda de atendimento e conseqüente execução do processo de trabalho, segundo suas múltiplas dimensões profissionais. Assim, a finalidade do dimensionamento de pessoal pode ser entendida como uma previsão da quantidade de funcionários para um determinado setor, de acordo com o ambiente em que se insere, com a referida qualificação, para suprir as necessidades do trabalho efetuado.

A respeito do dimensionamento de pessoal, o respaldo teórico existente limita-se, até o momento, no dimensionamento de recursos humanos para a área de saúde, mais especificamente para o serviço de enfermagem. Dentre os autores que primeiro escreveram sobre o assunto, incluem-se: Gaidzinski (1994; 1998), Pavani (2000), Dal Ben (2000), Dias (1996), Laus (2003), Gonçalves (1998), Ferraz (2000;2002), Fugulin (2002), entre outros.

Outras IFE já vêm desenvolvendo o dimensionamento de pessoal, a exemplo da Universidade Federal do Paraná - UFPR, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e da Universidade Federal do Pará – UFPA. No entanto a UFPR foi a

pioneira na realização deste trabalho, que iniciou suas atividades a partir do ano de 1998, mesmo antes da existência do PCCTAE. A partir do momento em que o dimensionamento de pessoal passou a fazer parte do plano de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE, em 2006, o trabalho desenvolvido pela UFPR passou a servir de modelo para as demais IFE, bastando adequá-lo à realidade de cada instituição.

### **3 ENFOQUE METODOLÓGICO**

Ao refletirmos sobre a natureza e especificidade do objeto de estudo, para o alcance dos objetivos propostos, optamos pelo desenvolvimento do estudo de caso.

Conforme é tratado por Gil (1991), o estudo de caso caracteriza-se por grande flexibilidade no planejamento de uma pesquisa, e assim torna impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão, como esta deverá ser desenvolvida. No entanto, ele sugere quatro fases para o desenvolvimento do estudo de caso:

Primeira fase: Consiste em delimitar o local em que será desenvolvido o estudo. De acordo com o autor, esta fase não constitui tarefa simples, pois não existem limites concretos na definição de qualquer processo ou objetivo, bem como determinar a quantidade de informações necessárias.

Segunda fase: A coleta de dados é feita mediante a utilização, geralmente, de mais de um procedimento.

Terceira fase: Constitui a análise e interpretação de dados coletados, sendo caracterizada pela apresentação e análise dos dados.

Quarta fase: Consiste na redação do relatório. Esta fase, segundo o autor, cabe ao pesquisador determinar o que deve ou não ser incluído, todavia recomenda que sejam observados os requisitos básicos na elaboração de um relatório de pesquisa.

A metodologia que será desenvolvida une métodos quantitativos e qualitativos para dimensionar a força de trabalho de uma instituição capaz de atender às demandas atuais e futuras.

A amostra a ser utilizada compreende o atual quadro de servidores técnico-administrativos da UFS, que se apresenta com um total 1.166 servidores, distribuídos nas diversas unidades da instituição. Neste foco, a investigação será conduzida com base nos discursos obtidos mediante entrevistas pessoais, com uma duração média de 30 minutos por entrevista, orientadas por um roteiro semi-estruturado de questões objetivas e discursivas. O tratamento dos dados se dará por meio do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) e por intermédio da análise de conteúdo da transcrição formal das entrevistas, considerando para isso uma análise temática com base no que foi referenciado na seção teórica.

É a partir da utilização desses métodos que se busca dimensionar a força de trabalho de uma unidade organizacional, através do estabelecimento de parâmetros confiáveis. Estes parâmetros deverão estar ligados à rotina de trabalho de cada unidade em relação às variáveis que medem a produtividade, além da junção das demandas de trabalho interna e externa à instituição. Ainda assim, devemos observar o quanto uma unidade organizacional tem capacidade de produzir, enfatizando sua condição sócio-estrutural.

Os parâmetros do dimensionamento serão levantados através de estudos estatísticos realizados a partir de informações coletadas *in loco* nas unidades e em relatórios institucionais.

### **4 A UFS FRENTE AO DIMENSIONAMENTO**

O Planejamento de Gestão de Pessoas compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades do sistema organizacional, a partir do qual são estabelecidas políticas, programas, projetos e atividades que satisfaçam essas demandas a curto, médio e longo prazos, visando assegurar a realização dos objetivos organizacionais.

Tal procedimento de gestão integrado ao planejamento estratégico institucional permite dimensionar a quantidade e a qualidade do quadro de pessoal, antecipando qual força de trabalho e os talentos humanos necessários à realização das atividades desenvolvidas pela Instituição.

A prática desse levantamento e a análise do quantitativo de pessoal, efetivadas com certa antecipação, não é comum nas Instituições Federais de Ensino - IFE. Geralmente, espera-se que um cargo fique vago para que seja verificada a necessidade em preenchê-lo. Não há um plano de sucessão para suprir tais necessidades. O quadro a seguir demonstra a evolução do quantitativo dos servidores técnico-administrativo no decorrer dos anos 2004 a 2008.

Verifica-se no quadro nº 1 que o quantitativo de servidores técnico-administrativos, durante os anos de 2004 a 2007, teve um crescimento quase imperceptível, de apenas de 22 servidores num período de três anos, que por coincidência foi um período de mudanças e crescimento da UFS com a expansão e, conseqüentemente, o surgimento de novos *campi*. Já no ano 2008, houve um aumento bastante considerável no quadro de servidores, comparado com anos anteriores. Este crescimento se deu pelo fato da UFS ter sido contemplada com novas vagas, devido à inserção da Universidade no Reuni (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais).

| <b>Ano</b>   | <b>Quantitativo Total de Servidores</b> | <b>Percentual de Crescimento (%)</b> |
|--------------|---|--------------------------------------|
| <b>2004</b>  | 1.044                                   | -                                    |
| <b>2005</b>  | 1.047                                   | 0,3                                  |
| <b>2006</b>  | 1.068                                   | 2                                    |
| <b>2007</b>  | 1.066                                   | -0,2                                 |
| <b>2008</b>  | 1.158                                   | 8,63                                 |
| <b>Total</b> | -                                       | <b>10,73</b>                         |

Quadro nº 1: Quantitativo de Servidores Técnico- Administrativos  
Fonte: Diacre/DAAS/GRH – UFS – Dez/2008

Diante de um momento de expansão da Universidade, o quadro de servidores técnico-administrativos encontra-se quase em estagnação, sem contar que o mesmo ainda se depara com um número mais reduzido, devido aos afastamentos para mestrado e doutorado, além dos casos em que o servidor é cedido para outros órgãos/instituições, como se verifica no gráfico nº 2.

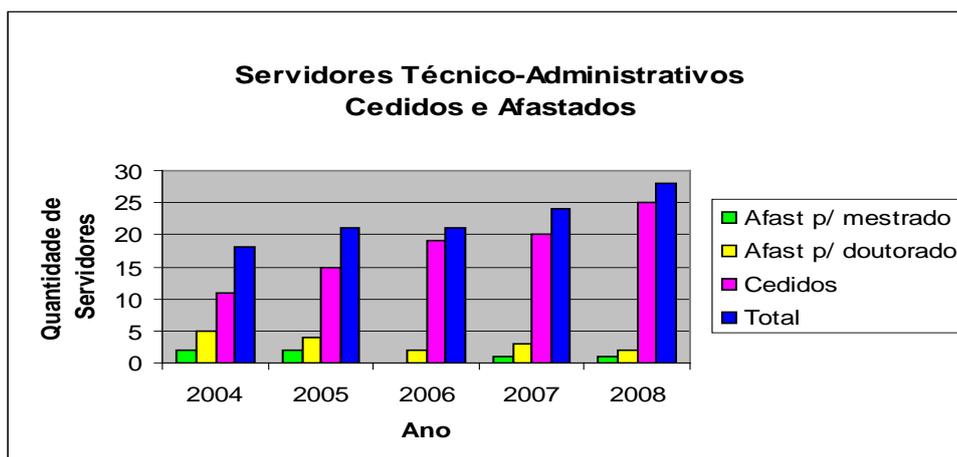


Gráfico nº 1: Servidores Técnico-Administrativos Cedidos e Afastados

Fonte: Diacre/DAAS/GRH – UFS – Dez/2008

Conforme apresentado, a Universidade Federal de Sergipe – UFS vê a importância de prever, a partir do planejamento com base em uma visão do futuro sob condições de mudança, ao contrário de substituições de cunho reativo.

Como o quadro de pessoal das IFE tem sido, ao longo dos anos, penalizado com a extinção de cargos e a não reposição de vagas, o dimensionamento de pessoal torna-se uma ferramenta gerencial imprescindível para a gestão de pessoas dentro das instituições universitárias. Nesse aspecto, aponta-se o caminho para a formulação das decisões estratégicas sobre o pessoal adequado à realidade real e futura da Instituição. O dimensionamento de pessoal será utilizado como instrumento gerencial para a coleta e análise de informações sobre a realidade institucional.

Imbuídos nesse projeto, será possível à Comissão de Dimensionamento de Pessoal da UFS identificar as necessidades de pessoal, incluindo-se nesse caso as necessidades de remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho em cada unidade ou setor da Instituição.

## 5 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A ABORDAGEM DA COMISSÃO

Para que haja o planejamento numa organização é necessário que se enfatizem várias dimensões para uma análise organizacional. Segundo Souza (2006, p. 2), três dimensões mais importantes são apontadas: (1) estrutura; (2) relações da organização com o seu ambiente; e (3) estratégias organizacionais.

A estrutura organizacional pode ser definida, segundo (Robbins, 2005), como as tarefas dentro da organização serão alocadas, quem se reporta a quem e quais os mecanismos formais de coordenação e padrões de interação a serem seguidos.

Robbins (2005) afirma que as "diferentes organizações se deparam com diferentes graus de incerteza ambiental e um dos principais problemas enfrentados pelos dirigentes, é a eliminação, ou a minimização do seu impacto na organização". A partir disso, conclui-se que as decisões estruturais a serem tomadas pelos dirigentes vão depender da percepção dos mesmos a respeito das condições ambientais que os rodeiam, diante de um ambiente de incertezas, tal como incertezas políticas que afetam diretamente as organizações governamentais.

Neste sentido, podemos entender que a estratégia organizacional refere-se à determinação de metas básicas de longo prazo e objetivos que se pretende obter, além da adoção de fluxo de ações e alocação de recursos necessários para alcançar essas metas estabelecidas. E dessa forma, a estratégia compreende as decisões acerca de mercado, ofertas, tecnologias e competências, tomadas em função das oportunidades e

ameaças ambientais, os pontos fortes e fracos organizacionais e o histórico organizacional (Nadler e Tushman, 1993).

Sendo assim, para se planejar estrategicamente é mister o conhecimento da estrutura organizacional, de forma mais aprofundada, a fim de conhecer melhor a realidade da instituição. Para que isso ocorra, será imprescindível buscar a colaboração dos servidores da organização.

De acordo com Pereira e Spink (2007, p.18), a transição em modelos de administração pública não será possível, e nem viável, sem a participação dos funcionários públicos. Além disso, qualquer reforma a ser feita tem que ganhar o apoio do funcionalismo, sendo importante que os líderes pertencentes à estrutura sejam parte ativa nessa mudança.

A Comissão de Dimensionamento de Pessoal deverá efetuar todo o trabalho de levantamento e análise dos dados com base num planejamento estratégico elaborado em conjunto com a Gerência de Recursos Humanos (GRH) da UFS, o qual num prazo estimado de 01 (um) ano norteará a equipe diante da problemática apontada e os levará a um estudo mais aprofundado do objetivo fim - definir uma matriz de alocação de pessoal com base na realidade institucional.

### **5.1 Missão**

Contribuir para o fortalecimento institucional através do desenvolvimento cognitivo e emocional dos servidores, visando à otimização da qualidade da prestação de serviços oferecidos, a geração/produto do conhecimento através da educação, pesquisa e extensão, pela UFS à comunidade, explorando do melhor aproveitamento do capital intelectual, pelo dimensionamento e redimensionamento de pessoal.

### **5.2 O Projeto de Dimensionamento**

O projeto visa conhecer seus potenciais e suas dificuldades como prerrogativa básica de qualquer organização que pretenda atuar de forma ordenada, consciente e produtiva. Por conseguinte, desvendar o potencial humano, as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho de qualquer organização é buscar seu maior benefício, seu maior potencial, pois são deles que advêm todos os resultados que instituição possa alcançar.

É nesse segmento que identificar e caracterizar o quadro de pessoal da Instituição, combinado-o com a estrutura organizacional, as rotinas e processos administrativos, as necessidades de movimentação e adequação e os resultados previamente estabelecidos a serem alcançados, permite à Instituição maior sucesso no alcance dos objetivos e planejamentos Institucionais.

Como órgão gestor de pessoal da Instituição, a Gerência de Recursos Humanos da UFS deverá assumir a coordenação e implementação das ações deste Projeto. No entanto, o Projeto envolve toda a comunidade institucional, pois o levantamento das informações de origem, que caracterizam os dados iniciais; as demandas de necessidades de alocação, movimentação e re-alocação; e as avaliações continuadas dos processos e condições de trabalho deverão ser praticadas em todos os ambientes da UFS.

A participação de todos os servidores desta instituição, sejam eles docentes ou técnicos-administrativos, deve ser efetiva e comprometida. A equipe gestora deve promover todos os esforços políticos e operacionais objetivando a disseminação da importância deste projeto e das rotinas a serem implantadas, pois essas alcançarão todos os níveis hierárquicos da IFE.

Portanto, a identificação de necessidade de pessoal, inclusive remanejamento, readaptação e redistribuição da força de trabalho de cada unidade organizacional será objeto de avaliação constante pela Gerência de Recursos Humanos da UFS, no quesito dimensionamento das necessidades institucionais de servidores técnico-administrativos em educação.

### **5.3 A Composição da Equipe**

Como destacado anteriormente, caberá a GRH a coordenação e implementação das ações deste Programa através da Comissão de Dimensionamento de Pessoal (CDP). Esta Comissão deverá estar estruturada para assumir estas atribuições de acompanhamento e auxílio aos demais setores da IFE no desenvolvimento das ações planejadas. A CDP da Universidade Federal de Sergipe foi instituída pela Portaria nº 800, do Gabinete do Reitor, de 03 de abril de 2009.

Como forma de viabilizar o trabalho, a GRH da UFS buscou uma equipe sólida, constituída pela experiência nas mais diversas áreas, notadamente focalizada no serviço público, à qual incorporou servidores com um perfil peculiar, engajados na construção de um novo conceito de Universidade Pública, alinhados no compromisso de promover a modernização da gestão pública ao longo dos últimos anos.

O desenvolvimento deste trabalho dar-se-á num período de 01 (um) ano, com reuniões de sensibilização dos servidores nas mais diversas unidades do órgão, atividades de pesquisa, de análise e consolidação dos dados, além do levantamento de informações na base de dados da própria instituição.

### **5.4 Objetivos**

#### **5.4.1 Objetivo geral**

O Projeto de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal tem como propósito maior identificar e analisar quantitativa e qualitativamente a adequação do pessoal técnico-administrativo da UFS necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais.

#### **5.4.2 Objetivos específicos**

Na linguagem da legislação, este trabalho possui como objetivos específicos:

- Definir critérios de distribuição de vagas;
- Estabelecer matriz de alocação de cargos;
- Identificar o potencial dos servidores técnico-administrativos no que se refere à escolaridade, idade, tempo de serviço, experiência profissional, entre outros;
- Subsidiar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;
- Identificar a força de trabalho por Unidade;
- Verificar a inter-relação do servidor com sua unidade de trabalho, suas atividades e instrumentos utilizados, por meio de análise do trabalho e da ambiência organizacional;
- Subsidiar decisões estratégicas sobre o quadro técnico-administrativo, tanto em termos de cargos, quanto de perfil e quantitativo de pessoal necessário para o desenvolvimento das atividades;
- Facilitar a definição de critérios para movimentação de pessoal;
- Propiciar o estabelecimento de políticas de pessoal referente a recrutamento, seleção e remanejamento;
- Direcionar as contratações para as áreas em que haja escassez de pessoal, definidas a partir do planejamento da força de trabalho;

- Fornecer indicadores para os Planos de Capacitação e Avaliação de Desempenho dos servidores da UFS.

### 5.5 Desenho da Pesquisa

O Projeto é constituído do processo de identificação, análise e quantificação da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando a proporção entre quantitativos de quadros da carreira e os usuários; as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho.

A metodologia da pesquisa se divide em duas dimensões: quantitativa - por alinhar-se com o pensamento de Marconi e Lakatos (2004, p. 269) ao afirmarem que neste tipo de pesquisa “*os pesquisadores valem-se de amostras amplas e de informações numéricas que tratarão a distribuição da força de trabalho por unidade, cargo e função*”, enquanto que no tipo qualitativo *as amostras são reduzidas e os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial*” – que fornecerá dados sobre o perfil atual do servidor técnico-administrativo e a relação com suas atividades/ objetivos do cargo e da unidade de lotação, bem como seu nível de qualificação e talento para o desempenho de seu papel na Instituição.

Essa metodologia terá como parâmetros as técnicas aplicadas, experimentalmente, na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, na Universidade Federal do Pará e Universidade Federal do Paraná, a qual contemplará as seguintes fases:

- ✓ **Levantamento de dados primários:** trata-se da pesquisa de campo. Compreende as etapas de preenchimento de instrumentos qualitativos e quantitativos, incluindo a observação *in loco*. Para realizar este levantamento serão criados questionários para identificar a visão do servidor quanto à instituição e levantar elementos para compor o banco de dados, que definirá o perfil do servidor. A observação por parte dos aplicadores servirá para subsidiar a avaliação das respostas qualitativas, as quais terão como finalidade enriquecer o relatório final.
- ✓ **Levantamento de dados secundários:** para complementar os dados levantados no decorrer das pesquisas, será realizado um trabalho para se obter dados institucionais. Nesta fase visa realizar o mapeamento da estrutura física e funcional de todas as unidades, nas estatísticas referentes ao setor, no organograma oficial, na relação de servidores técnico-administrativos, além do levantamento das atividades funcionais.
- ✓ **Definição das variáveis:** para se definir as variáveis serão realizadas reuniões com os responsáveis pelas unidades semelhantes para estabelecer as atividades de maior relevância e que seriam comuns a todas, objetivando dimensionar a carga de trabalho e o número ideal de servidores técnico-administrativos para cada unidade.
- ✓ **Processamento estatístico dos dados:** após a definição das variáveis, poder-se-á processá-las estatisticamente para que possam se obter os índices.
- ✓ **Análise e avaliação de resultados:** por meio de quadros demonstrativos, mapeamento da estrutura física e funcional, será efetuada a análise e a avaliação dos resultados obtidos.

Através da implantação do projeto de dimensionamento, são esperados os seguintes resultados:

1. Definição dos critérios para distribuição de vagas de cargos técnico-administrativos nas unidades;
2. Análise quantitativa atualizada do quadro de pessoal;

3. Buscar redefinir a estrutura organizacional e suas competências;
4. Análise dos processos e condições de trabalho;
5. Verificação das condições tecnológicas;
6. Levantamento da composição etária e de saúde ocupacional dos servidores;
7. Definição dos quantitativos ideais de vagas para ao diversos ambientes;
8. Subsídios para o recrutamento da força de trabalho na instituição.

### 5.6 Análise Ambiental

Para analisar o ambiente organizacional é preciso conhecer de forma mais detalhada a estrutura da organização, identificando como se apresentam os níveis hierárquicos existentes, bem como as pessoas que fazem parte desta composição.

A estrutura organizacional é apresentada conforme Regimento Interno aprovado pelo Conselho Universitário da UFS. Dessa maneira, os servidores técnico-administrativos da UFS a serem entrevistados estão distribuídos nos mais diversos setores da instituição, dividido em macroambientes.

De acordo com o Decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006, os servidores técnico-administrativos em educação estão enquadrados, isto é, se encontram inseridos nos seguintes ambientes organizacionais: administrativo; agropecuário; artes, comunicação e difusão; ciências biológicas; ciências da saúde; ciências humanas, jurídicas e econômicas; ciências exatas e da natureza; informação; e infra-estrutura.

A partir da pesquisa a ser efetuada, utilizando-se da observação *in loco*, procura-se definir adequadamente em que ambiente organizacional, de acordo com a definição do decreto supracitado, os servidores técnico-administrativos deverão estar corretamente lotados.

#### 5.6.1 Distribuição de servidores/ cargos

Os servidores técnico-administrativos estão segregados em 5 níveis de organização, A, B, C, D e E, conforme a Lei nº 11.091/2005 do PCCTAE, os quais representam o conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições.

Conforme o anexo II da Lei nº. 11.091/2005, os níveis de classificação especificam, de uma forma mais simplificada, a escolaridade exigida para preencher os cargos pertencentes a essas classes, conforme o quadro nº 2, a seguir:

| Níveis de Classificação | Escolaridade   |
|-------------------------|--|
| <b>A</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alfabetizado</li> <li>▪ Fundamental Incompleto</li> </ul>   |
| <b>B</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundamental Incompleto + Experiência de trabalho</li> <li>▪ Fundamental Completo</li> <li>▪ Fundamental + Experiência de Trabalho</li> </ul>  |
| <b>C</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fundamental Completo+ Experiência de trabalho</li> <li>▪ Médio Completo</li> <li>▪ Médio Completo + Experiência de trabalho</li> <li>▪ Médio Completo + Curso profissionalizante</li> </ul> |
| <b>D</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Médio Completo</li> <li>▪ Médio Profissionalizante</li> <li>▪ Médio Profissionalizante + Experiência de trabalho</li> <li>▪ Médio Profissionalizante + Curso técnico</li> </ul>             |
| <b>E</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curso Superior na área</li> </ul>   |

Quadro nº 2: Níveis de Classificação X Escolaridade

Fonte: Elaborado pelo Autor (BARBOSA, 2009)

O quadro nº 3 apresenta o quantitativo atual dos servidores ativos da UFS, divididos nos níveis de classificação existentes. A classificação denominada “S” representa os servidores que optaram por não se enquadrarem no novo plano de carreira que entrou em vigor em 2005, o PCCTAE.

| <b>Níveis de Classificação</b> | <b>Quantitativo</b> | <b>Percentual (%)</b> |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>A</b>                       | 44                  | 3,77                  |
| <b>B</b>                       | 89                  | 7,63                  |
| <b>C</b>                       | 232                 | 19,90                 |
| <b>D</b>                       | 440                 | 37,74                 |
| <b>E</b>                       | 359                 | 30,79                 |
| <b>S</b>                       | 2                   | 0,17                  |
| <b>Total</b>                   | <b>1166</b>         | <b>100,00</b>         |

Quadro nº 3: Quantitativo de Servidor Técnico-Administrativo distribuído por Nível de Classificação

Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE–Mar/2009

De acordo com o que foi apresentado acima, nota-se que a maior parte dos servidores pertence aos níveis de classificação D e E. Isso se deve a redução de concursos para cargos auxiliares e de apoio, e conseqüentemente, a substituição deste pessoal por mão-de-obra terceirizada.

#### 5.6.2 Faixa Etária dos Servidores

Conforme demonstrado no quadro nº 4, as faixas etárias dos servidores técnico-administrativos da UFS, juntamente com o cargo, a função que exercem a qualificação, o tempo de serviço, além da experiência, auxiliará numa melhor adequação da força de trabalho nos mais diversos setores da Instituição.

| <b>Faixa Etária</b>    | <b>Quantitativo</b> | <b>Percentual - %</b> |
|------------------------|---------------------|-----------------------|
| <b>18-30 anos</b>      | 130                 | 11                    |
| <b>30-40 anos</b>      | 294                 | 25                    |
| <b>40-50 anos</b>      | 343                 | 30                    |
| <b>Mais de 50 anos</b> | 399                 | 34                    |
| <b>Total</b>           | <b>1166</b>         | <b>100</b>            |

Quadro nº 4: Faixa Etária dos Servidores Técnico-Administrativo da UFS

Fonte: Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE – Mar/2009

Diante do exposto, verifica-se que o quadro de servidores técnico-administrativos da UFS está atingindo certo grau de defasagem, isto é, mais de um terço do quantitativo total de servidores está prestes a aposentar-se, e até muito deles já tem idade e tempo de contribuição. Diante desta realidade, vê-se uma preocupação em haver uma grande redução no quadro de pessoal, principalmente por não haver atualmente nenhuma forma de planejamento para preencher essas vagas.

### 5.7 Principais Pontos Fortes e Pontos Fracos dos Aspectos Internos da Instituição

Com a contínua mudança do ambiente externo, Itami (1994) considera necessária a análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização que, para a estratégia ser moldada aos fatores externos, a organização deve estar bem articulada internamente e ciente de que são o nível de recursos e o clima organizativo que determinarão sua capacidade de se adaptar ao entorno.

Os pontos fracos relativos aos aspectos internos da Instituição estão embasados nas características específicas em que as organizações públicas mantêm, tais como: burocracia elevada, ao poder e rotinas, supervalorização da hierarquia e paternalismo nas relações. Tais diferenças são de extrema importância na definição dos processos

internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos.

De acordo com Carbone (2000), as características da organização pública que dificultam a sua mudança são as seguintes:

- burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- levar vantagem — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Engendrando a abordagem do PMBOK (2004), dentre os fatores que influenciam um determinado projeto, as estruturas organizacionais destacam-se como um limitante dentro de uma organização. Conforme o quadro nº 05, a seguir, pode ser verificado as vantagens e as desvantagens apresentadas de acordo com os principais tipos de estruturas organizacionais.

| <b>ESTRUTURA</b>                            | <b>VANTAGENS</b>   | <b>DESVANTAGENS</b>   |
|---|--|---|
| <b>Funcional Tradicional ou Hierárquica</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe mais preparada dentro de cada especialidade;</li> <li>▪ Melhor estimativa de custo;</li> <li>▪ Comunicação vertical e bem estabelecida;</li> <li>▪ Time reporta-se a apenas um chefe;</li> <li>▪ Conhecimento técnico concentrado.</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de uma liderança e responsável formal pelo projeto;</li> <li>▪ Ênfase no funcional sem priorizar o projeto;</li> <li>▪ Decisões são tomadas em favor de cada grupo funcional;</li> <li>▪ Coordenação extremamente complexa;</li> <li>▪ Perda de foco nas necessidades do cliente.</li> </ul> |
| <b>Projetizada</b>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte liderança e responsável formal pelo projeto;</li> <li>▪ Ênfase no projeto;</li> <li>▪ Gerente de projeto com autorização.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe menos preparada dentro de cada especialidade;</li> <li>▪ Redundância de atividades e facilidades;</li> <li>▪ A equipe não tem local fixo após o término do projeto.</li> </ul>  |
| <b>Matricial</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerente de projeto com maior controle sobre o projeto;</li> <li>▪ A organização funcional existe apenas para dar suporte ao projeto;</li> <li>▪ Resposta mais rápida a mudanças, conflitos e necessidades;</li> <li>▪ Conhecimento técnico compartilhado entre projetos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipe se reporta a mais de um líder;</li> <li>▪ Fluxo de informação em mais de um sentido;</li> <li>▪ Maior dificuldade de controle e monitoração;</li> <li>▪ Necessidade de políticas e procedimentos adicionais.</li> </ul>   |

Quadro nº 5: Vantagens e Desvantagens das Estruturas Organizacionais  
Fonte: PMBOK (2004)

Analisando o quadro acima, verifica-se que a UFS apresenta uma estrutura funcional tradicional ou hierárquica, com ênfase para o funcional. Nessa estrutura, considerada a mais clássica das composições, existe uma hierarquia bem discriminada e cada funcionário tem um superior bem definido. As divisões são por especialização, os projetos existem, mas são normalmente limitados às fronteiras da unidade. A comunicação entre elas se dá através das chefias formais, tornando o processo muito lento, devido à burocracia existente. Dessa forma, não existe "visão do todo" e as unidades muito mais competem do que colaboram para a melhoria da instituição.

Diante do exposto, verificamos que esse tipo de estrutura, a funcional ou hierárquica, é a que pouco colabora para a implantação do projeto de dimensionamento em questão, sendo considerada como um ponto fraco, devido à necessidade de maior prazo para a execução do trabalho.

Outra deficiência encontrada na realidade da UFS, tendo como paradigma outros órgãos da Administração Pública, seria os problemas desencadeados pela estabilidade dos servidores, que impede a adequação dos quadros de trabalhadores às reais necessidades do serviço, tanto em termos de quantidade quanto de especialização técnica, inviabilizando, ao mesmo tempo, a implantação de um sistema de administração eficiente, baseado em incentivos e punições.

Alguns problemas de ajustes em relação ao trabalhador permanente são atribuídos por Pereira (1996, p.20) quando afirma que

no Brasil a extensão da estabilidade a todos os servidores públicos, ao invés de limitá-la a apenas às carreiras onde se exerce o poder de Estado, e o entendimento dessa estabilidade de uma forma tal que a ineficiência, a desmotivação, a falta de disposição para o trabalho não pudessem ser punidas com a demissão, implicaram em um forte aumento da ineficiência do servidor público.

Pode se tratar como ponto fraco nas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, o fato do trabalho ainda ser fragmentado, no qual cada área da organização estabelece seus propósitos e políticas, e nesse ambiente verifica-se, como é comentado por Olivier (2001), que há diferenciação na participação dessas áreas, na qual a área de recursos humanos é sempre colocada em segundo plano, muitas das vezes sendo vista como um centro de custos e não de investimentos.

Um ponto forte a ser evidenciado seria o interesse da alta administração da UFS no desenvolvimento do trabalho, a fim de colocar em prática as exigências do Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006, buscando otimizar a força de trabalho na Instituição.

Desta maneira a administração busca uma melhoria da imagem do serviço público, historicamente ligado à lentidão e ineficiência. Tais mudanças vão de encontro às assertivas de Osborne e Gaebler (1994), no sentido de reestruturar o governo a partir da importação do espírito empreendedor típico da empresa privada, com a adoção de procedimentos mais flexíveis, com o objetivo de aumentar a eficiência da máquina pública, buscando a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Mais um ponto a favor seria o fato de a Universidade ser uma instituição com características culturais próprias, comparando com outras instituições do serviço público. A Universidade Federal de Sergipe pode ser vista como um tipo de organização que tem a característica de um ambiente aberto a discussões, onde todas as idéias e mudanças, sejam elas sociais ou tecnológicas, surgem nessa esfera.

Face ao exposto, verifica-se que o trabalho a ser realizado tem grandes chances de ser efetuado com êxito, principalmente, pelo contexto em que está inserida a

Fundação, em que a inovação faz parte do dia-a-dia do ambiente interno, sofrendo grande influência das transformações do meio externo.

### **5.8. Principais Estratégias da Instituição**

O setor público brasileiro, categoria em que se insere a UFS, possui certa dificuldade em adotar novas técnicas de gestão, resultando numa defasagem em relação à evolução do mercado e às mudanças de paradigmas de recursos humanos. Olivier (2001) e Marconi (2005) ressaltam que ainda que se tenha iniciado algumas mudanças para uma maior profissionalização da gestão pública, estas são pouco significativas. A carência de políticas de recursos humanos voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional do funcionário contribui para a formação de um quadro de pessoal acomodado, desmotivado, pouco criativo, o que prejudica seu desempenho e sua produtividade.

Em se tratando das universidades, Olivier (2001) afirma que essas unidades se encontram em uma situação difícil, que na maioria das vezes, impede a aplicação dos princípios mais simples de uma gestão de recursos humanos. Essa situação é, em geral, agravada pela indicação de pessoas despreparadas para gerenciar esse segmento. Além disso, a existência de leis, portarias e demais instrumentos legais dificulta a implementação de políticas integradas de recursos humanos.

E assim, diante de todas as estratégias da Instituição, apresentadas no quadro nº 5, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2005-2009) da UFS, a que mais se destaca, no âmbito da Gerência de Recursos Humanos, é a busca da adequação das políticas de recursos humanos, pois se apresenta como uma das maiores fragilidades. Diante deste contexto, torna-se necessária uma detalhada revisão da estrutura organizacional, buscando conhecer o perfil dos servidores que fazem parte desta organização.

A partir da adequação dessas políticas, a GRH da UFS busca a ampliação do número de servidores técnico-administrativos, em consonância com a expansão das atividades da instituição. Essa expansão caracteriza-se pela interiorização da Universidade, com a abertura de novos *campi* e conseqüentemente, tem-se a necessidade de se obter mais carga-humana para que haja o efetivo funcionamento do órgão.

Essa expansão está se concretizando, principalmente, pelo fato da UFS estar inserida no REUNI, que foi instituído pelo Decreto nº. 6.096, de 24 de abril de 2007. Para que as universidades possam cumprir as metas estabelecidas pelo programa, o MEC vem oferecendo verbas adicionais que atingirão anualmente até 20% das despesas de custeio e pessoal da universidade, no período de cinco anos de vigência do plano relativo a cada universidade.

Segundo Kliksberg (1992), isto implica repensar profundamente os modelos organizacionais vigentes, pois a diretriz mestra da nova administração pública é desenvolver nos funcionários um compromisso com a construção de uma sociedade mais preparada para enfrentar as novas demandas contextualizadas em uma era de mudanças. A grande tarefa a ser realizada compreende, entre outros aspectos, a revisão dos serviços de atendimento ao público com vistas a sua maior eficiência e humanização.

A partir de uma conjuntura em mudanças, nota-se a importância de desenvolver um programa de dimensionamento de pessoal, procurando adequar o cargo/função à respectiva lotação, além de institucionalizar uma forma padronizada de movimentação dos técnicos administrativos.

## **6 IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DE AJUSTES NA FORÇA DE TRABALHO**

Após a compilação das informações que serão coletadas nas ações anteriormente elencadas, a UFS estará em condição de promover a análise de sua demanda de necessidades de ajustes de sua força de trabalho - remanejamento interno ou ampliação do quantitativo de servidores, a fim de poder ter atendidas, da forma mais otimizada, as necessidades de recursos humanos para cada setor.

Neste ponto a Universidade terá seu diagnóstico apresentado através da Matriz de Alocação de Cargos que condensará as variáveis adotadas pela Instituição que comporão os indicadores de ajustes necessários no quadro de pessoal, dimensionando as necessidades de contratação, bem como os ajustes setoriais demandados.

Informamos, por oportuno, que o modelo de Matriz de Alocação de Cargos a ser adotada pela UFS ainda encontra-se em fase final de elaboração. Tal situação justifica-se pela necessidade do órgão promover uma ampla discussão com os diversos segmentos institucionais quanto às variáveis prioritárias e os pesos a serem adotados para cada um deles.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no que foi visto, vale ressaltar que a UFS precisa se adequar as políticas de recursos humanos e para que isto ocorra, está claro que o planejamento é imprescindível para a instituição possa sobreviver num período de recursos escassos e de alta competitividade.

E assim, verifica-se que o presente trabalho está em ampla evolução. Por meio dele, espera-se abrir novas perspectivas e posicionamentos, em busca da realidade que melhor se ajuste à prestação de serviço digna, de qualidade e segura a comunidade.

Com o método selecionado, busca-se desenvolver o trabalho levando em conta a realidade e as possibilidades de ampliação do quadro de pessoal, possibilitando o estabelecimento de um ponto de partida baseado na prática, para o desenvolvimento de novas tecnologias no ambiente institucional. E assim, espera-se, com a utilização desse método, avançar no conhecimento na área de dimensionamento de pessoal, contribuindo para a administração de recursos humanos da UFS em geral, especialmente na realidade da estrutura organizacional.

Por fim, para garantir a qualidade do processo é preciso a destinação de recursos financeiros e materiais, atendendo assim as necessidades da Instituição, as aspirações dos servidores e a legislação que norteia o PCCTAE. Para colocá-lo em prática é importante o comprometimento de todos que fazem parte do quadro de pessoal desta IFE e em especial dos seus dirigentes.

## **8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRÚCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, 1997.

BRASIL. **Lei n. 5.824, de 29 de junho de 2006**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm) >. Acesso em: 16 abr.2009.

BRASIL. **Lei n. 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm) >. Acesso em: 06 abr.2009.

BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm) >. Acesso em: 06 abr.2009.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro:** desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p.133-144, mar./abr. 2000.

FARIAS, Pedro César Lima de; GAETANI, Francisco. **A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI :** um balanço provisório. VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0044002.pdf>. Acesso em: 29 abr.2009.

GIL, AC. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ITAMI, Hiroyuki. **Los activos invisibles**, em CAMPBELL, Andrew; LUCHS, Kathlenn Sommers. Sinergia estratégica. Bilbao: Deusto, 1994.

KLIKSBERG, B. **Como transformar o estado** - para além de mitos e dogmas. Brasília: ENAP, 1992.

MARCONI, Nelson. **Desempenho e contratualização no serviço público.** In: X Congresso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2005, Santiago. Anais del X Congreso del Clad, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** 4ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender novas arquiteturas.** In: NADLER, D. A. et. all. (org). *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.* Rio de Janeiro: Campus, 1993.

NARDI, K.C. **Estruturação de dimensionamento de carga humana na área pública.** 2004. Trabalho de Diplomação - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – UFRGS, Porto Alegre.

OLIVER, Marilene. **Planejamento estratégico e gestão de recursos humanos: casos e descasos nas Universidades Federais.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas/SP. ENANPAD, 2001, CD-ROM.

OSBORNE, D. e GAEBLER, T. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor...** Brasília: MH Comunicação, 1994.

PEREIRA, L. C. B. **Da administração pública burocrática à gerencial.** *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial** - 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PMBOK®: **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**, Terceira edição, 2004. 405p. Uma Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico municipal e suas relações com as políticas de gestão de cidades e com a teoria new public management.** In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança (EnAPG). CD ROM. São Paulo, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Antonio Ricardo de. **Configurando dimensões organizacionais e modelos de gestão pública: em busca de um instrumento de análise de gestão para as agências reguladoras.** In: Encontro Nacional de Administração Pública e Governança (EnAPG). CD ROM. São Paulo, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Planejamento de desenvolvimento institucional da UFS, 2005 – 2009.** Aracaju: UFS, 2005.

\_\_\_\_\_. **Regimento interno da reitoria. 2005.** Aracaju: UFS, 2005.