



**CRISTINA DOS SANTOS DIAS DAÚD**

**DIMENSIONAMENTO DA ALOCAÇÃO DE  
VAGAS DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS  
NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

**LAVRAS – MG**

**2015**

**CRISTINA DOS SANTOS DIAS DAÚD**

**DIMENSIONAMENTO DA ALOCAÇÃO DE VAGAS DE TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Curso Mestrado Profissional, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

Orientador

Dr. José Roberto Pereira

**LAVRAS – MG**

**2015**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca  
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Dias, Cristina dos Santos.

Dimensionamento da alocação de vagas de técnicos  
administrativos nas Universidades Públicas Federais / Cristina dos  
Santos Dias. – Lavras : UFLA, 2015.

196 p. : il.

Dissertação (mestrado profissional)–Universidade Federal de  
Lavras, 2015.

Orientador: José Roberto Pereira.

Bibliografia.

1. Administração Pública. 2. Dimensionamento de Pessoal. 3.  
Alocação de técnicos administrativos. I. Universidade Federal de  
Lavras. II. Título

**CRISTINA DOS SANTOS DIAS DAÚD**

**DIMENSIONAMENTO DA ALOCAÇÃO DE VAGAS DE TÉCNICOS  
ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – Curso Mestrado Profissional, área de concentração em Gestão de Organizações Públicas, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA 27 de março de 2015.

Dr. Gustavo Melo Silva      UFLA

Dr. Ruben Delly Veiga      UFLA

Dr. João Batista Rezende      FJP

Dr. José Roberto Pereira  
Orientador

**LAVRAS – MG**

**2015**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela benção da vida.

A minha família, pelo amor incondicional e pela tolerância nos momentos de ausência.

Ao meu orientador, Prof. José Roberto Pereira, por acreditar em meu potencial desde a primeira disciplina como aluna especial e pela valiosa colaboração, sem a qual este trabalho não seria possível.

## RESUMO

Conduziu-se, este estudo, com o objetivo de analisar a alocação de servidores técnico-administrativos, nas 63 Universidades Públicas Federais e suas diversas configurações, bem como apresentar o perfil desses servidores, na Universidade Federal de Lavras. Por meio desta análise são propostos dois indicadores: um Indicador para a Dimensão Acadêmica, que engloba índices comparativos de servidores técnico-administrativos em relação aos quantitativos de docentes, estudantes e cursos de graduação e pós-graduação e um Indicador para a Dimensão Gerencial, que engloba os níveis de qualificação e classificação dos servidores técnico-administrativos. Nos fundamentos conceituais do trabalho, são apresentados a trajetória da administração pública, do patrimonialismo ao Novo Serviço Público e o papel da Universidade Pública federal frente aos desafios da administração. São também abordados os temas sobre planejamento e dimensionamento de pessoal na administração pública brasileira, nos quais são relacionadas as primeiras propostas de planejamento e profissionalização da administração pública no Brasil, bem como um breve estudo sobre a importância da utilização de indicadores na administração. Em seguida, é apresentada a evolução da área de pessoal, a estrutura de carreiras e cargos e a política de desenvolvimento de pessoal no serviço público federal. A metodologia de pesquisa adotada para as análises foi a estatística descritiva, por meio da qual foram construídas tabelas e gráficos, bem como os índices comparativos das alocações de servidores. A coleta de dados foi feita por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Por meio do estudo desenvolvido, pode-se concluir que existem grandes variações nas alocações de servidores técnico-administrativos nas 63 Universidades Federais. Uma vez que a proposta deste trabalho foi analisar as alocações sob o ponto de vista administrativo, futuros estudos podem analisar quais variáveis têm mais interferência nas alocações, se técnicas ou políticas e, também, avaliar o que faz com que universidades tão bem classificadas no IGC/INEP estejam localizadas nos níveis mais baixos de alocação de servidores técnico-administrativos.

Palavras-chave: Administração Pública. Dimensionamento de Pessoal. Alocação de técnicos administrativos.

## ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the assignment of technical-administrative staff in the 63 federal public universities and their many configurations, as well as to present the profile of these staff members at the Universidade Federal de Lavras. By means of this analysis, we propose two indicators: one indicator for the Academic Dimension, which encompasses comparative indexes of technical-administrative staff regarding the amount of professors, students and undergraduate and graduate courses; and an indicator for the Managerial Dimension, which encompasses the qualification levels and classification of the technical-administrative staff. In the study's concept foundations, we present the trajectory of public administration, from patrimonialism to the New Public Service and the role of the federal public university confronting the challenges of administration. We also approach the themes on planning and dimensioning of personnel in Brazilian public administration, in which we relate the first proposals for planning and professionalization of public administration in Brazil, in addition to a brief study on the importance of using indicators in administration. Subsequently, we present the evolution of the personnel area, the carrier and position structure and the personnel development policy in the federal public service. The research methodology adopted for the analyses was descriptive statistics, by which we constructed tables and graphs, as well as comparative indexes of staff assignment. The data collection was conducted by means of bibliographical and documental research. With the study developed, we can conclude that there are large variations on the assignments of technical-administrative staff on the 63 federal universities. Given that the proposal of this study was to analyze the assignments under the administrative point-of-view, future studies can analyze which variables present greater interference over assignments, if technical or politic, and evaluate causes universities so well classified in the IGC/INEP, be located in the lower levels of technical-administrative staff assignment.

Keywords: Public administration. Personnel dimensioning. Technical-administrative staff assignment.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Criação das Universidades Públicas Federais .....	102
Figura 2 Indicador da Dimensão Acadêmica.....	128
Figura 3 Indicador da Dimensão Gerencial .....	129
Figura 4 Indicador da Alocação de Técnicos administrativos .....	130
Figura 5 Evolução da População Universitária da UFLA .....	137

### ANEXO A

Figura 1 Localização geográfica das 63 Universidades Federais .....	186
---	-----

### ANEXO C

Figura 1 Organograma da UFLA.....	195
Figura 2 Personograma da UFLA.....	196

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Modelo descritivo para a construção de indicadores .....	57
Quadro 2	Variáveis utilizadas pelo MEC para alocação de vagas – TA (nov./2014).....	83
Quadro 3	Dimensionamento de Pessoal TA nas Universidades Federais.....	96
Quadro 4	Indicador da Dimensão Acadêmica .....	124
Quadro 5	Indicador da Dimensão Gerencial.....	125
Quadro 6	Indicador de Alocação de Técnico Administrativo.....	126

## ANEXO A

Quadro 1	Quantitativo de TA's, docentes, estudantes e cursos de graduação e pós-graduação das Universidades Federais (dez/2013).....	182
----------	---	-----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Indicador Dimensão Acadêmica UFLA.....	131
Tabela 2	Indicador Dimensão Gerencial UFLA (qualificação).....	131
Tabela 3	Indicador Dimensão Gerencial UFLA ( classificação).....	132
Tabela 4	Evolução da População Universitária da UFLA .....	136
Tabela 5	Cargos técnico- administrativos por nível de classificação - PCCTAE e UFLA (dez/2014).....	140
Tabela 6	Número de cargos da UFLA por nível de classificação. (dez/2014).....	141
Tabela 7	Número de técnicos administrativos cargos nível E (dez/2014)...	142
Tabela 8	Número de técnicos administrativos cargos nível D (dez/2014) ..	143
Tabela 9	Número de técnicos administrativos cargos nível C (dez/2014).....	144
Tabela 10	Número de técnicos administrativos cargos nível B (dez/2014)...	145
Tabela 11	Alocação de técnicos administrativos do nível B (Dez/2014) .....	146
Tabela 12	Número de técnicos administrativos por tempo de serviço (dez/2014).....	148
Tabela 13	Número de TA por cargo, nível de classificação e tempo de serviço (dez/2014).....	149
Tabela 14	Expectativa de aposentadorias dos TA's por cargo e nível de classificação (dez/2014) .....	152
Tabela 15	Número de técnicos administrativos por faixa etária e sexo (dez/2014).....	154
Tabela 16	Número de técnicos administrativos por nível de classificação e nível de escolaridade. (dez/2014) .....	155
Tabela 17	Porcentagem de técnicos administrativos por nível de classificação e nível de escolaridade (dez/2014).....	155

Tabela 18	Número de técnicos administrativos por titulação (Dez/2014).....	156
Tabela 19	Faixa de remuneração bruta dos técnicos administrativos (dez/2014).....	157

## **ANEXO B**

Tabela 1	Unidades acadêmicas/lotação dos servidores da UFLA(dez/2014).....	187
Tabela 2	Unidades administrativas/lotação dos servidores da UFLA (dez/2014).....	190

## LISTA DE SIGLAS

<b>IFES</b>	Instituição Federal de Ensino Superior
<b>MEC</b>	Ministério da Educação
<b>MPOG</b>	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
<b>OCDE</b>	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>PCCTAE</b>	Plano de Carreiras e Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação
<b>PRAEC</b>	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários
<b>PRGDP</b>	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
<b>PROEC</b>	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
<b>PROPLAG</b>	Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão
<b>PRG</b>	Pró-Reitoria de Graduação
<b>PRP</b>	Pró-Reitoria de Pesquisa
<b>PRPG</b>	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
<b>QRSTA</b>	Quadro de Referência dos Servidores Técnico- Administrativos
<b>REUNI</b>	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>SESU</b>	Secretaria do Ensino Superior
<b>SETEC</b>	Secretaria do Ensino Técnico
<b>TA</b>	Técnico-administrativo
<b>UnB</b>	Universidade de Brasília
<b>UFBA</b>	Universidade Federal da Bahia
<b>UFFS</b>	Universidade Federal da Fronteira Sul
<b>UFGD</b>	Universidade Federal da Grande Dourados
<b>UNILAB</b>	Universidade da Integração Intern. da Lusofonia Afro- Brasileira

<b>UNILA</b>	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
<b>UFPB</b>	Universidade Federal da Paraíba
<b>UFAL</b>	Universidade Federal de Alagoas
<b>UNIFAL</b>	Universidade Federal de Alfenas
<b>UFCG</b>	Universidade Federal de Campina Grande
<b>UFCSPA</b>	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
<b>UFG</b>	Universidade Federal de Goiás
<b>UNIFEI</b>	Universidade Federal de Itajubá
<b>UFJF</b>	Universidade Federal de Juiz de Fora
<b>UFLA</b>	Universidade Federal de Lavras
<b>UFMT</b>	Universidade Federal de Mato Grosso
<b>UFMS</b>	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
<b>UFMG</b>	Universidade Federal de Minas Gerais
<b>UFOP</b>	Universidade Federal de Ouro Preto
<b>UFPEL</b>	Universidade Federal de Pelotas
<b>UFPE</b>	Universidade Federal de Pernambuco
<b>UNIR</b>	Universidade Federal de Rondônia
<b>UFRR</b>	Universidade Federal de Roraima
<b>UFSC</b>	Universidade Federal de Santa Catarina
<b>UFSM</b>	Universidade Federal de Santa Maria
<b>UFSCar</b>	Universidade Federal de São Carlos
<b>UFSJ</b>	Universidade Federal de São João del Rei
<b>UNIFESP</b>	Universidade Federal de São Paulo
<b>UFS</b>	Universidade Federal de Sergipe
<b>UFU</b>	Universidade Federal de Uberlândia
<b>UFV</b>	Universidade Federal de Viçosa
<b>UFABC</b>	Universidade Federal do ABC
<b>UFAC</b>	Universidade Federal do Acre

<b>UNIFAP</b>	Universidade Federal do Amapá
<b>UFAM</b>	Universidade Federal do Amazonas
<b>UFCA</b>	Universidade Federal do Cariri
<b>UFC</b>	Universidade Federal do Ceará
<b>UFES</b>	Universidade Federal do Espírito Santo
<b>UNIRIO</b>	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
<b>UFMA</b>	Universidade Federal do Maranhão
<b>UFOB</b>	Universidade Federal do Oeste da Bahia
<b>UFOPA</b>	Universidade Federal do Oeste do Pará
<b>UNIPAMPA</b>	Universidade Federal do Pampa
<b>UFPA</b>	Universidade Federal do Pará
<b>UFPR</b>	Universidade Federal do Paraná
<b>UFPI</b>	Universidade Federal do Piauí
<b>UFRB</b>	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
<b>UFRJ</b>	Universidade Federal do Rio de Janeiro
<b>FURG</b>	Universidade Federal do Rio Grande
<b>UFRN</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
<b>UFRGS</b>	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
<b>UFSB</b>	Universidade Federal do Sul da Bahia
<b>UNIFESSPA</b>	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
<b>UFT</b>	Universidade Federal do Tocantins
<b>UFTM</b>	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
<b>UNIVASF</b>	Universidade Federal do Vale do São Francisco
<b>UFVJM</b>	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
<b>UFF</b>	Universidade Federal Fluminense
<b>UFRA</b>	Universidade Federal Rural da Amazônia
<b>UFRPE</b>	Universidade Federal Rural de Pernambuco
<b>UFRRJ</b>	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

**UFERSA**

Universidade Federal Rural do Semiárido

**UTFPR**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	17
1.1	Contextualização do tema .....	17
1.2	Problema de Pesquisa.....	18
1.3	Objetivo Geral e Específicos .....	20
1.4	Justificativa .....	20
1.5	Estrutura do Trabalho .....	23
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS CONCEITUAIS</b> .....	25
2.1	A trajetória da administração pública brasileira .....	25
2.1.1	Administração patrimonialista.....	25
2.1.2	Administração burocrática .....	26
2.1.3	Administração Pública Gerencial .....	28
2.1.4	Novo Serviço Público.....	33
2.1.5	A Universidade e o Novo Serviço Público .....	38
2.2	Planejamento de Pessoal no Serviço Público Federal.....	43
2.2.1	Primeiras propostas de planejamento de pessoal na administração pública brasileira.....	47
2.3	Dimensionamento de pessoal na administração pública .....	50
2.4	A importância dos indicadores no planejamento de pessoal .....	55
2.5	A evolução da área de pessoal e sua relação com o planejamento ..	58
2.6	Estrutura de Carreiras e Cargos no Serviço Público Federal no Brasil .....	62
2.6.1	Estrutura dos cargos técnico-administrativos em educação e sua configuração nas IFES .....	65
2.7	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas .....	69
<b>3</b>	<b>PROPOSTA METODOLÓGICA</b> .....	73
<b>4</b>	<b>DIMENSIONAMENTO DA ALOCAÇÃO DE VAGAS DE TA's NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS</b> .....	80
4.1	Proposta de alocação de vagas do MEC – Matriz de Alocação de Vagas .....	80
4.2	Modelos de dimensionamento de outras universidades .....	84
4.3	Alocação dos servidores técnico-administrativos nas Universidades Públicas Federais.....	102
4.3.1	Indicador da Dimensão Acadêmica (IDA) .....	106
4.3.2	Indicador da Dimensão Gerencial (IDG) .....	115
4.3.3	Indicador de Alocação de Técnicos Administrativos (IATA).....	123
4.4	Alocação dos servidores técnico-administrativos na UFLA .....	131
4.5	Perfil dos servidores técnico-administrativos da UFLA .....	132
4.5.1	Aspectos Organizacionais .....	132
4.5.2	Identificação do perfil dos servidores técnico-administrativos .....	139

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	159
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	163
	<b>ANEXOS</b> .....	182

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Contextualização do tema**

No final do século passado, as relações de trabalho passaram por inúmeras transformações e as organizações públicas, em decorrência de suas particularidades, também acompanharam essa tendência, embora de forma mais lenta.

Um dos resultados dessas transformações, advindas do avanço da tecnologia, da globalização e do aumento da competitividade entre as organizações, foi a virada dos holofotes para o trabalhador. Em substituição aos processos, recursos financeiros e materiais, percebeu-se a necessidade de tornar o trabalhador mais apto a tomar decisões e desempenhar funções mais complexas, do que um simples “apertar parafusos”.

Nessa perspectiva, iniciaram-se projetos com foco no trabalhador e de acordo com Camargo (2011), uma visão mais estratégica da organização começou a se delinear, concluindo-se que a qualificação ou não do trabalhador, influenciaria no sucesso ou fracasso da organização.

Como forma de encarar essa nova realidade, as organizações começaram a se preocupar com o planejamento de pessoal, desde a fase de recrutamento e seleção, passando pela qualificação, até a aposentadoria. Nas organizações privadas, esse planejamento de pessoal está diretamente relacionado ao aumento dos lucros, já, nas organizações públicas, visa à prestação de um serviço público de qualidade.

Uma das ferramentas utilizadas para se planejar pessoal é o dimensionamento que, na visão de Barbosa e Ferreira (2009), constitui-se no processo de identificação, análise e quantificação da força de trabalho necessária ao cumprimento dos propósitos institucionais, levando-se em consideração

diferentes aspectos, como, por exemplo, a organização e o fluxo dos processos de trabalho e as inovações tecnológicas.

A partir do dimensionamento, é possível identificar as necessidades de pessoal em cada unidade da organização, visto ser este um processo que envolve identificar onde está localizado o servidor, o que ele está fazendo, como está fazendo e quanto tempo é necessário para realizar determinadas atividades. Juntamente a essa identificação, é importante fazer também uma análise da estrutura organizacional, do modelo de gestão e da política de pessoal.

A preocupação com planejamento e dimensionamento de pessoal já faz parte do dia a dia das Universidades Federais Brasileiras e, conforme a pesquisa realizada, foram identificadas 10 universidades que já iniciaram os estudos sobre dimensionamento.

Diante do exposto acima, a proposta deste trabalho é analisar o dimensionamento da alocação de vagas de servidores técnico-administrativos nas Universidades Públicas Federais e suas diversas configurações, bem como analisar de forma mais detalhada a alocação desses servidores na Universidade Federal de Lavras. Para se atingir o objetivo proposto, serão apresentadas algumas análises comparativas sobre a distribuição dos técnicos administrativos nas universidades.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A política para a área de educação do governo federal visa a democratizar o acesso ao ensino superior. Algumas ações foram implementadas pelo Ministério da Educação (MEC) e, a partir do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), como, por exemplo, o aumento da oferta de vagas, a ampliação dos cursos oferecidos, a abertura de cursos noturnos para um melhor aproveitamento da infraestrutura, o

aumento do número de estudantes por professor, bem como a implementação de políticas de permanência.

As ações acima expostas impactaram diretamente a área de pessoal das universidades, exigindo soluções para suprir a demanda por pessoal docente e técnico-administrativo.

Após 5 anos de implantação do projeto REUNI, com o aumento da oferta de vagas nos cursos oferecidos pelas Universidades Federais, como estará a situação do pessoal técnico-administrativo nas universidades, foram supridas as demandas desses servidores pelo MEC, ou mesmo, foram utilizados parâmetros ou critérios técnicos e objetivos para a distribuição de TA's nas diversas instituições? A alocação de servidores TA's tem coerência com a realidade das universidades? Possui o Ministério da Educação uma ferramenta adequada para medir e comparar o nível de alocação de técnicos administrativos nas universidades?

E como está a alocação de servidores técnico-administrativos na Universidade Federal de Lavras, instituição que foi considerada a primeira de Minas Gerais e a terceira melhor do país, nas avaliações do Índice Geral de Cursos (IGC) de 2013, divulgado pelo MEC.

Para enfrentar os novos desafios impostos pela expansão universitária considera-se relevante para a administração central das universidades conhecer o seu quadro de servidores com vistas a viabilizar possíveis ajustes na força de trabalho já existente, bem como negociar novas vagas junto ao MEC.

Considerando esses aspectos como dimensionar a necessidade de pessoas para as Universidades Federais, instituições públicas em processo de crescimento, para alcançar seus objetivos estratégicos, especificamente, aqueles relacionados à excelência no ensino, na pesquisa e na extensão?

### **1.3 Objetivo Geral e Específicos**

Objetivou-se, neste trabalho, analisar a alocação de servidores técnico-administrativos das Universidades Federais e suas diversas configurações. Para se atingir esse objetivo, são estabelecidos índices comparativos de alocações dos servidores com vistas a propor a construção de indicadores para a dimensão acadêmica e indicadores para a dimensão gerencial.

De forma mais específica, é analisada, também, a alocação de servidores técnico-administrativos, na UFLA, procurando-se identificar o perfil desses servidores quanto ao grau de escolaridade, idade, tempo de serviço, qualificação, dentre outros aspectos.

### **1.4 Justificativa**

Para as organizações, a percepção de que o sucesso ou fracasso é resultado do trabalho de cada uma das pessoas que ali trabalham, tornou-se uma realidade. Em decorrência disso, a importância das pessoas nas organizações tem sido tema de muitos estudos, principalmente no aspecto do planejamento de pessoal.

Na visão de Komatsu (2013), que realizou estudos sobre planejamento da força de trabalho nas organizações públicas - incluindo alguns estudos de outros países, como Espanha, Reino Unido, EUA e França - os motivos que levam uma organização a realizar esse planejamento alcançam várias dimensões: i) garantir que o quadro de pessoal demandado pela organização a médio e longo prazo será efetivamente aquele com o qual poderá contar; ii) maximizar a capacidade da organização, para que a mesma alcance seus objetivos estratégicos atuais e futuros; iii) identificar áreas carentes ou áreas superdimensionadas e corrigir as distorções; e iv) fazer um diagnóstico de toda a

sua força de trabalho, no que se refere ao tempo de serviço, faixa etária, formação e escolaridade (KOMATSU, 2013).

Dimensionar a força de trabalho no serviço público federal, apresenta-se como uma relevante contribuição ao planejamento de pessoal das IFES. Por meio deste trabalho, pode-se chegar à quantidade de servidores necessária para manter a excelência na qualidade do ensino, pesquisa e extensão. O trabalho de dimensionamento de pessoal pode ser utilizado como uma ferramenta pelos gestores, viabilizando a melhoria dos serviços prestados pela organização.

De acordo com Abrúcio (2007), a qualidade da prestação de serviço público está vinculada à questão da profissionalização dos servidores, que não pode ser esquecida, visto estes serem os atores que se encontram na linha de frente da ação do Estado. Para o autor, profissionalizar a burocracia e avaliá-la, constantemente, por meio de metas e indicadores, são ações que reduziriam a interferência política sobre a distribuição de cargos e verbas públicas.

Nesse mesmo raciocínio, Kliksberg (2005), ao apresentar um estudo sobre os desafios da administração pública, afirmou a necessidade de se redesenhar uma nova forma de gestão que esteja baseada em um governo ativo, pautado na descentralização, transparência, sujeito ao controle social, e na eficácia alcançada, por meio de um serviço público meritocrático e profissional. O autor também argumenta que um dos pontos-chaves para a melhoria da gestão pública é o estabelecimento de um serviço público profissional.

Nos últimos anos, têm sido debatido pelo governo várias questões intimamente relacionadas à profissionalização do serviço público com vistas a melhorar a qualidade do serviço prestado ao cidadão, dentre os pontos levantados, estão incluídos: i) a institucionalização do princípio do mérito nas políticas de recrutamento, seleção e promoção de funcionários, ii) o gerenciamento informado da força de trabalho do setor público bem como de suas necessidades de alocação e dimensionamento, iii) a gestão integrada dos

aspectos organizacionais, financeiro e de pessoal envolvidos na implementação de uma política de pessoal, iv) a realização de investimentos sistemáticos e em larga escala em pessoal, por meio da promoção de programas de capacitação orientados para dirigentes, quadros de carreira e empregados públicos em geral e v) a adoção generalizada de mecanismos de avaliação de desempenho, vinculando remuneração diferenciada a resultados satisfatórios (FARIAS; GAETANI, 2002).

Em consonância com esses debates, as políticas públicas de valorização da educação e democratização do acesso à educação superior, a exemplo do programa REUNI, ampliaram as vagas nos cursos superiores, com consequente aumento das demandas por servidores técnico-administrativos nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Outro fator que influenciou a escolha desse tema é a percepção por parte do governo e, também, por parte dos gestores públicos da importância do planejamento da força de trabalho que deve ser efetuado de modo sistêmico, com avaliações contínuas do quadro de pessoal.

Nessa perspectiva, foi publicada pelo Governo Federal, em 2005, a Lei 11.091 que trata da reestruturação da carreira dos servidores técnico-administrativos em educação. Essa Lei estabelece que caberá a cada instituição avaliar, anualmente, a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao MEC, quando necessário, o redimensionamento, considerando as demandas da instituição e a proporção do quantitativo da força de trabalho dos técnicos administrativos em relação aos docentes e aos estudantes.

Outro instrumento legal que corroborou com esse propósito foi o Decreto nº 5.825/2006 que, ao traçar as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, estabeleceu a importância da vinculação desse plano, ao Plano de Desenvolvimento Institucional das IFES, contemplando, também, o dimensionamento, sendo aqui

conceituado como “processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE” (Decreto nº 5.825/2006, Art. 3º, inc. VIII) (BRASIL, 2006a).

### **1.5 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está estruturado da seguinte forma: no primeiro capítulo, apresenta-se a introdução com a contextualização do tema, onde é apresentado o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. No capítulo 2, apresentam-se os fundamentos conceituais, por meio de uma breve retrospectiva sobre a trajetória da administração pública, do patrimonialismo ao novo serviço público, bem como uma análise sobre a função da Universidade Pública Federal frente à proposta do Novo Serviço Público.

É feita uma revisão bibliográfica sobre planejamento e dimensionamento de pessoal na administração pública, seguido da seção que apresenta a importância da utilização dos indicadores nesses estudos. A seguir, é apresentado um breve estudo sobre a evolução da área de pessoal na administração pública federal e a política nacional de desenvolvimento de pessoas. No capítulo 3, apresenta-se a proposta metodológica e, no capítulo 4, que trata do dimensionamento da alocação de vagas de técnico administrativo, apresenta-se o modelo de Matriz de Alocação de Vagas do Ministério da Educação (MEC) para distribuir as vagas para as IFES, seguido por modelos propostos por outras universidades. Na sequência, é apresentada a análise quantitativa e comparativa da alocação de vagas dos servidores técnico-administrativos nas 63 Universidades Federais.

Finalizando, são apresentados, de forma mais detalhada, os aspectos organizacionais e funcionais da Universidade Federal de Lavras, incluindo descrição e análise da estrutura de cargos da UFLA, bem como a identificação do perfil do servidor técnico-administrativo. Por fim, no capítulo 5, são apresentadas as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS**

### **2.1 A trajetória da administração pública brasileira**

Na concepção de Salm e Menegasso (2009, p. 103), a administração pública é:

[...] um conjunto de conhecimentos e de estratégias em ação para prover os serviços públicos – bem comum – para o ser humano, considerado em suas múltiplas dimensões e como cidadão partícipe de uma sociedade multicêntrica articulada politicamente.

A administração pública brasileira, tal qual em outros países, vivenciou diferentes propostas e reformas administrativas, passando por vários modelos em consonância com o contexto histórico, mundial e nacional em que estava inserida. Da administração patrimonialista, em que o interesse público era uma extensão do interesse privado, às correntes mais atuais propostas pela Nova Gestão Pública, pautada na eficiência e no cidadão-cliente, bem como pelo Novo Serviço Público, com ênfase na participação do cidadão como gestor. De acordo com esse último modelo, a sociedade civil torna-se cogestora do serviço público (CAPOBIANGO et al., 2013)

Passaremos, a seguir, a elencar cada um dos modelos, relacionando suas principais características.

#### **2.1.1 Administração patrimonialista**

Patrimonialismo, modelo caracterizado como clientelista, nepotista e paternalista, foi também marcado pela demonstração da cultura da apropriação do que é público pelo privado (RAMOS, 1983 apud ANDION, 2012).

A administração patrimonialista teve sua origem em países com regime de governo monárquico. De acordo com Bresser-Pereira e Spink (2005), suas características, além da não distinção entre o público e o privado eram o caráter personalista do poder, a ausência de uma esfera pública oposta à privada, a lógica subjetiva e casuística do sistema jurídico, a irracionalidade fiscal, a tendência à corrupção do quadro administrativo, as relações de lealdade pessoal, ausência de limites entre os bens e recursos públicos e privados e a corrupção. Nesse contexto, a função do Estado e do serviço público era dar emprego e favorecer aliados.

Para Secchi (2009), na administração pública brasileira esse modelo prosperou em decorrência do Estado estar sob a forte influência de um “ethos” patrimonialista, herança da colonização portuguesa. O patrimonialista é visto como o principal motivo do surgimento da burocracia, que teve Max Weber como principal teórico.

### **2.1.2 Administração burocrática**

Como forma de minimizar as práticas do patrimonialismo, surge no Brasil, nos anos de 1930 a administração burocrática. Com esse modelo, surge o princípio da autoridade racional-legal, que se norteia por regras, documentos, formalizações e protocolos. Aqui, o poder emana das normas e das instituições formalizadas. De acordo com Secchi (2009), a partir desse axioma fundamental derivam-se as três características principais do modelo burocrático: a formalidade, a impessoalidade e o profissionalismo.

A administração burocrática, proposta por Max Weber, surge para combater o patrimonialismo. Suas principais características, além da formalidade e do profissionalismo, continha em seu bojo a racionalidade, a impessoalidade, a centralização e a hierarquia de comando, bem como o

cumprimento de normas e regras escritas. Nesse modelo, existe a preocupação de se documentar todos os processos organizacionais, em se estabelecer a impessoalidade em todas as relações, que se baseiam na hierarquia, em detrimento do favorecimento e do nepotismo, muito comum no patrimonialismo (SECCHI, 2009).

A burocracia entra em cena como uma resposta às práticas do período anterior, trazendo novos valores para a administração pública, como a eficiência e a obediência às normas e prescrições.

A característica da formalidade ao impor deveres e responsabilidades aos membros da organização, também sugere a formação hierárquica administrativa, com padronização de documentos, procedimentos e processos administrativos. As atribuições dos servidores são previamente e, formalmente, estabelecidas com vistas a garantir uma padronização dos serviços executados, com vistas a coibir qualquer tipo de atos discricionários.

No contexto administrativo, a impessoalidade visa a impedir qualquer prática de favoritismo, personalismo ou clientelismo, ao impor uma relação entre os membros da organização e entre estes e a sociedade, baseada em normas de conduta rígidas e linhas de autoridade.

Para Bresser-Pereira e Spink (2005), a administração pública burocrática surgiu como forma de proteção do patrimônio público contra a privatização do Estado. Segundo Osborne e Gaebler (1992), a burocracia funcionava na medida em que resolvia os principais problemas que precisavam ser resolvidos e seu êxito ocorreu por ter se desenvolvido num período de mudanças lentas, onde as sociedades apresentavam necessidades semelhantes, mas não exigiam serviços ou melhorias ao governo. Com a mudança do cenário econômico e social, marcado pela emergência do conhecimento e informação, essas estruturas se mostraram obsoletas. Alinhado a esse raciocínio, Secchi (2009) afirma que a

permanência da burocracia se deve por sua capacidade de resolver problemas por meio de soluções imediatas.

A administração pública burocrática surgiu como uma reação e alternativa ao modelo patrimonialista do Estado. No entanto, sua proposta de eficiência passou a se revelar irreal, uma vez que, ao se tentar fazer a passagem do Estado liberal para o Estado social, não foram observados rapidez, qualidade ou baixo custo dos serviços prestados ao cidadão. Esse modelo revelou-se lento, engessado e de custo elevado, totalmente desprovido de orientação às demandas dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1996). Alinhado a esse raciocínio, Secchi (2009, p. 4) afirma que:

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Nesse tipo de administração, o Estado era entendido como propriedade do rei. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma.

De acordo com os autores acima citados, o modelo burocrático, embora tivesse em seu bojo a proposta de profissionalizar o serviço público brasileiro, não conseguiu acabar com o clientelismo arraigado na cultura do Estado.

### **2.1.3 Administração Pública Gerencial**

Para atender aos anseios de uma sociedade mais informada e articulada e a mudanças mais rápidas surge, a partir de conceitos econômicos e de mercado, a administração pública gerencial e a profissionalização da máquina administrativa, orientada para a obtenção de resultados, propondo uma administração descentralizada e incentivando a iniciativa e a criatividade.

Na visão de Osborne e Gaebler (1992), suas raízes estão no Reino Unido e Estados Unidos da América, uma vez que enfrentavam, na segunda metade do

século XX, crises econômicas, com problemas de altos gastos com o serviço público, que se mostrava ineficiente e inchado. Além de cortes nos gastos do governo, iniciou-se um questionamento acerca do seu verdadeiro papel frente à sociedade e ao mercado.

De acordo com essa nova proposta, administrar prevê a eficiência ao prover bens públicos. A eficiência seria reforçada por meio de trabalhadores mais capacitados e transformando as instituições burocráticas em instituições inovadoras, dispostas a eliminar iniciativas obsoletas, prontas a fazer mais com menos recursos e interessadas em absorver novas ideias (OSBORNE; GAEBLER, 1992).

Alguns valores compartilhados por esse novo modelo são a produtividade, a descentralização política e administrativa, a redução da máquina administrativa, orientação ao serviço, eficiência na prestação de serviço ao cidadão, a transparência, a competitividade, a definição de objetivos e o controle de resultados (BRESSER-PEREIRA, 1996; SECCHI, 2009).

Outro fator importante com relação a esse modelo gerencialista é ter surgido como uma proposta de aperfeiçoar o desempenho de determinadas áreas do setor público, visando à melhoria na qualidade da prestação dos serviços, bem como aumento na produtividade.

Alguns pontos positivos da nova administração pública implantada no Brasil são citados por Cardoso Júnior (2011), como, por exemplo, valorização da meritocracia, em detrimento do “quem indica”; ênfase nas carreiras estratégicas do Estado e informatização dos processos gerenciais e informações. Uma das críticas seria a adoção de modelos já implantados em outros países (especificamente Inglaterra e EUA) sem a devida adaptação à realidade brasileira.

Alinhado a esse novo modelo, Osborne e Gaebler (1992, p. 14) apresentam o Governo Empreendedor em que é proposto o “agir coletivamente

por meio do governo” que significa agir por meio da participação democrática, efetiva e consciente em associações, conselhos gestores, enfim, através da participação em todas as entidades representativas legítimas da sociedade. A partir do momento em que a sociedade se conscientizar de que a participação deve ser uma rotina e não uma atividade esporádica, ela pode se engajar nas decisões públicas. É importante que o cidadão se conscientize de que o espaço público pertence ao público e não ao Estado – muitas vezes a sociedade espera que as soluções para os problemas saiam das mesas dos governantes – por exemplo, a escola pública, a praça, as ruas, pertencem ao povo e o povo tem por obrigação cuidar bem desses bens.

Outra proposta apresentada nesse modelo estaria relacionada aos meios a serem utilizados para alcançar a efetividade na gestão pública, que poderiam ser: i) a busca pela flexibilização da burocracia; ii) a introdução da administração por objetivos na gestão pública; iii) atribuindo responsabilidades ao servidor e cobrando resultados; iv) efetuando a avaliação por desempenho, com ênfase na competência e mérito do servidor; v) introduzindo a competição na prestação de serviços;

Na visão de Osborne e Gaebler (1992) o governo empreendedor é aquele que gera receitas ao invés de despesas, é transparente nas suas ações, é aquele que inova, que cria oportunidades estimulando a criatividade e que, também, consegue superar a rigidez imposta pelas regras e regulamentos. Possui clareza em seus propósitos, trabalhando a discussão do objetivo fundamental da equipe com todos os membros.

O governo empreendedor emprega recursos de novas formas, para maximizar a produtividade e eficiência, não tendo medo de assumir riscos, ao contrário, estabelece as metas a serem cumpridas e definem os riscos que possam surgir. Na concepção dos autores, o governo empreendedor se balizaria pelos seguintes princípios:

- a) diminuiria os esforços que aplica na prestação de serviços;
- b) enfrentaria problemas em parceria com a comunidade;
- c) estimularia a competição na prestação de serviços;
- d) operaria por missões e não por regras;
- e) avaliaria os resultados de suas políticas, dando ênfase aos resultados obtidos;
- f) priorizaria o atendimento às necessidades dos “clientes” e não à burocracia ou procedimentos;
- g) seria empreendedor e não apenas cobrador de impostos;
- h) agiria, preventivamente, por meio do planejamento, antevendo problemas futuros;
- i) seria descentralizador;
- j) regularia as estruturas de mercado.

Ainda com relação a essa proposta de governo empreendedor a sociedade teria papel fundamental, pois exerceria as funções de fiscalizar, participar e cobrar ações mais efetivas desse governo, pela parceria público-privada, tal qual na gestão social, onde a protagonista é a sociedade. Ao invés de esperar que tudo aconteça, que tudo se resolva por iniciativa de seus governantes, começar a ser proativa, por meio da mobilização por associações, Organizações Não Governamentais (ONGs), Organizações Sociais Cíveis de Interesse Público (OCIPS). Por exemplo, reuniões de assembleias para discutir sobre determinado problema que afeta a comunidade, propondo soluções e indo em busca dos meios para resolvê-los. Enfim, a sociedade se mobilizando, por meio de associações, conselhos gestores, fóruns temáticos para discutir e decidir acerca de problemas que afetam a todos os cidadãos.

Uma característica dessa proposta é a mudança da posição do governo de arrecadador de impostos e prestador de serviços para facilitador de mudanças

e soluções, visando à relação governo e cidadão, destinatário do serviço público, assim governos mais eficientes dão ênfase à qualidade do serviço prestado para melhor atender (BRANTES, 2012; OSBORNE; GAEBLER, 1994; SECCHI, 2009).

Embora se considere que, ao longo do tempo, os modelos propostos conseguiram trazer melhorias para a administração pública brasileira, de acordo com Andion (2012), apesar da evolução, ao passar do modelo burocrático para o modelo gerencial, a administração patrimonialista ainda é prática no cotidiano do país.

É importante lembrar que os modelos aqui apresentados coexistem na administração pública, não significando, necessariamente, a extinção do anterior com o surgimento de outro, sendo que, no Brasil, eles ainda convivem lado a lado, principalmente em relação à burocracia que não pode ser eliminada da administração pública, uma vez que é necessária ao propósito de conter desmandes e corrupção. As normas existentes na administração pública devem servir, não para engessá-la, mas, sim, para nortear os procedimentos a serem executados. A administração pública deve trabalhar na flexibilização da burocracia.

Nessa perspectiva, Salm e Menegasso (2009, p. 99) afirmam que,

[...] quando analisados sob uma mesma base epistemológica, os modelos de administração pública são complementares entre si, cada um com seu espaço de aplicabilidade na sociedade politicamente articulada; por via de consequência, que o bem público é coproduzido em rede, da qual fazem parte esses diversos modelos e propostas, assim como outras instâncias da sociedade.

#### **2.1.4 Novo Serviço Público**

Como uma alternativa ao processo do novo gerencialismo, que trata os beneficiários dos serviços públicos como consumidores, surge o Novo Serviço Público, construído sobre os pilares do interesse público, que visa ao atendimento ao cidadão – aquele que cultiva o bem comum e o senso de comunidade - tendo como inspiração a teoria política democrática, ao se preocupar com a interação cidadão e governo, ao invés da relação governo e consumidor (DENHARDT, 2012).

Para Matias-Pereira (2008), é oportuno destacar que a Administração Pública tem como objetivo maior atender às necessidades públicas, no que diz respeito aos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos. Segundo ele, os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição Federal e a outras normativas, e devem atuar, no exercício das suas funções, com respeito aos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé.

O aumento das atribuições dos governos, a complexidade de suas ações e as demandas por melhores serviços, de acordo com Matias-Pereira (2008), foram consequência das significativas transformações que ocorreram no mundo, após a Segunda Guerra Mundial, que contribuíram decisivamente para acelerar o grau de maturidade político-econômica e social dos governos e das sociedades.

O Estado se move por meio de seus agentes públicos, sendo que é por intermédio destes que suas políticas públicas são colocadas em ação. Para Denhardt (2012), o agente público trabalha em uma vitrine, visto que suas ações repercutem diretamente na sociedade.

Nessa perspectiva, é importante que a postura dos agentes públicos, no caso, os gestores da organização, seja proativa, transformando-se em agentes de mudança, com habilidades e conhecimentos específicos para, primeiramente,

interagir com o ambiente organizacional e, principalmente, com condições de intervir na realidade visivelmente complexa (PARADA; ALPERSTEDT; FEUERCHUTTE, 2008).

Aos membros das organizações públicas cabe não somente exercer suas funções de acordo com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, mas, acima de tudo, carregam a responsabilidade maior de promover a democratização do serviço público para além de uma simples atuação eficiente. Assim, é importante que o administrador público veja não o consumidor, como beneficiário dos serviços prestados, mas enxergue o cidadão. De acordo com Denhardt (2012), os integrantes do governo têm que colocar as necessidades e os valores dos cidadãos em primeiro lugar em suas decisões e, principalmente, em suas ações:

O governo cumpre sua responsabilidade para com o cidadão ao garantir a existência de procedimentos efetivos assegurando que ele funcione de acordo com os princípios democráticos e que os direitos dos indivíduos estão protegidos. Por sua vez, o papel do cidadão é contribuir para a comunidade, visando o interesse público e não o autointeresse, compartilhando o autogoverno de uma maneira mais ativa, com senso de pertencimento e interesse pelo todo (DENHARDT, 2012, p. 255).

Dessa forma, o autor afirma que os membros das organizações públicas carregam a responsabilidade especial de promover a democratização do processo político para além de uma simples atuação com eficiência. Esse Novo Serviço Público apresenta características voltadas para a responsividade do servidor frente aos problemas da sociedade e o reconhecimento do indivíduo, não como cliente ou usuário, mas como cidadão.

Para nortear essa nova vertente, Denhardt (2012) propõe sete princípios-chave: i) servir cidadãos, não consumidores; ii) perseguir o interesse público; iii) dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo;

iv) pensar estrategicamente e agir democraticamente; v) reconhecer que *accountability* não é simples; vi) servir em vez de dirigir; vii) dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

Para o autor, o Novo Serviço Público expressa, na liderança e na gestão dos órgãos públicos, um renovado interesse pelos valores democráticos - o administrador público tem a responsabilidade de estruturar as relações entre as organizações e o público, de fomentar o desenvolvimento de um conceito evolucionário do bem comum. Sua inspiração nasce na teoria da política democrática - interesse na relação entre o cidadão e o governo.

Para Salm e Menegasso (2007), o Novo Serviço Público surge como complementação aos modelos de administração pública anteriores, trazendo como bandeira a coprodução do bem público. Dessa forma, o Estado passa de controlador, fiscalizador e cobrador de impostos, a parceiro e fomentador de políticas públicas, tendo como pano de fundo o interesse público.

Ancorado nessa nova proposta, alguns temas anteriormente não questionados, entram em cena: a promoção da dignidade e do valor do novo serviço público, os valores da democracia, da cidadania e do interesse público, como valores proeminentes da administração pública. Ao se aliar às teorias de governança democrática, determina que o cidadão não deve ser voltado para o seu autointeresse, mas, sim, enxergar o interesse público mais amplo.

Várias teorias surgiram e provocaram mudanças na administração pública, algumas delas com ênfase nos processos e outras com ênfase no resultado final ou na satisfação da sociedade.

Com o novo modelo de serviço público proposto por Denhardt (2012), a valorização da capacidade de pensar, de inovar e assumir novas responsabilidades toma corpo e provoca uma revisão das práticas administrativas e seus princípios. Por meio de sua contribuição, ao comparar as diferenças entre organizações públicas e organizações privadas, percebe-se que o

trabalho com relação à primeira realiza-se à vista do público, tendo como foco principal o interesse público, já, as organizações privadas têm seu foco na produção e no lucro. É como se os administradores públicos trabalhassem numa vitrine, pois suas ações são constantemente expostas, visto fazer parte de um governo democrático que tem, como princípio, a transparência dos atos públicos.

A proposta do Novo Serviço Público vai ao encontro de alguns valores como servir aos outros e ao interesse público, foco na responsabilidade, na igualdade, na lealdade, na imparcialidade e, principalmente, ao encontro dos valores da cidadania que têm que nortear as atividades dos agentes públicos.

Os gestores públicos também precisam dispor de instrumentos e conhecimentos da realidade da organização que lhes permitam intervir e agir de forma a conciliar os interesses individuais e coletivos, com os interesses organizacionais.

Aliado a essa proposta, as pessoas que trabalham na administração pública também precisam se pautar pelos princípios da justiça e equidade, tanto em relação aos seus pares, quanto em relação ao cidadão (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Dessa forma, a função do governo é muito mais de unir as pessoas em ambientes que permitam a discussão e o entendimento sobre os rumos que a sociedade deve seguir, ele assume o papel de facilitador e parceiro na produção do bem público.

No Novo Serviço Público, os administradores públicos devem sempre visar ao bem comum, servindo aos cidadãos de forma a beneficiar a sociedade. Algumas ideias abaixo apresentadas, propostas por Denhardt e Denhardt (2000, p. 553-556) representam a essência desse novo modelo:

Servir ao invés de controlar – o papel do servidor público é colaborar com o cidadão para que ele consiga articular-se e, com isso, satisfazer o interesse comum. O governo tem o papel de atuar em conjunto com grupos de iniciativa privada, com organizações sem fins lucrativos na busca de soluções para os problemas da sociedade. Em substituição às antigas respostas “sim, nós podemos fazer” ou “não podemos fazer” o governo diz “vamos trabalhar em conjunto”, exigindo, assim, dos gestores públicos, novas habilidades de intermediação, de negociação e resolução de conflitos.

O interesse público é o objetivo e não o subproduto – os servidores devem sempre visar ao interesse coletivo, por meio de acordos e responsabilidades compartilhadas junto aos cidadãos. Aqui, o Governo tem a obrigação de assegurar que as soluções encontradas nos espaços públicos e que visem ao bem comum sejam empreendidas.

Servir ao invés de guiar – o Estado agindo como mediador e facilitador de ações coletivas.

Pensar estrategicamente, agir democraticamente – em virtude dos problemas públicos serem complexos e o Estado sozinho não conseguir resolvê-los, as políticas e programas podem ter resultados efetivos se forem planejados, executados e avaliados por meio de ações coparticipativas e colaborativas entre Estado e sociedade.

O local de identidade e de recursos passa a ser o espaço de intervenção pública – uma vez que o espaço público é construído socialmente, é lá que os problemas deveriam ser resolvidos;

Reconhecer que accountability não é simples – ao contrário de uma simples prestação de contas, vai além, ao se levar em consideração o interesse de todos;

A cidadania acima do empreendedorismo – servidores públicos não são somente executores das ações do Estado, mas, principalmente, promotores do interesse público.

Alguns exemplos da influência desse novo modelo começaram a surgir por volta da segunda metade dos anos 90, como, por exemplo, a criação de novos espaços de debate público, como os conselhos gestores, as audiências públicas, os fóruns participativos, houve também ações de descentralizações

entre as esferas estaduais e municipais, bem como o aumento de mobilizações sociais e movimentos populares (ANDION, 2012).

Mas será que a proposta do Novo Serviço Público pode ser aplicada às universidades, organizações com características ímpares, que são regidas por inúmeros instrumentos legais, atuando nas áreas de ensino, pesquisa e extensão e têm como um de seus objetivos maiores o atendimento às demandas da sociedade no preparo das novas gerações? A seção apresentada a seguir trata dessa questão.

### **2.1.5 A Universidade e o Novo Serviço Público**

Na perspectiva de Francisco e Faria (2008), a educação deve ser considerada como um fator estratégico para o desenvolvimento de um país e deve ser considerada como um precioso bem público. A universidade, que tem como pilar a produção de conhecimento, lida com esse bem, diariamente, um direito básico da população.

De acordo com os autores, o planejamento da educação é interesse da sociedade, visto que contribui para a formação de cidadãos imbuídos de valores éticos e que, com competência técnica, passam a atuar e influenciar o desenvolvimento social e econômico de um país.

Nessa linha de raciocínio, Francisco e Faria (2008), afirmam que as universidades constituem-se em organizações complexas de caráter proativo e possuem ampla rede de relações com outras organizações, mercado e sociedade. A missão das universidades é a formação de profissionais competentes e cidadãos conscientes de sua responsabilidade, perante o desenvolvimento social e econômico do país.

Para Mayor (1998), a educação é a chave para o desenvolvimento sustentável e sendo a universidade um centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão, ela atua, diretamente, na produção do conhecimento.

As instituições de ensino superior têm uma responsabilidade ímpar na preparação das novas gerações, para um futuro mais viável. Assim, a “política da universidade deve combinar o máximo de qualidade acadêmica com o máximo de compromisso social” (BUARQUE, 1986, p. 22).

Diante dessa perspectiva, quais seriam as contribuições da gestão de pessoas para a universidade? Para Freitas, Jabbour e Mangili (2011) uma das atribuições seria promover mudanças organizacionais, desenvolvendo competências e agindo de forma ética, outras atribuições envolveriam o aspecto social, incorporando o conceito de responsabilidade social, a partir do momento em que a gestão de pessoas se orienta de forma equilibrada entre os objetivos individuais, organizacionais e coletivos.

Dessa forma, para que a universidade tenha uma área de pessoal alinhada aos princípios do Novo Serviço Público deverá promover dentre outras ações, a valorização do servidor, a segurança no ambiente de trabalho, o cuidado com a saúde do servidor. De acordo com Freitas, Jabbour e Magili (2011), sistemas de recompensa poderiam ser implantados, pautados nos conceitos de equidade, justiça distributiva, autonomia e respeito.

Valores presentes nas práticas de gestão social e ambiental também podem estar diretamente relacionados com a gestão de pessoas das Universidades Federais e vão ao encontro do conceito de sustentabilidade: o atendimento com qualidade, o treinamento constante dos colaboradores, a manutenção de um ambiente de trabalho saudável, o respeito ao meio ambiente e a colaboração com a comunidade.

Outro ponto destacado diz respeito à comunicação, tratada como elemento essencial para a sustentabilidade organizacional e inteiramente

relacionada com as atribuições da gestão de pessoas tendo em vista a facilidade de articulação entre essa área e os diversos níveis hierárquicos da organização. Dessa forma, a gestão de pessoas tem a possibilidade de abrir canais de participação mais efetivos.

Ao se pensar em atendimento com qualidade é muito importante não perder de vista a questão da valorização do servidor como sujeito ativo nos processos de trabalho e não somente um cumpridor de ordens ou executor de tarefas pré-determinadas. Com este raciocínio vem a necessidade do servidor ter a consciência do quanto suas atitudes diárias podem impactar no dia a dia da organização e por consequência na vida do cidadão.

A universidade, embora constituída de características peculiares, também vivenciou os modelos de administração pública. Na concepção de Santos e Almeida Filho (2008) a universidade é uma grande prestadora de serviços e precisa resgatar sua responsabilidade social, principalmente, no que se relaciona com suas atividades de extensão. Para o autor, além da prestação de serviços a esses destinatários bem definidos, há, também, a sociedade e, assim, afirma que:

Uma vez criadas as condições, a universidade deve ser incentivada a assumir formas mais densas de responsabilidade social, mas não deve ser funcionalizada nesse sentido. A responsabilidade social da universidade tem de ser assumida pela universidade, aceitando ser permeável às demandas sociais, sobretudo àquelas oriundas de grupos sociais que não têm poder para as impor. A autonomia universitária e a liberdade acadêmica – que, no passado, foram esgrimidas para desresponsabilizar socialmente a universidade – assumem agora uma nova premência, uma vez que só elas podem garantir uma resposta empenhada e criativa aos desafios da responsabilidade social. Porque a sociedade não é uma abstração, esses desafios são contextuais em função da região, ou do local e, portanto, não podem ser enfrentados com medidas gerais e rígidas (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 82).

O principal papel de uma instituição de ensino superior, além de fomentar novos conhecimentos, novas pesquisas é acima de tudo atender às necessidades da sociedade, sendo que sua sobrevivência justifica-se pelo retorno à sociedade.

Em consonância com os propósitos de Novo Serviço Público, Muller (2001) afirma que a universidade tem o dever de assegurar: i) que os estudantes recebam o conhecimento necessário para sua formação como cidadão e profissional; ii) que os servidores executem atividades que vão ao encontro de seus anseios individuais e coletivos, aliados ao interesse da instituição e, por último e, não menos importante ao interesse público; e iv) que a sociedade receba os profissionais formados com plena capacidade para exercer suas atribuições com condições de intervir favoravelmente para o desenvolvimento local, regional ou nacional.

No regimento geral da UFLA, encontram-se delimitadas diretrizes que estão em sintonia com a proposta do Novo Serviço Público, uma vez que ao se referirem à organização e ao desenvolvimento das atividades, estabelecem a defesa e o respeito aos seguintes princípios: i) uma gestão democrática e participativa; ii) a valorização dos recursos humanos; iii) o respeito à pessoa e a seus direitos fundamentais; iv) o compromisso com a cultura, a ética, a liberdade e a democracia; v) o compromisso com a formação de cidadãos altamente qualificados para o exercício profissional; e vi) o compromisso com o desenvolvimento econômico, o bem-estar social e a melhoria da qualidade de vida da população (UFLA, 2014).

Os valores acima elencados são ratificados pela proposta do Novo Serviço Público, que tem o interesse público como pilar central. Ao contrário dos empregados de empresas privadas, o servidor público tem uma responsabilidade maior, lida com recursos públicos, sua remuneração é paga com recursos públicos e suas ações refletem direta ou indiretamente na vida dos

cidadãos. É como se o servidor público trabalhasse constantemente numa vitrine e o telespectador é toda a sociedade.

Diante disto, a proposta apresentada pelo Novo Serviço Público constrói-se sobre o trabalho da cidadania democrática, comunitária e da sociedade civil (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Também constam alguns princípios no Plano de Desenvolvimento Institucional (2011-2015) que vão ao encontro dos valores propostos por esse novo modelo e fazem parte da missão e do comprometimento da instituição: os princípios éticos de formação humanista, de justiça social, da formação cidadã, da prestação de serviços públicos de qualidade, com o cumprimento da Constituição Federal e das Leis que regem o país e com a edificação de uma sociedade justa e igualitária.

Nessa mesma perspectiva e uma vez que o Novo Serviço Público propõe uma maior responsabilidade do servidor que serve ao cidadão, o Decreto nº 5.825/2006 também vai ao encontro dessa premissa, pois dispõe sobre o aprimoramento dos processos de trabalho para transformá-los em conhecimento coletivo e de domínio público, propondo a construção coletiva de soluções para questões institucionais, bem como a reflexão crítica dos servidores sobre seu desempenho em relação aos objetivos institucionais. Essa proposta quebra a velha fórmula do “fazer só por fazer”, colocando nas mãos do servidor a responsabilidade por desempenhar um serviço público de qualidade.

Seja como proposta de trabalhar a questão da qualidade do serviço prestado à sociedade, como forma de atender às imposições legais, ou como forma de negociar junto ao MEC, o aumento do quantitativo de servidores técnico-administrativos, torna-se importante o estudo sobre o planejamento de pessoal.

Com vistas a atender ao objetivo deste trabalho, na sequência é apresentada uma breve retrospectiva sobre o planejamento de pessoal no serviço público federal.

## **2.2 Planejamento de Pessoal no Serviço Público Federal**

Na concepção de Francisco e Faria (2008), planejar é definir sistematicamente o caminho a ser trilhado em busca de um objetivo. Significa traçar os rumos de onde se quer chegar, quais meios serão utilizados para se chegar e quando chegar. Dessa forma, não é tão simples quanto dizer o que se quer ou qual objetivo perseguir. Planejar compreende definir, com os meios que se tem, os caminhos a serem seguidos de acordo com a direção traçada para a ação.

A função de planejar nas organizações deve ser entendida como uma das principais funções administrativas, pois fornece a sustentação para as demais. Permite à organização estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados, escolher quais serão os instrumentos de controle e que tipo de avaliação será aplicada para medir os resultados alcançados, transformando-se em uma importante ferramenta para os gestores.

Para Santos (2009), o propósito do planejamento governamental é definir objetivos para o futuro e os meios para alcançá-los, de maneira que as transformações ocorridas sejam determinadas pelo impacto causado na sociedade.

Alguns aspectos influenciam no fracasso de gestões públicas baseadas em planos de ação, dentre eles: a falta de pessoal preparado para a tomada de decisões, a insegurança política gerada pelas acirradas contradições de interesses, a visão imediatista dos governantes, a falta de conhecimento político

dos técnicos de planejamento, aliado a um sistema altamente burocrático e engessado e à rigidez das proposições teóricas (SANTOS, 2009).

Friedmann (2006), ao fazer um retrospecto sobre planejamento, afirma que a visão que emerge das origens do pensamento sobre o tema é muito familiar e extremamente conservadora, visto que confirma as relações de poder existentes, ou seja, uma visão dirigida aos governantes da sociedade e não aos governados.

O planejamento deve ser utilizado pelos governos com vistas a atender às demandas da sociedade. Embora apresente determinadas limitações, deve se nortear pelas relações de interdependência entre todas as partes envolvidas.

Para Santos (2009), para que um plano seja politicamente viável é preciso que obtenha certo grau de apoio da sociedade sobre a qual vai atuar e, para que seja implementado, é necessário apoio administrativo, envolvendo a alta administração e os níveis intermediário e executivo. O autor afirma que é impossível falar de planejamento se este não tiver condições de conduzir concretamente processos e programas para atingir os fins desejados e se a proposta não for aceita pelos interessados, ou seja, aqueles que têm o poder de decisão – os políticos – e para aqueles que serão beneficiários das ações – a comunidade.

Na perspectiva de Cardoso Júnior (2011), o planejamento da organização precisa estar o tempo todo alinhado ao processo de gestão, uma vez que sozinho restringe-se a um conjunto de estudos e proposição de objetivos sem nenhum efeito prático e a gestão sem planejamento resume-se a um roteiro de procedimentos burocráticos:

De outro lado, a gestão, embora seja atividade de gerenciamento cotidiano da máquina pública, é algo que apenas pode fazer sentido estratégico – vale dizer, ser portadora de conteúdo e de orientações que de fato impactam positivamente tanto os processos cotidianos de

trabalho como os produtos e os resultados finais da ação estatal – se acoplada ou referenciada adequadamente a diretrizes gerais e atividade concretas emanadas do planejamento governamental (CARDOSO JÚNIOR, 2011, p. 12).

A reconstrução de um Estado rumo ao desenvolvimento passa pelo caminho da conexão do planejamento governamental com gestão de políticas públicas, sendo que um não pode caminhar sem o outro, com o risco de se transformarem em simples estudos ou manual de procedimentos operacionais (CARDOSO JÚNIOR, 2011).

De acordo com Komatsu (2013), por meio das ações previamente planejadas, a organização pública consegue cumprir sua finalidade e, por conseguinte, atender às demandas da sociedade. Esse processo de planejamento tem que estar bem estruturado e quanto mais consolidado, melhores serão os resultados obtidos pela organização.

As organizações públicas, ao planejarem suas ações e tomarem decisões, devem se preocupar com o cenário externo, avaliando os aspectos sociais, econômicos, políticos e ambientais e não apenas a questão financeira. No entendimento de Komatsu (2013), o atual direcionamento da organização pública deve estar internamente relacionado ao compromisso com o futuro e aos resultados e impactos decorrentes de suas ações perante a sociedade:

Uma organização pública deve sempre se propor a melhorar e elevar os resultados gerados para a sociedade; para tanto, deve ser guiada estrategicamente, o que consiste efetivamente em “criar o futuro”, em considerar as tendências e influências do cenário externo no seu ambiente de atuação e promover diretamente ou indiretamente ações de reconhecido valor social, econômico e ambiental (KOMATSU, 2013, p. 215).

Uma vez que um dos fatores de sucesso de uma organização passa por sua capacidade de prever suas demandas com pessoal, surge a necessidade do planejamento deste efetivo. Para Marinho e Vasconcellos (2007), esse planejamento deve envolver atividades de previsão, desenvolvimento, implantação e controle de pessoal, pois assim é possível à organização garantir o número certo de pessoas adequadas às suas necessidades.

Nesse contexto, o planejamento de pessoal, para que surta efeitos positivos na organização exige o apoio das lideranças estratégicas, a definição dos processos e procedimentos de trabalho e a colaboração entre diferentes áreas da organização (KOMATSU, 2013).

Até um tempo atrás, o Governo Federal restringia-se tão somente à recomposição quantitativa de seu pessoal, por meio de concursos ou contratações temporárias, motivo pelo qual no país, são ainda poucas as organizações públicas que se preocupam com o planejamento de sua força de trabalho. Komatsu (2013) afirma ser de fundamental importância que a organização pública desenvolva um bom instrumento para recrutamento, seleção, realocação, capacitação e avaliação de sua força de trabalho alinhados ao seu planejamento estratégico, sem perder de vista o atendimento com qualidade ao cidadão e à sociedade. Em sua visão:

O planejamento da força de trabalho tem sido reconhecido como uma ferramenta capaz de induzir organizações públicas e privadas a pensarem e atuarem de forma mais estratégica e menos operacional no alinhamento entre pessoas e finalidade. Sem que se haja este esforço, é pouco provável que o aumento ou a redução da força de trabalho aconteçam sem que causem problemas a curto, médio ou longo prazo (KOMATSU, 2013, p. 163).

O planejamento da força de trabalho, portanto, continua a ser considerado um desafio não enfrentado, pois os instrumentos disponíveis para

recrutamento e avaliação, por exemplo, cumprem princípios constitucionais, mas não atendem às necessidades específicas para gestão de pessoas. Podemos traçar o paralelo: assim como não houve planejamento estratégico para a redução da força de trabalho, o mesmo vem ocorrendo com sua recomposição.

De acordo com Komatsu (2013), algumas fases deverão ser seguidas pela organização com vistas a implantar o planejamento de pessoal, são elas: i) analisar o contexto interno e externo da organização; ii) definir e atualizar o direcionamento estratégico da organização; iii) definir e atualizar cadeia de valor agregado da organização, competências e conhecimentos necessários para sua operação; iv) realizar e atualizar o levantamento de informações quanto à força de trabalho da organização (qualitativo e quantitativo); v) elaborar cenários alternativos de planejamento (construção de cenário futuro – mantidas as condições atuais, construção de cenário futuro – situação ideal) ; vi) identificar lacunas entre os cenários de planejamento alternativos; vii) construir plano de ação para suprir as lacunas identificadas entre o cenário futuro sob condições atuais e o cenário futuro sob condições ideais.

### **2.2.1 Primeiras propostas de planejamento de pessoal na administração pública brasileira**

Ao longo do tempo, alguns instrumentos legais foram utilizados pelo governo brasileiro para organizar o serviço público.

A administração pública no Brasil começou a mudar seus rumos na década de 30, com a introdução dos princípios burocráticos. Esses princípios foram introduzidos a partir da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP). Para Bresser-Pereira (1996), o processo de evolução das práticas ligadas à administração de pessoal no Brasil iniciou-se com o patrimonialismo, sendo que a criação do DASP teve por objetivo imprimir uma

gestão burocrática clássica, representando uma primeira reforma administrativa no Brasil.

Nessa perspectiva, algumas ações do governo brasileiro nos anos 1930 visavam à profissionalização da administração pública com vistas a um possível rompimento com o paternalismo. Além da criação do DASP, ocorreram conquistas na área social, como por exemplo, o voto secreto, incluindo o direito ao voto das mulheres e a criação de leis trabalhistas (CAPOBIANGO et al., 2013).

No ano de 1967, foi publicado o Decreto-lei nº 200, iniciando assim no país, os primeiros movimentos que aproximaram a administração pública brasileira das práticas gerencialistas, contendo algumas diretrizes para a reforma administrativa e estabelecendo cinco princípios para a gestão pública: planejamento, descentralização, delegação de autoridades, coordenação e controle. É importante destacar que esse normativo legal permitia a contratação de empregados sem concurso público, facilitando, assim, a continuidade das práticas patrimonialistas (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Esse decreto, ao estabelecer diretrizes para uma reforma administrativa, com base nos princípios fundamentais e ao tratar das disposições de pessoal civil, fez também previsão da valorização da função pública, da profissionalização e do aperfeiçoamento do servidor público, da conduta funcional pautada por normas éticas.

Um detalhe importante contido nas inúmeras disposições desse decreto se aproxima de um primeiro movimento da administração pública brasileira rumo ao dimensionamento de pessoal, pois tratava da “fixação da quantidade de servidores, levando-se em conta as reais necessidades do funcionamento de cada órgão”. Acrescentava que a aprovação das lotações seria feita segundo critérios objetivos, relacionando o quantitativo de servidores às atribuições e ao volume de trabalho de cada órgão.

Nesse normativo legal, algumas medidas determinavam a cada órgão rever sua lotação, com o objetivo de que esta estivesse em consonância às necessidades de pessoal e de acordo com o orçamento previsto. Nesse caso específico, caso fosse constatado pessoal ocioso, haveria de ser feita redistribuição e aproveitamento em outros setores, ou até mesmo outros órgãos, culminando com a extinção de alguns cargos e demissão com indenização. Para alguns estudiosos o Decreto nº 200/1967 vislumbrou a possibilidade da quebra da rigidez burocrática, caracterizando-se como uma tentativa de implantação da administração gerencial no Brasil:

O Decreto n 200/1967 foi considerado como a primeira referência da reforma administrativa de 1967, pois consolidava a institucionalização de uma determinada prática de planejamento governamental e intragovernamental sob a forma sistêmica e sob o comando da União, em associação com a instituição do orçamento-programa. Depreende-se deste preceito uma visão da administração pública para o desenvolvimento (CAMARA, 2002, p. 797).

Mais tarde, em 1979, foi lançado o Programa Nacional de Desburocratização, pelo então Ministro Hélio Beltrão, trazendo a seguinte proposta política “retirar o usuário dos serviços públicos da condição de súdito para iniciá-lo na condição de cidadão, destinatário de toda ação do Estado” (BELTRÃO apud BRESSER PEREIRA, 1996, p. 6).

De acordo com Abrucio (2007), muitas mudanças ocorreram com a promulgação da Constituição de 1988, como por exemplo, a tentativa de profissionalização da burocracia. Outra alteração importante foi o princípio da seleção por mérito e universal, concretizado, por meio do concurso público. Em consonância com esse movimento, o governo federal também criou, em 1986, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), num esforço de aprimorar a capacitação da alta burocracia.

O planejamento de pessoal exige uma visão que alcance a missão da organização, por meio da análise da estrutura organizacional e pelo entendimento de como funciona a política de pessoal e a legislação vigente. Para concluí-lo, são necessários estudos mais pontuais sobre a alocação dos servidores, sobre seus perfis e processos de trabalho. É nessa fase que entra o dimensionamento, que pode ser entendido como uma espécie de planejamento ou programação operacional de pessoal (KOMATSU, 2013). Motivo pelo qual, na próxima seção, é apresentado o tema dimensionamento de pessoal na administração pública.

### **2.3 Dimensionamento de pessoal na administração pública**

O dimensionamento de pessoal consiste no cálculo entre o número desejável de pessoas necessárias para realizar determinada tarefa e o número possível. Para Borsatto (2009), as organizações, ao fazerem o dimensionamento de pessoal, realizam um levantamento do quantitativo de pessoal e dos perfis necessários para atingir as metas e os objetivos propostos, com o objetivo de adequar o quadro de pessoal existente, traçando uma estimativa do quadro ideal.

Nas Universidades Federais, o dimensionamento de pessoal está previsto na Lei nº 11.091/2005 e no Decreto nº 5.825/2006 que tratam da reestruturação da carreira e do desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos. A primeira estabelece que caberá a cada instituição avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao MEC, quando necessário, o redimensionamento, considerando as demandas da instituição e a proporção do quantitativo da força de trabalho dos técnicos administrativos em relação aos docentes e aos estudantes. O decreto traça as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores técnico-

administrativos e estabelece a importância da vinculação deste plano ao PDI da IFE, contemplando, assim, o dimensionamento, conceituado como:

[...] processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE (BRASIL, 2006a).

De acordo com o Decreto nº 5.825/2006, algumas ações deverão ser realizadas pelas universidades, visando ao dimensionamento das necessidades de pessoal, objetivando estabelecer uma matriz de alocação de cargos, definindo critérios de distribuição de vagas. Nesse sentido, o referido decreto traça uma diretriz para o estudo de dimensionamento em seu artigo 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 (BRASIL, 2006a)

Para se cumprir esses objetivos, algumas ações que deverão ser adotadas pelas instituições estão relacionadas nesse Decreto: i) identificação da força de trabalho da IFE e sua composição; ii) descrição das atividades dos setores; iv) descrição das condições tecnológicas e de trabalho; v) identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE; vi) análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas; vii)

identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE; viii) aplicação da matriz de alocação de cargos para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho; ix) comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes; x) remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e xi) identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais (BRASIL, 2006a).

Atualmente, no Brasil, como consequência do longo período sem reposição, ocorreu o envelhecimento da força de trabalho no serviço público. Essa realidade demanda aos gestores públicos um planejamento da força de trabalho com o propósito de resolver o impasse criado: um alto percentual de servidores com tempo para se aposentar frente a um alto percentual de servidores com pouco tempo de serviço público.

Diante do exposto acima, criar mecanismos ou estratégias para manter o pessoal mais experiente e assim possibilitar que a transição entre aposentadorias e nomeações ocorra de forma tranquila, sem sobressaltos, com vistas a preservar a memória organizacional, é o desafio das organizações públicas.

Nessa perspectiva, o relatório da OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010a) entende que um serviço público em envelhecimento não seria um problema, mas uma oportunidade de reestruturação da força de trabalho.

Assim como os servidores, a sociedade também está envelhecendo, fato comprovado pelas mudanças na pirâmide etária da população mundial e o poder público tem que se preparar também para atender às novas exigências dessa sociedade, assim de acordo com a OCDE:

A experiência dos países membros da OCDE mostra que apenas alguns países elaboraram estratégias que se aproveitem das oportunidades criadas por um serviço público em envelhecimento. A OCDE recomenda que os países com rápido envelhecimento dos serviços públicos adotem tais estratégias rapidamente para não desperdiçar as oportunidades criadas pelo alto nível de saídas e serem confrontados com grandes perdas de memória institucional e grandes custos de aposentadorias (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010, p. 103).

O avanço do processo de globalização tem forçado as organizações privadas e públicas a se modernizarem com o objetivo de se tornarem mais competitivas. Tal fato impulsiona essas organizações para a necessidade da utilização de instrumentos de gestão mais elaborados e complexos, facilitando, assim, a tomada de decisão por parte dos gestores.

Nessa perspectiva, o sucesso das organizações pode estar relacionado à sua capacidade de prever sua demanda de pessoal. Ao se falar em organizações públicas, é necessário que existam ferramentas que sirvam de suporte às melhorias de prestação de contas à sociedade. Nessa linha de raciocínio, apenas o dimensionamento de pessoal pode não ser o suficiente para atender a esse objetivo, mas as organizações que o adotarem estarão dando um importante passo em direção ao planejamento estratégico da força de trabalho (KOMATSU, 2013).

Ao se propor o dimensionamento de pessoal, alguns aspectos deverão ser levados em consideração, no que diz respeito à metodologia a ser aplicada, principalmente nas organizações públicas, que reúnem características específicas e mais complexas em comparação a uma organização privada.

Dentre as contribuições, podem ser bem-vindas aquelas baseadas nas propostas de dimensionamento dos servidores e mapeamento dos processos de trabalho, assim equipes com diversos conhecimentos e de diferentes áreas poderiam compor uma comissão para executar esse trabalho.

Na concepção de Komatsu (2013), muitos cuidados deverão ser tomados para que seja feito um bom trabalho, como, por exemplo um mapeamento detalhado das características e distribuição da atual força de trabalho, considerando-se todos aqueles que trabalham na instituição, servidores e terceirizados. A partir desse mapeamento, é possível traçar projeções para diferentes cenários do planejamento de pessoal.

É importante esclarecer que planejamento e dimensionamento da força de trabalho são processos distintos, já que a proposta de planejamento de pessoal tem uma maior abrangência:

O planejamento da força de trabalho se distingue do dimensionamento da força de trabalho por ter significado e finalidade específica: trata-se de um processo sistemático para avaliação e projeção das necessidades futuras de pessoal, seja para seu provimento com o perfil e no momento adequado, seja para definição de medidas voltadas à adequação do quadro existente às novas competências ou competências futuras identificadas (KOMATSU, 2013, p. 164).

Nessa perspectiva o planejamento da força de trabalho pode ser encarado pelos gestores como uma ferramenta que tem por objetivo fazer a organização pensar e atuar de forma mais estratégica na conciliação entre os objetivos dos servidores e objetivos institucionais, considerando aspectos políticos, ambientais e financeiros. Com esse processo em mãos, a administração poderá antever problemas com sua força de trabalho, a curto, médio ou longo prazo.

Por sua vez, o processo de dimensionamento assume uma característica operacional ao estabelecer variáveis e parâmetros com vistas à recomposição da força de trabalho. Tem por objetivo a análise do quadro de pessoal, dos cargos, das funções, dos processos de trabalho e das atividades da forma como são executados no dia a dia, para que se obtenha a medida do esforço necessário a

sua realização. Esse esforço, geralmente quantificado em homens/hora, possibilita uma comparação com outras situações similares existentes na organização e também em organizações similares.

Na concepção de Komatsu (2013), embora restrito ao momento presente, o processo de dimensionamento de pessoal assume relevância junto ao planejamento estratégico da organização. Nesse sentido, é apresentada uma breve contextualização sobre a importância da utilização de indicadores nas organizações.

#### **2.4 A importância dos indicadores no planejamento de pessoal**

O desenvolvimento dos indicadores sociais tem estreita relação com o avanço das atividades de planejamento da administração pública federal no decorrer do século XX. Existem alguns indícios de sua utilização a partir dos anos 1920 e 1930, mas esse desenvolvimento ocorreu, recentemente, por volta dos anos 1960, na tentativa do governo federal de acompanhar as diversas mudanças na área social, bem como medir o impacto das políticas públicas implementadas na sociedade (JANUZZI, 2002).

O aumento do uso dos indicadores na administração pública federal acompanhou o interesse crescente não só da sociedade civil, como também da mídia, das organizações não governamentais e das entidades representativas de classe, resultando num maior poder de controle dos gastos públicos.

Atualmente, dados cadastrais que antes ficavam esquecidos em estantes e gavetas, após um tratamento adequado passam a adquirir consistência e podem ser transformados em importantes informações para a organização.

De acordo com Januzzi (2009), os indicadores estabelecem um padrão normativo e podem ser utilizados como importante fonte de informação na construção de diagnósticos:

Indicadores são definidos como sendo dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo ou seus resultados. Além de sinalizar possíveis desvios de rota nos planos traçados, os indicadores podem, ainda, ter caráter preventivo, contribuindo para a redução de gastos e para melhoria na eficiência dos processos de trabalho (JANUZZI, 2009, p. 15).

No entendimento do autor, a seleção de um indicador não é tarefa simples, visto não existir uma teoria formal que possa norteá-la de forma objetiva. Não se pode perder de vista a existência da relação íntima entre o conceito e os indicadores propostos. Dessa forma, na escolha de indicadores sociais deverá ser observada a íntima relação entre eles e o conjunto de propriedades desejáveis, procurando-se escolher qual seria o melhor indicador para cada caso proposto.

É importante destacar que, ao se utilizar indicadores, algumas propriedades importantes deverão ser consideradas, são elas: i) relevância; ii) validade; iii) confiabilidade; iv) cobertura; v) sensibilidade; especificidade; vi) inteligibilidade de sua construção; vii) comunicabilidade; viii) factibilidade para obtenção; ix) periodicidade na atualização; x) desagregabilidade; e xi) historicidade (JANUZZI, 2009, p. 28).

Detalhando o exposto acima, Januzzi (2005) conclui que para produzirem os efeitos desejados, os indicadores devem possuir a *validade* para que sua medida seja o mais próximo possível da realidade que se pretenda medir, a *confiabilidade* para produzir os mesmos resultados em situações semelhantes, a *sensibilidade* para possibilitar a avaliação imediata dos efeitos ou não de determinada ação, a *especificidade* como forma de ser reflexo do fenômeno estudado e apresentar a *relevância* para a agenda político-social.

Para Picchiai (2009), um indicador precisa ter aplicação fácil, não causar interpretações divergentes, estar de acordo com o processo de coleta de dados

existentes, ter a interpretação clara e precisa dos resultados, ser economicamente viável sua aferição e oferecer subsídios para o processo decisório.

Antes de se definir qual indicador será utilizado, é necessário saber o que se quer medir e também para que essa medida será válida. Após a definição, escolhe-se qual instrumento será usado, sempre tendo em mente qual será a contribuição desse indicador para a melhoria dos serviços prestados.

A seguir, é demonstrado um modelo descritivo dos elementos a serem considerados para a construção de indicadores. Esse modelo é utilizado pelo Escritório de Prioridades Estratégicas do governo mineiro, que publica anualmente um caderno de indicadores, apresentando resultados das políticas públicas em Minas Gerais nas áreas de educação, saúde, segurança, desenvolvimento social, econômico e sustentável:

<b>Descrição</b>	Tradução simples e concisa do indicador, descrevendo ou conceituando as variáveis que o compõem, de maneira a facilitar a interpretação.
<b>Fórmula</b>	fórmula matemática, com a devida tradução dos termos utilizados.
<b>Fonte</b>	Instituição ou órgão responsável pela apuração do indicador ou disponibilização dos dados.
<b>Periodicidade</b>	Periodicidade de divulgação dos dados (anual, trimestral, mensal, etc).
<b>Defasagem</b>	Espaço de tempo entre o fechamento do período a que se refere o indicador e a data de publicação dos dados.
<b>Polaridade</b>	Direção desejada para a medida em questão. Para medidas que se deseja aumentar, “maior melhor”; para medidas que se deseja reduzir, “menor melhor”.
<b>Limitações</b>	Especificidades do indicador que podem comprometê-lo em relação a sua adequação, aplicação, apuração, interpretação e cálculo.
<b>Aplicação</b>	Descrição concisa da forma como o indicador é aplicado.

Quadro 1 Modelo descritivo para a construção de indicadores

Fonte: Minas Gerais (2013).

A utilização de indicadores nas organizações públicas pode ser uma importante contribuição ao trabalho de dimensionamento de pessoal e está relacionada à atuação da área de gestão de pessoas. Motivo pelo qual, na

próxima seção, é apresentada a evolução da gestão de pessoas na administração pública federal.

Diante de normativos legais apresentados e de outros posteriormente editados, como se comporta a área de pessoal e como é sua relação com a administração pública e com os servidores? A área de pessoal, além de possuir diversas informações sobre a vida funcional do servidor, também atua como uma via de comunicação entre as diversas unidades da organização.

## **2.5 A evolução da área de pessoal e sua relação com o planejamento**

A área de pessoal no Brasil tem, tradicionalmente, suas ações ligadas ao controle e cumprimento de normas de pessoal, não sobrando muito espaço para ações de gestão e planejamento estratégico.

A responsabilidade em tratar das questões afetas à vida funcional das pessoas que trabalham nas organizações está a cargo da área de gestão de pessoas.

Essa área sofreu variações significativas ao longo do tempo, inclusive em sua denominação. De acordo com Jacobsen et al. (2011), historicamente, a área de administração de pessoal vem evoluindo desde 1900, sofrendo variações decorrentes de legislações, passando pela estrutura de departamento de pessoal, recursos humanos até os dias atuais, conhecida como gestão de pessoas. Essas mudanças denotam a valorização do indivíduo na organização, que deixam de ser meros instrumentos de trabalho e passam a ser o foco principal na era do conhecimento e da tecnologia.

Jacobsen et al. (2011) afirmam que a gestão de pessoas foi marcada pelos seguintes períodos clássicos:

- a) Pré-jurídico-trabalhista (1930) onde a característica principal era a inexistência de legislação;
- b) Burocrático (1930-1950) – início das legislações trabalhistas;
- c) Tecnicista (1950-1960) – caracterizando-se pela preocupação com a eficiência e trabalhadores;
- d) Sistêmico (1960-1980) – nesse período, a característica principal foi a criação dos cargos de gerência de recursos humanos;
- e) Relações industriais integradas (1980-1990) – início do alinhamento entre as rotinas da área de pessoal e a estrutura organizacional; vi) Reformas estruturais profundas (1990 em diante) – surgem novos modelos de “Gestão de Pessoas”, “Gestão com Pessoas”, “Gestão de Talentos”, “Departamento de Gente”.

A terminologia “gestão de recursos humanos”, ao colocar o indivíduo como um recurso que pode ser gerenciado e controlado, tal qual recursos financeiros e tecnológicos, começou a ser substituída nas organizações pela “gestão de pessoas” em virtude das críticas recebidas. Ao contrário, são as pessoas que gerenciam os recursos financeiros, materiais, tecnológicos. Essa definição mais atualizada alcança uma função transversal, passando pelos diversos níveis da organização, afinal percebe-se que o indivíduo possui uma dimensão subjetiva (BORGES; MOURÃO, 2013).

Nesse contexto, gestão de pessoas engloba inúmeras atribuições, além daquelas consideradas estritamente cartoriais, seleção, treinamento, desenvolvimento, valorização e orientação para a carreira, avaliação por mérito, preparo para a aposentadoria, visando ao bem estar e à qualidade de vida do trabalhador. No entendimento de Borges e Mourão (2013), a gestão de pessoas “organiza a vida no trabalho e zela pelo melhor equilíbrio entre interesses organizacionais e interesses pessoais”.

Dessa forma, uma das atribuições da gestão de pessoas é trabalhar efetivamente o desenvolvimento das pessoas que trabalham nas organizações privadas e nas organizações públicas. Essa tarefa, no entanto, nem sempre foi prioridade, sendo que somente a partir dos anos 80, essa área passa a ocupar uma posição estratégica dentro das organizações.

De acordo com Brantes (2012), embora na literatura a área de pessoal já era vista como estratégica nesse período, a preocupação focava-se na gestão financeira, com vistas à sobrevivência às altas taxas inflacionárias e diversos planos econômicos. As pessoas ainda eram vistas como recursos, tal qual os recursos materiais e recursos financeiros. Com a mudança do cenário econômico, a concepção de pessoas dentro das organizações começa a mudar, embora nas organizações públicas essa mudança tenha ocorrido de forma mais lenta e gradual.

De acordo com o Relatório de 2010 da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010a), muitos países têm estabelecido procedimentos e processos que ligam o planejamento de pessoal ao planejamento estratégico de organizações, incluindo mecanismos de prestação de contas para os gestores relatarem o planejamento de sua força de trabalho. O planejamento estratégico da força de trabalho, como a maioria das ferramentas de gestão, de acordo com a avaliação desse relatório, não deve ser excessivamente sofisticado. Sua finalidade é evitar o empirismo e a imprecisão sobre as reais necessidades de pessoal e também incentivar a vinculação mais profissional da área de pessoal à gestão estratégica da organização.

A preocupação com o processo de gerir pessoas no serviço público é recente, a exemplo da recém-criada SEGEP (Secretaria de Gestão Pública) do Ministério do Planejamento. Criada pelo Decreto nº 7.675/2012, iniciou suas atividades em 2012, tendo por missão promover a excelência da gestão pública

na atuação do governo em benefício da sociedade. Ela surgiu da junção das antigas, Secretaria de Recursos Humanos e Secretaria de Gestão, sendo que sua competência abrange a formulação de políticas e diretrizes para a gestão de pessoas, com foco na área de pessoal, carreiras, estruturas remuneratórias e cargos em comissão.

Até então, a área de pessoal tradicionalmente assumiu posição cartorial, formativa e de controle, não sendo comum a utilização de modelos estratégicos de gestão de pessoas no âmbito federal. Em consonância a essa afirmativa, o relatório de avaliação da OCDE (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2010b), concluiu que as práticas de gestão no serviço público brasileiro têm pouco espaço para a gestão estratégica, baseada em competências e desempenhos, pois se concentram no controle do cumprimento das regras e normatizações impostas pela legislação.

Tradicionalmente, nas organizações públicas, a preocupação com os trabalhadores restringia-se às questões de recrutamento, seleção, cadastro, pagamento de salários e benefícios e aposentadorias. A área que cuidava das questões de pessoal era conhecida originalmente como departamento de pessoal, tinha uma função estritamente cartorial, cuidando dos aspectos funcionais dos trabalhadores. Com o passar do tempo denominou-se área de recursos humanos, sendo abandonada em decorrência do entendimento de que pessoas são muito mais que recursos, não podendo ser comparadas aos recursos materiais ou financeiros, mas sim colaboradores da organização que trabalham com o manejo desses materiais e que demandam ser geridos com responsabilidade e competência.

De acordo com Brantes (2012), a partir dos anos 80, a área de recursos humanos passa a ter uma posição de destaque nas organizações, uma vez que é vista como principal fonte de vantagem competitiva, incluindo não apenas o conhecimento, a experiência, as habilidades e o compromisso com o trabalho

desenvolvido, mas também as políticas de gestão e desenvolvimento. Por meio dessa visão estratégica, começa a se delinear a integração dos objetivos da área de pessoal aos objetivos estratégicos das organizações.

Para Pires (2009), a adequação dos processos de gestão de pessoas no serviço público implica a necessidade de planejamento de carreiras com novas abordagens de ingresso, desenvolvimento, treinamento, avaliação de desempenho e progressão.

Gestores públicos à frente da área de pessoal podem colaborar, tornando mais estreita a relação entre planejamento e gestão de pessoas, participando da elaboração dos planos de desenvolvimento institucional, transformando-se num parceiro na execução do planejamento estratégico da organização.

Um dos aspectos importantes a se considerar no estudo de dimensionamento de pessoal é o conhecimento da estrutura de cargos existente na organização, desde a questão da seleção, ingresso, promoções e incentivos ou formas de qualificação. O gestor deve conhecer, além da parte referente à política de pessoal, a legislação que trata dessas questões. Nas seções seguintes, é apresentado um breve histórico sobre a estrutura de carreiras e cargos do serviço público federal, dando ênfase à Lei nº 11.091/2005.

## **2.6 Estrutura de Carreiras e Cargos no Serviço Público Federal no Brasil**

Em atendimento aos princípios da Constituição Federal de 1988, planos de carreiras e cargos, normas para concursos públicos, reajuste e reestruturação de tabelas de vencimentos, limites para gastos com pessoal e criação de cargos de direção ou comissão são definidos por lei. Para Mendes (2010), todas as propostas com vistas a alterar estruturas de carreiras, cargos ou remuneração devem seguir a diretriz da busca por um serviço público que gere mais resultados à sociedade com o menor custo possível.

De acordo com Moreira e Lucio (2012), muitas foram as tentativas com o propósito de organizar os cargos que compõem o serviço público federal no país. Essas tentativas, na visão do autor, culminaram com a edição de inúmeros instrumentos legais, gerando diferentes estruturas e criando diversos planos de cargos, gerando um dos mais complexos modelos de organização do serviço público em comparação com outros países.

A administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal é composta por inúmeros órgãos e entidades, que agregam servidores que pertencem a diversas estruturas de carreiras ou planos de cargos.

O processo de evolução e reorganização dos planos de carreiras do serviço público tem como marco legal o Decreto Lei nº 200 de 1967 que funcionou como um instrumento normativo ao organizar o quadro de pessoal civil do poder executivo federal. Esse instrumento legal estabeleceu diretrizes gerais para a organização e o funcionamento da administração pública brasileira.

Na sequência, com a edição da Lei nº 5.645 de 1970, foi aprovado o Plano de Classificação de Cargos (PCC) que estabeleceu uma classificação de cargos por grupos, segundo afinidades, natureza do trabalho executado e nível de conhecimento. Uma das características principais do PCC foi a nítida separação entre duas atividades da administração pública: as atividades de cunho técnico-administrativas e as atividades de comando administrativo, também chamadas de “cargos em comissão”. Sendo que este último adotava como critério de provimento - prática também usual nos dias de hoje - não necessariamente a meritocracia, mas a confiança (GRAEF; CARMO, 2009).

Para maior compreensão, esclarecemos que “cargo” descreve o conjunto de atribuições, competências e responsabilidades do ocupante e “carreira” é o caminho estabelecido por lei, a ser trilhado pelo servidor. Inúmeros atos legais trouxeram estes dois termos em seus textos, mas nem todos eram claros em sua

definição, são eles, o Decreto-Lei nº 1.713 de 1939, a Lei nº 1.711 de 1952 e a Lei nº 3.780 de 1960. Na Lei nº 8.112/90 (RJU).

Já, a Lei nº 11.091/2005, também apresentou alguns conceitos, por exemplo, plano de carreira como conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade; cargo como um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor (BRASIL, 2005).

De acordo com Moreira e Lúcio (2012), o serviço público federal no Brasil é composto por inúmeros planos de carreiras, por diferentes cargos, com exigências distintas de níveis de escolaridade para ingresso, sendo que até a promulgação da Constituição Federal de 1988, o modelo existente possibilitava a ascensão funcional, por meio de concursos internos. A partir da CF/88 a única forma de ingresso nos cargos efetivos seria por meio de concurso público, abrindo-se, assim, a ampla concorrência.

O sistema de carreiras dos servidores públicos federais no Brasil apresenta-se de forma fragmentada e tem um impacto direto no modelo de desenvolvimento dos servidores.

Na vigência do Plano de Classificação de Cargos (PCC) as atividades técnico-operacionais compunham-se dos seguintes grupos: Tributação, Arrecadação e Fiscalização, Atividades de Fiscalização de Combustíveis; Serviços Jurídicos, Planejamento, Controle Interno, Polícia Federal, Diplomacia, Segurança e Informações; Magistério, Pesquisa Científica e Tecnológica, Saúde Pública, Outras Atividades de Nível Superior, Defesa Aérea e Controle do Tráfego Aéreo, Atividades Aeroespaciais, Outras atividades de Nível Médio, Serviços Auxiliares, Artesanato, Serviços de Transporte Oficial e Portaria e Processamento de Dados (GRAEF; CARMO, 2009).

Na visão desses autores, o primeiro governo da Nova República propiciou os primeiros movimentos em direção a um posicionamento diferente de políticas de recursos humanos, bem como a implementação de novas configurações nos quadros de servidores. Outro importante ato desse período foi a criação da Escola Nacional de Administração Pública, em 1986. Nesse mesmo período, foi criado o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) específico das instituições federais de ensino, que abrangia as carreiras de Magistério Superior, Magistério de 1º e 2º graus e as atividades técnico-administrativas.

### **2.6.1 Estrutura dos cargos técnico-administrativos em educação e sua configuração nas IFES**

Todos os servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino foram enquadrados a partir de março/2005, de acordo com a Lei 11.091/2005, que reestruturou o plano de carreira e cargos dos servidores técnico-administrativos em educação (PCCTAE) no âmbito das instituições federais de ensino superior vinculadas ao MEC.

Ao tratar da organização do quadro de pessoal, essa lei observa alguns princípios importantes como a natureza do processo educativo e a função social do sistema federal de ensino, a dinâmica dos processos de pesquisa, ensino, extensão e administração, a qualidade do processo de trabalho, o reconhecimento do saber não instituído e o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais.

Essa legislação traz em seu texto alguns conceitos importantes que facilitam a compreensão da nova estrutura de cargos proposta, como, por exemplo: i) o *plano de carreira* sendo tratado como um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores

titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade; ii) o *nível de classificação* como um 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; iii) o *padrão de vencimento* como sendo a posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação; iv) o *cargo* como um conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor; v) o *nível de capacitação* como sendo a posição do servidor na matriz hierárquica dos padrões de vencimento em decorrência da capacitação profissional, para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso; vi) o *ambiente organizacional* como aquela área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal; e vii) e *usuários* sendo definidos como as pessoas ou coletividades internas ou externas à instituição federal de ensino que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados.

Algumas das atribuições gerais impostas por essa legislação aos ocupantes de cargos técnico-administrativos em educação referem-se ao planejamento, organização, execução e avaliação das atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo e ao ensino, pesquisa e extensão.

As formas de ingresso na carreira de técnico administrativo se dá, exclusivamente, por concurso público de provas ou de provas e títulos.

A estrutura do PCCTAE é composta de 5 níveis de classificação: A, B, C, D e E, em que cada nível corresponde a um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados de acordo com requisitos de escolaridade,

responsabilidade, conhecimento, habilidades específicas e formação especializada. Os cargos são divididos por classes de capacitação: I, II, III e IV, que dizem respeito à posição ocupada pelo servidor em decorrência de sua capacitação profissional, após o ingresso no cargo. Compõem, ainda, essa estrutura padrões de vencimento que vão do 1 ao 49.

É importante esclarecer que embora essa Lei, publicada em 2005, tenha trazido na estrutura dos cargos, as classificações A e B, os cargos pertencentes a esses níveis encontram-se em processo de extinção em decorrência da Lei nº 9.632/98 que determinava que os cargos vagos, constantes de seu anexo, fossem imediatamente extintos e aqueles ainda ocupados, seriam extintos quando de sua vacância. Alguns exemplos de cargos já extintos ou em extinção, para os quais não há mais possibilidade de autorização do MEC para reposição: agente de portaria, agente de segurança, almoxarife, auxiliar de almoxarifado, auxiliar de eletricitista, auxiliar de encanador, auxiliar de mecânica, carpinteiro, contínuo, copeiro, cozinheiro, eletricitista, encanador, jardineiro, mecânico, motorista, operador de máquina copiadora, pedreiro, servente de obras, pintor, porteiro, recepcionista, telefonista, vigilante e zelador.

O desenvolvimento no cargo dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, por meio da progressão por capacitação profissional, que é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção de certificado pela participação em programas de capacitação profissional, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional, sendo exigida uma carga horária mínima e respeitando-se o interstício mínimo de 18 meses.

Já, a progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente superior, num intervalo mínimo de 18 meses de efetivo exercício e aliado ao resultado obtido na avaliação de desempenho.

Outra novidade trazida por essa legislação é o incentivo à qualificação que é devido ao servidor técnico-administrativo que obtiver diploma em cursos de educação formal superior ao exigido para o ingresso no cargo em que o mesmo se encontra posicionado. O percentual varia de 10% a 75%, acrescido ao vencimento básico.

Para se chegar a uma força de trabalho qualificada, é necessário que vários fatores estejam combinados, como, por exemplo, um bom recrutamento e seleção que se inicia com uma minuciosa preparação das provas para o concurso de técnico administrativo, visando à seleção de candidatos qualificados. Bons programas de capacitação, de realocação de servidores, bem como programas de retenção da equipe, visando à preservação da memória organizacional.

Além do exposto acima, deve-se considerar os produtos e serviços gerados por essa organização, bem como a complexidade das atividades exercidas por seus servidores.

Ao se almejar uma força de trabalho qualificada no serviço público para atender aos anseios da sociedade não se pode prescindir do planejamento. O ideal seria que a organização pudesse utilizar essa ferramenta de gestão, desde as fases iniciais da vida do servidor, o que, normalmente, não faz parte da rotina das organizações públicas.

Além do aspecto legal que influencia diretamente no planejamento de pessoal, deverá ser considerado pelo gestor público, o aspecto político e normativo, sendo importante o conhecimento da política de pessoal adotada pelo governo. Diante disso, na próxima seção, é demonstrado como o governo atua com relação ao desenvolvimento de pessoal nas IFES.

## 2.7 Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas

De acordo com Silva (2009), o desenvolvimento de pessoas nas organizações é visto como instrumento de transformação dos modelos tradicionais de gestão. Assim, a visão tradicional que concebia o ser humano como máquina e a visão econômica voltada para a maximização dos lucros produziram uma visão limitada do indivíduo, bem como uma simplificação das relações de trabalho. Nesse sentido, a autora afirma que:

[...] desenvolver o potencial humano deve ser a grande prioridade do mundo contemporâneo, não somente por ser a solução para os diversos problemas com os quais nos defrontamos na vida pessoal, profissional e social, mas também por ser o caminho ideal a ser percorrido para o alcance do sucesso pessoal e excelência organizacional. Isto se dá, porque diante do advento da era do conhecimento, da sociedade de informação e das inovações tecnológicas, o potencial humano das pessoas cada vez mais é conclamado a ser libertado, desenvolvido e valorizado, pois são as pessoas o elemento crítico e essencial para o crescimento e sustentabilidade organizacional em face ao cenário atual de constantes mudanças sociais, tecnológicas e informacionais (SILVA, 2009, p. 2 ).

As organizações devem fornecer oportunidades para que seus trabalhadores se desenvolvam, despertando seu interesse em se qualificar, proporcionando, assim, oportunidades para que acredite em si mesmo e alcance um alto grau de desempenho na vida pessoal e profissional. Para Silva (2009), são as pessoas as principais beneficiárias do processo de desenvolvimento, tornando-se, também, as únicas responsáveis para que este ocorra em plenitude.

Assim, a gestão de pessoas assume o propósito de colaborar com o trabalhador, conciliando seus interesses organizacionais e pessoais, tirando dele o rótulo de mero instrumento e o posicionando estrategicamente, fortalecendo a

ideia do trabalhador como participante ativo para o alcance dos objetivos organizacionais (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Alguns estudiosos também tratam o tema como desenvolvimento humano, entendendo que assim alcança o indivíduo em toda sua amplitude (visão holística do ser). A proposta seria da organização fornecer um ambiente mais humano, voltado para o bem estar do indivíduo, desenvolvendo-se primeiramente as pessoas, depois os valores da organização (SILVA, 2009).

Ao contrário da organização privada em que desenvolvimento e capacitação das pessoas têm como principal foco o lucro, numa organização pública a mola mestra é o atendimento eficiente ao cidadão e a prestação de um serviço público de qualidade. Quando se fala em organizações públicas, o desenvolvimento de pessoas está lastreado pelo alcance do maior objetivo, atendimento eficiente e eficaz para o cidadão, cumprindo seu maior dever, prestar serviço público de qualidade (BRANTES, 2012).

Historicamente, a preocupação com o desenvolvimento de pessoas, no Brasil, ocorreu por meio de diversos instrumentos legais, sendo que o primeiro deles, o Decreto-lei nº 200 de 1967, no entendimento de Brantes (2012), representou uma tentativa gerencial de mudança, estruturando atividades auxiliares e também traçando diretrizes para o gerenciamento das áreas de pessoal e orçamento, dentre outras. Logo após foi editado o Decreto 67.326/1970 que dispôs sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) relacionando as diretrizes para a gestão de pessoas.

Em 1988, o Governo Federal lançou o Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) - como proposta de um melhor controle e acompanhamento dos gastos com pessoal – que se tornou a base de dados oficial do sistema de pessoal.

À partir de 1990, os órgãos públicos federais foram obrigados a migrar o cadastro funcional e folha de pagamento de pessoal para esse sistema, sob pena

de não receberem recursos para pagamento das despesas com pessoal. Para a maioria dos órgãos públicos federais, esse sistema representou um grande avanço em relação ao controle de despesas, tanto para a área de pessoal quanto para a área contábil. Mas esse avanço não foi acompanhado por investimentos, também no desenvolvimento de pessoas.

O governo federal editou alguns instrumentos normativos com o propósito de normatizar a política de desenvolvimento de pessoal. Alguns com sucesso, outros nem tanto, por exemplo, o Decreto nº 2.794 de 1988 que trazia a Política Nacional de Capacitação e introduzia uma visão mais gerencial sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal acabou por não sair do papel.

Anos mais tarde, com vistas a aumentar a competência e eficiência do serviço prestado à sociedade, foi publicado o Decreto nº 5.707/2006 que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Suas proposições foram muito semelhantes ao decreto anterior, trazendo uma inovação: a proposta da capacitação como um processo contínuo em busca do desenvolvimento de competências individuais aliadas às necessidades da organização, trabalhando, assim, o conceito de gestão por competências.

Recentemente, o Ministério da Educação publicou outra proposta que vai ao encontro dos fundamentos legais mencionados acima, por meio da Portaria MEC nº 27 de 15 de janeiro de 2014, que instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFES). A justificativa para tal ação, de acordo com o próprio MEC, é o fato das IFES estarem em processo de plena expansão e haver a demanda por investimentos na capacitação e qualificação dos servidores técnico-administrativos.

Uma das propostas desse novo projeto do Governo Federal é fortalecer os programas de capacitação já desenvolvidos dentro das instituições federais de ensino, garantindo novas oportunidades para que os técnicos administrativos se

qualifiquem e se desenvolvam. Esse plano está estruturado em três programas principais: i) Programa Nacional de Apoio aos Projetos Institucionais de Capacitação das IFES; ii) Programa de Qualificação em Serviço; iii) Programa de Capacitação.

A política de desenvolvimento de pessoal no serviço público federal brasileiro acompanhou, de forma mais lenta, as tendências de outros países, como EUA e Reino Unido. Embora tenha sido mais atuante nos últimos anos, refletia o modelo de administração pública vigente no Brasil. Com uma postura mais conservadora e clientelista, característica da administração patrimonialista, passando pelo crivo da burocracia, onde destacava-se o formalismo e a normatização dos procedimentos, avançando para uma administração mais gerencial, com sua proposta de obtenção de resultados e visão do cidadão como cliente. Na sequência, com o objetivo de inserir o cidadão como cogestor do serviço público, surge a proposta do Novo Serviço Público e, assim, a expectativa por um serviço público de qualidade.

### 3 PROPOSTA METODOLÓGICA

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o propósito de se fazer uma revisão de literatura sobre planejamento e dimensionamento de pessoal no serviço público federal. Nessa parte, o foco estará voltado para as ideias e concepções de diferentes autores sobre planejamento e dimensionamento de pessoal, sobre a administração pública e a gestão de pessoas, dentre outros. Foi realizada uma pesquisa em documentos e relatórios, tanto os elaborados pelo Ministério do Planejamento, por meio da SEGEP e Ministério da Educação, quanto os pertencentes às universidades, como regimentos, estatutos e relatórios de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Foram, também, consultadas as legislações que tratam da carreira dos técnicos administrativos no serviço público federal, da política de pessoal, como, por exemplo: a Lei nº 11.091/2005 que reestruturou a carreira dos técnicos administrativos em educação, extinguindo inúmeros cargos e criando outros tantos e o Decreto nº 5.825/2006, que estabelece diretrizes, tanto para o desenvolvimento da carreira do PCCTAE quanto para o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal das IFES.

Os dados utilizados nas análises de alocação de TA's foram obtidos nos sites do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Os dados referentes ao Quadro de Referência dos Servidores Técnico-administrativos (QRSTA) foram obtidos por meio de consulta direta, por email, à SESu/MEC. Outra fonte de pesquisa utilizada foi a base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), sistema oficial do governo federal para o controle de cadastro e pagamento de pessoal civil.

Para as análises quantitativas, foi utilizada a estatística descritiva, por meio da qual foram construídos os índices comparativos das alocações de servidores técnico-administrativos, bem como as tabelas e gráficos presentes no estudo.

O marco temporal das análises referentes as 63 Universidades Públicas Federais foi o mês de dezembro de 2013, visto serem, até o momento, os últimos relatórios disponibilizados pelo INEP/MEC e CAPES. Embora tenha sido feita uma consulta, via Sistema de Informação ao Cidadão (SIC), ao MEC e à CAPES, com o objetivo de se obter dados mais atualizados, a resposta obtida foi de que os dados referentes a dezembro de 2014 só estarão disponíveis, a partir do segundo semestre de 2015.

Em seguida, é feita a apresentação das análises da alocação de vagas de TA's que se dividem em duas etapas distintas: inicialmente, foram analisados os dados referentes as 63 Universidades Federais, onde apresentam-se as análises comparativas dos quantitativos de técnicos administrativos em relação aos quantitativos de docentes, estudantes de graduação e pós-graduação, bem como dos totais de cursos ofertados. São apresentadas tabelas para uma melhor compreensão do contexto estudado. Por meio da comparação dos quantitativos, são propostos indicadores de alocação de vagas de TA's: indicadores para a dimensão acadêmica e indicadores para a dimensão gerencial.

O indicador da dimensão acadêmica terá o objetivo de demonstrar como está a alocação dos servidores técnicos administrativos em relação aos docentes, estudantes e cursos de graduação e pós-graduação de cada uma das 63 universidades pesquisadas. A proposta é estabelecer índices por meio da razão entre esses quantitativos por universidade. Foram propostos cinco índices, conforme abaixo relacionado:

- a) Índice de TA por docentes: será obtido por meio da razão entre o quantitativo total de TA's e o quantitativo total de docentes;
- b) Índice de TA por estudantes de graduação: será obtido por meio da razão entre o quantitativo total de TA's e o quantitativo total de estudantes de graduação;
- c) Índice de TA por estudante de pós-graduação stricto sensu: será obtido por meio da razão entre o quantitativo de TA's e o quantitativo total de estudantes de pós-graduação stricto sensu;
- d) Índice de TA por curso de graduação: será obtido por meio da razão entre o quantitativo total de TA's e o quantitativo de cursos de graduação que cada universidade oferece;
- e) Índice de TA por cursos de pós-graduação stricto sensu: será obtido por meio da razão entre o quantitativo total de TA's e o quantitativo de cursos de pós-graduação stricto sensu que cada universidade oferece.

O indicador da dimensão gerencial compreenderá a análise do nível de qualificação e do nível de classificação dos servidores TA's de cada universidade. Serão propostos os seguintes índices:

- a) Qualificação dos servidores TA's: serão estabelecidos índices de qualificação que correspondem ao grau de escolaridade dos servidores (como, por exemplo, servidores com graduação, especialização, mestrado ou doutorado). Serão apurados os índices por nível de qualificação em relação ao total de servidores de cada universidade;

- b) Nível de classificação dos servidores TA's: serão apurados os índices do nível de classificação (A, B, C, D e E) por universidade e comparativamente entre elas.

Inicialmente, teve-se a ideia de inserir no indicador da dimensão gerencial as análises referentes ao tempo de serviço e à faixa etária dos servidores de cada universidade, mas a dificuldade em se obter os dados, tanto junto ao MEC, quanto ao MPOG, ou mesmo junto às universidades, inviabilizou a inclusão desses dois índices.

Após encontrar-se, cada índice de alocação, os mesmos foram agrupados do maior ao menor índice, numa sequência ordenada em cinco partes, cada uma delas contendo 20% dos índices, representando cada parte um quintil. Ou seja, para cada índice foi apurado o percentual de servidores TA's por universidade e logo após em relação ao total de servidores na respectiva situação, ordenou-se do maior índice de alocação para o menor.

Na sequência, o universo das 63 universidades foi dividido em cinco níveis de alocação: Muito Alta; Alta; Média; Baixa; Muito Baixa. Isso significa que no percentual de 100%, as instituições foram divididas em cinco grupos de 20%, sendo que aquelas universidades que apresentavam índices maiores, correspondente a um quantitativo mais elevado de servidor técnico-administrativo por estudante, por docente ou por curso, ficaram alocadas no grupo das 20% do nível Muito Alto. Na sequência, aquelas que vinham logo a seguir, foram alocadas no nível Alto e, assim, sucessivamente, no nível Médio, nível Baixo e, finalmente, para as universidades que possuíam quantitativos bem menores de técnicos administrativos em relação aos quantitativos de estudante, docentes ou cursos, foram distribuídas no grupo das 20% de nível Muito Baixo.

Para os respectivos índices citados acima foi estabelecido a sequência numérica de 1 a 5, sendo o 1 correspondente ao nível Muito Alto e o 5

correspondente ao nível Muito Baixo. Para uma melhor visualização, nas tabelas referentes aos índices de alocação, foram utilizadas as cores da seguinte forma: i) nível Muito Alto: verde escuro; ii) nível Alto: verde claro; iii) nível Médio: amarelo, iv) nível Baixo, laranja; e v) nível Muito Baixo: vermelho.

Após a obtenção dos índices de cada universidade, tentou-se estabelecer um Indicador da Dimensão Acadêmica (IDA) e um Indicador da Dimensão Gerencial (IDG) para cada instituição, por meio de média aritmética simples, conforme descrito abaixo:

$$IDA = \frac{\text{índice 1} + \text{índice 2} + \text{índice 3} + \text{índice 4} + \text{índice 5}}{5}$$

onde:

IDA = Indicador da Dimensão Acadêmica

Índice 1 = servidores TA's / docentes

Índice 2 = servidores TA's / estudantes de graduação

Índice 3 = servidores TA's / estudantes de pós-graduação

Índice 4 = servidores TA's / cursos de graduação

Índice 5 = servidores TA's / cursos de pós-graduação

$$IDG = \frac{\text{índice 1} + \text{índice 2}}{2}$$

onde:

IDG = Indicador da Dimensão Gerencial

Índice 1 = nível de qualificação dos TA's

Índice 2 = nível de classificação por cargo dos TA's

Por meio da soma dos indicadores IDA e IDG de cada universidade, foi encontrado o Indicador de Alocação de TA's (IATA). A partir daí, pode-se analisar a alocação de TA's nas universidades, comparando-se cada IATA. Foi atribuído um peso maior ao Indicador da Dimensão Acadêmica em virtude de se entender que esse indicador pode exercer um maior impacto nessas alocações, conforme a fórmula abaixo demonstrada:

$$IATA = (IDA * 0,70) + IDG * 0,30$$

Os índices de alocação das universidades foram obtidos por meio do software SAS e do Microsoft Office Excel.

A segunda etapa apresentada no trabalho, refere-se à análise do perfil do servidor TA da UFLA, contemplado aspectos como: tempo de serviço, faixa etária, qualificação, nível de classificação por cargo e faixa de remuneração.

Para se traçar o diagnóstico do quadro de pessoal da instituição, foram estabelecidos alguns parâmetros entre o quadro de servidores técnico-administrativos em educação, conforme a Lei nº 11.091/2005 e o atual quadro de servidores técnico-administrativos da instituição analisada, comparando-se em relação à atual estrutura de cargos proposta para as IFES, conforme Decreto nº 7.232/2010 e a atual estrutura da universidade.

Abaixo as fases cumpridas para elaboração dessa etapa do trabalho:

- a) **Levantamento de Dados** – a identificação da estrutura organizacional da instituição foi feita por meio de pesquisa documental aos diversos relatórios disponíveis, bem como ao regimento e organograma da instituição, com o propósito de traçar o cenário atual.

- b) **Identificação do perfil do servidor** – por meio do levantamento do perfil de escolaridade, titulação, idade, tempo de serviço e faixa etária. Serão apresentadas diversas tabelas contemplando os diversos aspectos da situação funcional dos servidores TA's.

No próximo capítulo, é apresentado o modelo proposto pelo MEC de alocação de vagas de técnicos administrativos, seguido pelos modelos propostos por outras Universidades Federais. Na sequência, são demonstrados os resultados das análises comparativas dos quantitativos de servidores técnico-administrativos, por meio da apresentação dos indicadores da dimensão acadêmica e dimensão gerencial.

#### **4 DIMENSIONAMENTO DA ALOCAÇÃO DE VAGAS DE TA'S NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

Inicialmente, é apresentado o modelo de alocação de vagas de servidores técnico-administrativos propostos pelo MEC às IFES, seguido dos modelos propostos por outras universidades:

##### **4.1 Proposta de alocação de vagas do MEC – Matriz de Alocação de Vagas**

De acordo com a proposta da SESu/MEC, apresentado no Fórum de Gestores de Pessoal (FORGEPE), em novembro de 2014, o dimensionamento de pessoal envolve a verificação quantitativa da composição do perfil dos profissionais, bem como a identificação das habilidades, experiências e competências adequadas para que as tarefas sejam realizadas no momento certo e local correto.

No entendimento do MEC, em consonância com o Decreto nº 5.825/2006, este trabalho envolve: diagnóstico do quadro de pessoal; análise da estrutura organizacional, análise das competências, dos processos de trabalho, das condições de trabalho e das condições tecnológicas da IFE.

O MEC tem trabalhado com um modelo de dimensionamento de vagas que pode ser considerado um modelo de dimensionamento externo de alocação, uma vez que calcula o quantitativo necessário de TA's por instituição. Esse modelo intitulado “Modelo de Composição do Quadro de Servidores Técnico-administrativos em Educação – Modelo QSTAE” é utilizado pelo MEC para a distribuição de cargos técnico-administrativos.

Dentre os inúmeros parâmetros utilizados neste modelo, constam: i) o número de técnicos administrativos ativos na IFES distribuídos pelos níveis de classificação; ii) número de matrículas na graduação presencial e na pós-

graduação stricto sensu, distribuídas pelas diversas áreas de conhecimento; iii) a relação entre os números anteriores e o número de técnicos administrativos; iv) a oferta de cursos de graduação presencial e na pós-graduação stricto sensu no período noturno; v) o número de campus fora da sede.

Para a composição dos indicadores são utilizados pelo MEC:

- a) Cálculo de matrículas ponderadas (M<sub>pdi</sub>): matrículas na graduação, matrículas no mestrado e matrículas no doutorado, nas quais são estabelecidos os bônus respectivos por matrícula: 1, 1,5 e 2;
- b) Cálculo da relação entre estudante e técnico administrativo de cada instituição (RAT) por meio da razão obtida entre as matrículas ponderadas (M<sub>pdi</sub>) e total de vagas autorizadas para a instituição (QRSTA). Sendo que para o MEC, 15 seria o número ideal de estudantes matriculados por servidor técnico-administrativo. É considerado, também, para o número de matrículas, somente aqueles estudantes que cursaram, no mínimo, uma disciplina no ano;
- c) Cálculo da relação estudante/técnico administrativo (RAT) nacional obtido por meio da razão entre o somatório da RAT da instituição e o número total de IFES;
- d) Cálculo do bônus por número de campus é obtido pela multiplicação do QRSTA por percentuais que variam de 0% para universidades que possuem somente um campus à 2,75% para universidades que possuem 12 campi;
- e) Cálculo do bônus por matrícula noturna, também estabelecido pela multiplicação do QRSTA por percentuais que variam de 1%, para aquelas instituições que têm até 10% do total de suas matrículas, no período noturno, à 2,5%, para as instituições que possuem entre 20 e 25% de suas matrículas, no período noturno;

- f) Cálculo do bônus de matrícula por área de conhecimento que varia de 2% para as áreas de ciências humanas, sociais e aplicadas, até 10% para os cursos de medicina, odontologia e zootecnia, por exemplo.

A matriz de alocação de TA's foi apresentada no Fórum de Gestores de Pessoal realizado em Brasília, em novembro de 2014. De acordo com esse modelo, apresentado de forma resumida no Quadro 2, ficou demonstrado que o total de servidores da UFLA encontra-se em defasagem de 235 servidores. A RAT encontrada foi de 19,3 estudantes por TA, sendo que a relação proposta em acordo entre o MEC e a ANDIFES é de 15 estudantes por TA.

<b>VARIÁVIES</b>	<b>UFLA</b>
Matrículas graduação presencial	7.851
Matrículas mestrado	1.029
Matrículas doutorado	1.126
QRSTA-Instituição	591
TAE em hospital universitário	0
TAE= (-) TAE no hospital universitário	591
Número de Campi	1
Matrículas cursos noturno	1.853
Matrículas (área de ciências agrárias)	2.985
Matrículas (área de ciências biológicas)	382
Matrículas (área de ciências exatas)	275
Matrículas (área de sociais aplicadas)	970
Matrículas Direito	267
Matrículas (Enferm., Fisiot, Fono., Ed. Fís) (CS4)	143
Matrículas Engenharias (ENG)	1.640
Matrículas cursos formação professor (CH2)	801
Matrículas Linguística Letras (LL)	338
Matrículas Medicina (CS1)	0
Matrículas Música (M)	0
Matrículas Nutrição, Farmácia (CS3)	380
Matrículas Psicologia (CH1)	0
Matrículas Tecnólogos (TEC)	0
Matrículas Med. Veter., Odonto, Zoologia (CS2)	497
Cálculo Matrículas Ponderadas (Mpd)	11.647
Cálculo da Relação Estudante-Técnico Inst. (RATi)	19
Bônus Número de Campi (Bnc)	0
Bônus Mat. Noturno (Bmn)	0
Bônus Mat. Área Conhecimento (Bac)	0
Total Bônus da IFES	0
<b>Total TAE IFES</b>	<b>776</b>
<b>Diferença de TAEs</b>	<b>235,00</b>

Quadro 2 Variáveis utilizadas pelo MEC para alocação de vagas – TA (nov./2014)

Fonte: MEC, SIAPE; DRCA (2014).

Algumas críticas feitas no Fórum de Gestores de Pessoal de 2014, ao modelo utilizado pelo MEC, referem-se ao fato de ele não considerar as necessidades decorrentes da extinção de cargos, não considera a quantidade e

tamanho das instalações das instituições, não considerando, também, suas peculiaridades.

A seguir, serão apresentados alguns modelos de dimensionamento já em desenvolvimento em outras Universidades Federais.

#### **4.2 Modelos de dimensionamento de outras universidades**

Serão detalhados três modelos de dimensionamento já em fase de implementação nas Universidades Federais, que foram escolhidos em virtude de se encontrarem em estágio mais avançado até o momento. É apresentada uma síntese das informações obtidas por meio de pesquisa no site das universidades e contato direto com os responsáveis pela implementação dos modelos, juntamente com informações apresentadas no Fórum de Gestão de Pessoas (FORGEPE), realizado em novembro de 2014, na sede da ANDIFES em Brasília.

##### **a) Universidade Federal do Paraná (UFPR)**

Para a administração central da UFPR, a consolidação do projeto de dimensionamento de pessoal técnico-administrativo vai ao encontro da atual posição da administração pública que está sendo forçada a assumir uma nova postura perante a sociedade. Demandas por serviços de qualidade, por transparência das ações aliadas à otimização dos recursos financeiros, ilustram essa nova realidade.

Para fazer frente às novas expectativas, as instituições precisam rever seus procedimentos burocráticos, com vistas a otimização das equipes de trabalho, por meio de uma divisão racional das atividades. Dessa forma, será possível fazer avaliações dos resultados com vistas ao desenvolvimento dos servidores.

O objetivo geral do projeto na universidade foi possibilitar a avaliação dos aspectos qualitativos e quantitativos da força de trabalho, a fim de otimizar o aproveitamento dos servidores, obtendo, assim, um melhor desempenho.

Foi criada uma comissão para executar este trabalho que foi realizado nas unidades acadêmicas, no período de 1999 a 2002. Nas unidades administrativas e biblioteca, o trabalho foi realizado entre 2004 e 2006.

A metodologia utilizada estabeleceu indicadores ligados às rotinas de trabalho das diversas unidades administrativas, buscando estabelecer uma relação entre as variáveis que medem a produtividade, levando-se em consideração o atendimento interno e externo da instituição. A UFPR reuniu métodos qualitativos e quantitativos, buscando traçar o perfil dos servidores em relação aos seguintes aspectos: situação funcional, lotação, formação acadêmica, qualificação profissional, avaliação de desempenho, jornada de trabalho, situação sócio-ocupacional, atividades realizadas pelos ocupantes de função.

Esta metodologia envolveu as seguintes etapas: i) pesquisa de campo (elaboração do perfil qualitativo e quantitativo por meio de entrevistas, preenchimento de formulários e observação direta e indireta), levantamento de dados (numéricos acadêmicos e administrativos), organograma e documentos da instituição; ii) estabelecimento de parâmetros por meio de variáveis (foi feito um comparativo entre as atividades desenvolvidas nas diversas unidades organizacionais); iii) cálculo do quadro ideal, após análise das variáveis, estabelecendo uma relação entre as médias e medianas obtidas nos parâmetros gerados; iv) revisão dos cálculos feita pela comissão e por representantes das diversas unidades organizacionais; v) análise e avaliação e validação dos resultados e elaboração do relatório final.

A UFPR após o levantamento dos dados disponíveis no SIAPE e no sistema interno dividiu as variáveis por unidades acadêmicas e unidades administrativas, sendo que as variáveis acadêmicas foram divididas, ainda, por

departamentos acadêmicos, coordenações acadêmicas, programas de pós-graduação e laboratórios. Tomou-se o cuidado de elencar as atividades semelhantes executadas pelas diversas unidades e de maior demanda de trabalho com o propósito de dimensionar a carga de trabalho e o número ideal de servidores técnico-administrativos para cada unidade.

As variáveis utilizadas pela comissão foram estabelecidas a partir da análise das atividades rotineiras desenvolvidas nos ambientes organizacionais. A partir do cálculo dessas variáveis, foram encontradas as médias e as medianas para cada departamento ou setor.

O Índice da Variável é a razão entre os valores das taxas de uma variável e a menor taxa do conjunto, conforme fórmula abaixo:

$$I.V. = \frac{Var(X)}{Menor\ Variável}$$

Abaixo são demonstradas algumas variáveis utilizadas pela UFPR para compor sua matriz de alocação de vagas:

Variáveis para unidades acadêmicas:

- Total de servidores técnico-administrativos
- Total de servidores docentes
- Total de turmas ofertadas
- Total de processos administrativos
- Total de disciplinas ofertadas

Variáveis para laboratórios acadêmicos:

- Total de servidores técnico-administrativos do grupo técnico
- Total de carga horária prática semanal

- Total de turmas ofertadas
- Total de servidores docentes
- Total de estudantes matriculados

Variáveis para sistema de bibliotecas:

- Total de acervo bibliográfico
- Total de usuários que utilizam as bibliotecas
- Total de serviços básicos efetuados pelas bibliotecas
- Total de empréstimo efetuado
- Total de horas semanais trabalhadas

Variáveis para pró-reitorias e reitorias:

- Total de processos administrativos e financeiros abertos da unidade
- Total de processos administrativos e financeiros tramitados na unidade
- Total de estudantes (graduação, pós-graduação)
- Total de servidores técnico-administrativos
- Total de servidores docentes
- Total de atendimentos externos por atividades
- Total de atendimento telefônico da unidade

#### **b) Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)**

Na UFRGS, o trabalho de dimensionamento de pessoal foi dividido em duas etapas metodológicas: a primeira destinada às unidades administrativas e a segunda, às unidades acadêmicas.

De acordo com trabalho apresentado no FORGEPE, no segundo semestre de 2014, o processo de dimensionamento de pessoal na universidade

encontra-se em desenvolvimento. O modelo é quantitativo e qualitativo, sendo que a mensuração quantitativa é feita primeiramente, considerando-se o perfil institucional. Um detalhe importante é que este estudo envolveu a análise comparativa de 12 Universidades Federais.

Etapas da metodologia utilizada na UFRGS:

As variáveis consideradas para a previsão de técnicos administrativos para as unidades administrativas são: total de estudantes, estudantes de graduação, estudantes de mestrado e doutorado, estudantes de mestrado em administração pública e especialização, total de cursos, cursos de graduação, cursos de mestrado e doutorado, cursos de mestrado profissional e especialização, docentes e área construída. De acordo com o modelo, essas variáveis, consideradas explicativas, podem justificar a necessidade de servidores técnico-administrativos.

Considerando as amostras analisadas, tentou-se identificar como os servidores técnico-administrativos estão distribuídos por suas unidades e subunidades organizacionais, como por exemplo, nas pró-reitorias, na biblioteca, na área de infraestrutura. A partir dessa análise, tentou-se identificar um conjunto padrão de unidades organizacionais, ou seja, aquelas comuns a diferentes universidades: Graduação, Pós-graduação, Extensão, Planejamento, Administração, Infraestrutura, Pessoal, Assuntos Estudantis, Centro de Processamento de Dados, Serviços de Segurança, Reitoria, Serviços de Comunicação e Biblioteca.

Para a previsão de técnicos administrativos nas unidades administrativas, considerou-se o número de servidores alocados por cada universidade nestas unidades. Em seguida, foi feito um estudo de correlação, cruzando dados como número de estudantes, número de docentes, dentre outros, com a quantidade de técnicos administrativos já alocados nas unidades administrativas.

A partir das variáveis que apresentaram maiores correlações foram construídos modelos de previsão de contingente usual de TAs, específico para pró-reitorias de graduação.

Por meio do cruzamento do total de estudantes e do total de número de professores com o total de técnicos administrativos alocados nas unidades administrativas das diversas Universidades Federais, pretendeu-se estabelecer correlações.

É importante definir quais dados básicos podem definir a alocação de técnicos administrativos, como por exemplo, nas pró-reitorias de graduação, poderá ser apurado pelo número de estudantes de graduação e docentes.

Para a previsão de técnicos administrativos em unidades acadêmicas, foi utilizado um modelo semelhante ao modelo das unidades administrativas, porém foram consideradas diversas atividades como a de direção ou chefia de departamento, coordenação de cursos de graduação ou pós-graduação, realização de pesquisas e extensão.

Conforme proposta apresentada no estudo, as variáveis explicativas que justificam a alocação de técnicos administrativos nas unidades acadêmicas seriam: i) número de departamentos; ii) número de docentes; iii) número de cursos de graduação; iv) duração dos cursos; v) estudantes ingressos; vi) formandos do ano anterior; vii) número de programas de pós-graduação stricto sensu, número de estudantes de pós-graduação stricto sensu; viii) número de cursos de pós-graduação lato sensu ofertados no ano; ix) número de estudantes de pós-graduação lato sensu; x) número de grupos de pesquisa; xi) número de pesquisadores doutores em grupos de pesquisa e, xii) produção docente: artigos indexados.

Como exemplo, para a previsão do contingente usual de técnicos administrativos, nas unidades acadêmicas ligadas à pesquisa, o modelo propõe a seguinte fórmula:

$$\text{TA's Usual} = (\text{TA's direção} + \text{TA's depto} + \text{TA's graduação} + \text{TA's stricto} \\ + \text{TA's lato} + \text{TA's pesquisa})$$

Os modelos de previsão de TAs apresentados, que se referem à necessidade de TA em função do contingente usual e de um fator de necessidade é o abaixo demonstrado:

$$\text{Necessidade de TA's (j)} = \text{Fator de necessidade (j)} \times \text{contingente usual}$$

No fator de necessidade é considerado a sobrecarga de trabalho e as especificidades de cada unidade. Durante o trabalho, são realizadas entrevistas indiretas com o propósito de identificar sobrecarga de trabalho e particularidades de cada unidade.

Este modelo apresenta algumas vantagens que, segundo a comissão, está relacionado à utilização de dados fáceis de serem obtidos junto às instituições, aliado ao fato de trabalhar com modelos de correlação, considerando as variáveis de maior incidência e maior facilidade de previsão.

### **c) Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)**

De acordo com apresentação realizada no Encontro Regional de Dirigentes de Pessoal das IFES do Sudeste, em julho de 2012, no Rio de Janeiro, para a UFTM a finalidade do dimensionamento da força de trabalho é mensurar as necessidades de pessoal técnico-administrativo, de acordo com o cargo e o ambiente de lotação, com vistas a subsidiar os processos de adequação da força de trabalho e possíveis solicitações de vagas adicionais ao MEC.

Os objetivos específicos do trabalho na UFTM são: mapear o perfil operacional das unidades e ambientes de lotação, configurar o banco de talentos

humanos e otimizar a distribuição de pessoal, por meio da determinação da lotação ideal por ambiente organizacional, produzindo estatísticas e indicadores para análise e proposição de novas políticas de pessoal na universidade.

Para a execução dos trabalhos foi nomeada, em 2010, uma comissão, que, em virtude do pouco material teórico existente, resolveu por desenvolver uma metodologia de trabalho específica, em que foram utilizadas algumas variáveis, tais como: condições ambientais, grau de automação ou informatização das rotinas do setor, padronização das atividades, competências .

A metodologia envolveu a utilização de 2 indicadores: de desempenho e acadêmicos:

Para a metodologia dos indicadores de desempenho foram traçados os seguintes passos: i) mapeamento das unidades organizacionais e respectivos ambientes funcionais de trabalho com vistas a traçar uma estratégia operacional para coleta dos dados; ii) coleta de dados e orientação, junto aos responsáveis e equipes, com vistas a traçar o perfil funcional dos ambientes correspondentes, bem como traçar o perfil humano dos servidores, utilizando-se formulários próprios; registros dos dados coletados em programa previamente elaborado, com vistas a elaborar simulações e análises quanto à demanda por pessoal TA; iii) análise técnica dos dados gerados pelo programa, feita pela equipe de trabalho com o propósito de chegar ao quadro ideal de servidores por cargo proposto para cada unidade organizacional ; iv) elaboração de relatórios por unidades e subunidades com a geração de mapas consolidados para apresentação final do trabalho; v) atualização da lotação vigente por meio de planilha de dados específica, a fim de contemplar a movimentação (ingressos, aposentadorias, remoções, vacâncias em geral) de pessoal;

Algumas terminologias foram utilizadas pela UFTM, nesse processo de dimensionamento, dentre elas:

Ambiente funcional – menor unidade de trabalho do servidor subordinada a uma determinada unidade organizacional.

Matriz de alocação de pessoal (MAP) - índice aplicado ao cálculo da lotação de pessoal, para efeito de redimensionamento, que resulta da razão entre a lotação vigente e o somatório dos parâmetros de lotação (PLs) vigentes.

MAP ajustado - refere-se ao MAP calculado mediante a aplicação do índice relativo à aferição de conformidade dos fatores de desempenho (reductor).

MAP pleno - consiste no MAP puro, sem aplicação de reductor.

Fatores de desempenho (fd) - conjunto de variáveis integradas visando a aferir o grau de conformidade do ambiente de trabalho, quanto aos fatores determinantes do desempenho operacional pertinente; índices ótimos tendem a zero .

Parâmetros de lotação (pl) - conjunto de variáveis expressando a produção e/ou configuração da infraestrutura operacional de um ambiente de trabalho, como, por exemplo, o número de estudantes matriculados.

Lotação vigente - quantitativo de servidores lotados por unidade organizacional.

Lotação ajustada - quantitativo de servidores calculado com base na matriz de alocação de pessoal ajustado.

Lotação real - lotação de pessoal calculada, como projeção, com base no MAP pleno, aplicando-se ainda parâmetros de lotação projetados.

Desvio de função - condição apresentada por aquele servidor que executa atribuições diferentes de seu cargo original.

Ocupação expressa - quantidade de servidores mapeados pelo registro da ficha de perfil humano.

Foi criado um banco de talentos contendo o perfil de formação cultural, profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos, possibilitando o

“rastreamento organizacional” quanto às demandas por técnicos, segundo determinadas competências;

Uma matriz matemática foi proposta, chamada Matriz de Alocação de Pessoal (MAP) que estabelece a lotação ideal, por cargos, por ambiente de trabalho e por unidade organizacional, conforme abaixo demonstrada:

$$\mathbf{MAP(p)} = \mathbf{L(v)} / (\mathbf{\Sigma PLp} / \mathbf{\Sigma P})$$

Sendo que:

$L(v)$  = lotação vigente

Somatório PLp = somatório de parâmetros de lotação ponderados pelos pesos específicos, expressos pela infraestrutura alocada e/ou pelo desempenho produzido

Somatório P = somatório dos pesos atribuídos aos PLs (máximo 10)

Com base na matriz proposta, poderá se obter o MAP ajustado:

$$\mathbf{MAP(a)} = \mathbf{MAP(p)} \times (-\mathbf{\Sigma Ifd})$$

Onde:

$MAP(a)$  = MAP pleno

Ifd = somatório dos índices resultantes da análise de conformidade relativa aos fatores de desempenho medidos no ambiente de trabalho

A metodologia para indicadores acadêmicos estabelece parâmetros de lotação por meio de um conjunto de variáveis inerentes às unidades acadêmicas que executam atividades de mesmo tipo, permitindo, assim, definir padrões de lotação e calcular o índice variável, a partir do comparativo entre as unidades;

Algumas variáveis utilizadas, como, por exemplo, para os departamentos são docentes, disciplinas e turmas, para os laboratórios,

estudantes atendidos, docentes e carga horária total do curso, unidades de apoio à Graduação e a Pós-graduação, estudantes matriculados, docentes e carga horária total do curso;

Com relação às etapas cumpridas por essa metodologia proposta, os procedimentos adotados foram:

a) elaboração dos instrumentos de coleta de dados – foram construídos formulários para descrição do Perfil de Ambiente Organizacional e Perfil Humano, sendo que a finalidade do primeiro é identificar as características próprias de cada ambiente, descrevendo as atividades desenvolvidas ali e do segundo formulário com vistas a mapear o patrimônio intelectual da força de trabalho.

b) criação de sistema próprio para gerenciamento e controle do dimensionamento de pessoal. O sistema desenvolvido pela comissão foi em base Excel, uma vez que a instituição não possuía um sistema integrado de informação que pudesse abrigar um módulo de dimensionamento.

c) aplicação dos formulários de pesquisa, por meio de agendamento de reuniões com gestores das unidades, onde foram feitos os esclarecimentos e orientações necessários para o correto preenchimento dos formulários, pelos gestores e servidores.

d) operação do sistema unificado de dimensionamento de pessoal.

As respostas dos formulários serviram como base para alimentar um sistema criado especificamente para este fim, que processou as informações que subsidiaram as análises quantitativas e qualitativas para o trabalho de dimensionamento, bem como a geração do banco de talentos humanos, objetivando a valorização dos servidores no âmbito da universidade.

Como esclarecido anteriormente foram utilizadas planilhas de Excel para conciliação dos dados obtidos por meio dos formulários: a primeira para ambiente funcional, a segunda para perfil ambiental e a terceira para perfil humano.

No Quadro 3, demonstrado a seguir, é apresentado uma síntese do trabalho de dimensionamento já iniciado em algumas Universidades Federais, especificando as diversas etapas que compõem o processo. Essas etapas, com algumas variações seguem as disposições constantes da Lei n. 11091/2005 e do Decreto n. 5.825/2006.

Identificação da IFES	Objetivos	Procedimentos Metodológicos
<p><b>Universidade Federal do Paraná (UFPR)</b></p>	<p>Geral: Possibilitar a avaliação mais consciente dos aspectos quali-quantitativos do sistema organizacional, bem como a otimização dos recursos humanos, obtendo maior desempenho.</p> <p>Específicos: Rever e minimizar os procedimentos burocráticos. Dimensionar racionalmente as equipes de trabalho. Gerenciar a relação custo benefício. Avaliar os resultados e, por fim, desenvolver o recurso principal: as pessoas.</p>	<p>Utilização de métodos quantitativos e qualitativos para dimensionar a força de trabalho da instituição com vistas a atender às demandas atuais e futuras. Pesquisa de campo com a elaboração do perfil quali-quantitativo, por meio de entrevistas e preenchimento de formulários. Estabelecimento de parâmetros. Cálculo do índice variável (determinado pela comparação e entre unidades que desempenham o mesmo tipo de serviço) e cálculo do quadro ideal. Revisão dos cálculos feita por equipes e representantes das unidades organizacionais. Elaboração de quadros demonstrativos e mapeamento das estruturas física e funcional. Avaliação dos resultados obtidos e relatório final. Execução: entre 2000 e 2002 - área acadêmica e entre 2004 e 2006 - áreas administrativas.</p>
<p><b>Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)</b></p>	<p>Gerais: Realizar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal pelo estabelecimento de uma matriz de alocação de cargos e definição dos critérios de distribuição das vagas.</p> <p>Específicos: realizar análise qualitativa e quantitativa do quadro atual com vistas a propor uma adequação da força de trabalho em cada unidade, bem como propor uma política de ampliação de vagas de técnico-administrativos.</p>	<p>A metodologia utilizada acompanhou as disposições constantes do art. 6º do Decreto nº 5.825/2006. Os procedimentos metodológicos foram divididos em duas etapas: a primeira para as unidades administrativas e a segunda para as unidades acadêmicas. A metodologia também envolve o estudo de dados comparativos de outras universidades, com o propósito de testar o modelo proposto. Foi estabelecido um conjunto padrão de unidades administrativas para as universidades. Execução em andamento.</p>

Quadro 3 Dimensionamento de Pessoal TA nas Universidades Federais

“Quadro 3, continua”

<p><b>Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)</b></p>	<p>Geral: Dimensionar tecnicamente, necessidades efetivas referentes ao contingente de pessoal na UFTM, por cargo e ambiente de lotação para subsidiar processos de adequação da força de trabalho e pleito de provimento de vagas adicionais ao MEC, conforme a demanda real identificada.</p> <p>Específicos: Mapear o perfil operacional das unidades e ambientes de lotação. Configurar o banco de talentos humanos da UFTM. Otimizar a distribuição de pessoal (Compatibilizar oferta x demanda). Fortalecer a força de trabalho via provimento de vagas novas (MEC) . Determinar a lotação ideal por ambiente organizacional. Produzir estatísticas e indicadores visando diagnóstico e análise.</p>	<p>Elaboração dos instrumentos de coleta de dados; Criação de sistema próprio para o gerenciamento e controle do dimensionamento. Aplicação dos instrumentos – pesquisa de campo; Operação do Sistema Unificado de Dimensionamento de Pessoal – SUDIP. Análise de planilhas “resumo final de demanda de pessoal” por unidades organizacionais. Elaboração de relatórios parciais para validação. Elaboração do Relatório Final – MEC. Execução: Entre 2010 e 2014 – processo de validação dos dados.</p>
<p><b>Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)</b></p>	<p>Geral: Estabelecer uma Matriz de Alocação de Cargos;</p> <p>Específicos: Definir critérios de distribuição de vagas. Analisar o quadro de pessoal. Definir a estrutura organizacional e suas competências. Analisar processos, condições de trabalho e condições tecnológicas. Levantar a composição etária e de saúde ocupacional dos servidores. Definir os quantitativos ideais para as diversas áreas. Subsidiar o recrutamento da força de trabalho na instituição.</p>	<p>A estrutura metodológica do trabalho se constituiu em três etapas:</p> <p>1ª Etapa: análise preliminar com o levantamento quantitativo (dados das unidades e subunidades) e qualitativo (dados funcionais do servidor); elaboração de formulários e capacitação de chefias.</p> <p>2ª Etapa: análise preliminar do quadro atual, estudo dos dados coletados, pesquisa de campo (com chefias e servidores) e emissão de relatório com o diagnóstico.</p> <p>3ª Etapa: análise dos resultados obtidos e proposta para a elaboração da Matriz de Alocação de cargos e para a adoção de políticas internas de provisão, desenvolvimento e movimentação do pessoal técnico-administrativo.</p> <p>Execução: Análise quantitativa já concluída. Atualmente está sendo feita a identificação dos perfis</p>

“Quadro 3, continua”

<p><b>Universidade Federal Fluminense (UFF)</b></p>	<p>Geral: abrange três aspectos: Dimensionamento da Força de Trabalho. O Impacto da Capacitação sobre a dinâmica da UFF. Mapeamento de Competências.</p> <p>Específico: Apurar o quantitativo da força de trabalho técnico-administrativa e sua distribuição pelas diversas unidades da estrutura organizacional. Identificar o potencial humano, quanto à escolaridade, idade, tempo de serviço, experiência profissional e rotatividade. Subsidiar a elaboração dos concursos públicos, as remoções, as redistribuições, as avaliações de desempenho e o plano de capacitação.</p>	<p>Com a destinação de recursos previstos no PDI iniciou-se o “Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho e Mapeamento de Processos Administrativos e Ambientes Organizacionais – UFF” Organização da estrutura das diversas unidades organizacionais em 2011, inclusão em sistemas informatizados. Estudo e prováveis ajustes na força de trabalho em 2012. Aplicação de questionário para os servidores TA para fins de construção do perfil funcional, iniciado em 2011. Aproximadamente 15% das unidades já tiveram seus macroprocessos mapeados Aproximadamente 12% dos dados dos servidores já foi levantado e registrado em sistema próprio da universidade</p>
<p><b>Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)</b></p>	<p>Geral: Realizar um diagnóstico da força de trabalho na UFSC como forma de viabilizar o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo.</p> <p>Específicos: Quantificar o número de servidores técnico-administrativos nas unidades universitárias. Quantificar a relação entre o número de servidores técnico-administrativos e docentes, bem como, entre técnico-administrativos e discentes; Identificar dados de caráter qualitativo frente aos demandantes da comunidade acadêmica;</p>	<p>1ª Etapa: composição das comissões com representantes da gestão e dos servidores técnico-administrativos. 2ª Etapa: diagnóstico do quadro de pessoal por meio de levantamento quantitativo e qualitativo. 3ª Etapa: elaboração de relatório e proposição de uma matriz de alocação de cargos, com vistas a estabelecer a real necessidade de pessoal. Foram adotados os parâmetros utilizados pela UFPR, sendo que as variáveis foram estabelecidas a partir da análise das atividades executadas em cada ambiente organizacional; Execução: A partir de 2012.</p>

“Quadro 3, continua”

	<p>Realizar a análise quantitativo-qualitativa de dados, para sintetizar informações que subsidiem as decisões.</p> <p>Definir critérios para alocação e realocação de pessoal.</p> <p>Criar descrições o fluxo de trabalho para dimensionar com mais eficiência as atividades dos servidores.</p> <p>Propor a sistematização dos processos de trabalho e adaptar inovações tecnológicas cabíveis.</p> <p>Definir quantitativos ideais para as diversas áreas.</p>	
<p><b>Universidade Federal do Acre (UFAC)</b></p>	<p>Geral: Tratar criteriosamente a adequação do capital humano da Ifes de modo a promover o adequado atendimento das necessidades institucionais de pessoal.</p> <p>Específicos:                  Analisar e descrever as atividades próprias de cada setor, bem como suas condições tecnológicas.                  Identificar o quadro de pessoal em relação à estrutura organizacional, às rotinas e processos administrativos, bem como as necessidades de movimentação e adequação.                  Identificar a forma de planejamento, o nível de capacitação da força de trabalho.                  Analisar os processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às condições tecnológicas.                  Aplicar a Matriz de Alocação de Cargos</p>	<p>Identificação da situação de distribuição da força de trabalho.</p> <p>Análise qualitativa da força de trabalho.</p> <p>Definição da estrutura organizacional.</p> <p>Descrição das atividades do setor.</p> <p>Identificação das condições tecnológicas e ambientais de trabalho.</p> <p>Identificação das necessidades de ajustes na força de trabalho.</p> <p>Elaboração de proposta de ajuste do quadro de pessoal através da Matriz de Alocação de Cargos</p>
<p><b>Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)</b></p>	<p>Geral:                  Identificar, analisar e organizar a força de trabalho, por meio da quantificação do número de servidores e suas qualificações com vistas à construção de uma matriz de alocação de cargos que sirva de suporte às ações estratégicas propostas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).</p>	<p>Para o dimensionamento das pessoas - utilização da pesquisa documental, pesquisa de campo com vistas a traçar a localização e quantificação da força de trabalho, bem como o levantamento do perfil etário e saúde ocupacional.</p> <p>Coleta de dados por meio da aplicação de entrevistas, questionários e formulários;</p>

“Quadro 3, continua”

	<p>Específicos: Localizar e quantificar a força de trabalho, identificando e descrevendo as funções e atribuições.</p> <p>Descrever os perfis profissionais e definir a estrutura organizacional da instituição.</p> <p>Definir critérios de alocação de vagas, bem como a necessidade de pessoal;</p> <p>Mapeamento dos processos de trabalho..</p> <p>Possibilitar o equilíbrio e a harmonização entre atividades meio e atividades fim.</p> <p>Analisar as condições atuais de trabalho com vistas a propor adequações.</p> <p>Analisar as relações entre o servidor e sua unidade de trabalho.</p> <p>Verificar a existência da necessidade de ações e programas que visem promover a saúde do servidor.</p> <p>Disponibilizar indicadores para programas de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal..</p>	<p>Para o dimensionamento de processos – aplicação de pesquisa descritiva e de campo, com utilização de entrevistas;</p> <p>Para o dimensionamento das condições de trabalho e tecnológicas também será utilizado a pesquisa de campo, por meio da observação e entrevistas, executadas por um profissional da área de segurança do trabalho.</p> <p>Após análise e interpretação dos dados, será proposta uma matriz de alocação de cargos..</p> <p>Execução: Em fase de desenvolvimento.</p>
<p><b>Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)</b></p>	<p>Geral: Estabelecer a matriz de alocação de cargos (fórmula matemática de distribuição) através da quantificação do número de servidores segundo as qualificações necessárias para o funcionamento adequado das unidades de trabalho, de acordo com os processos de trabalho e atividades a serem mantidas ou desenvolvidas</p> <p>Específicos: Definir critérios de distribuição de vagas e analisar o quadro de pessoal.</p> <p>Definir a estrutura organizacional e suas competências.</p> <p>Analisar processos e condições de trabalho, bem como as condições tecnológicas.</p> <p>Levantar a composição etária e saúde ocupacional dos servidores.</p> <p>Definir os quantitativos ideais para as diversas áreas.</p> <p>Subsidiar o recrutamento da força de trabalho da instituição.</p>	<p>Além da equipe de trabalho, composta por servidores da instituição, será necessário a contribuição de uma assessoria externa na área de estatística e de dimensionamento.</p> <p>Treinamento para diretores e chefes imediatos.</p> <p>Aplicação de formulários.</p> <p>Levantamento quantitativo e qualitativo do quadro atual de técnico-administrativos por cargo e ambiente organizacional.</p> <p>Análise do quadro atual e emissão de relatório com o diagnóstico obtido.</p> <p>Análise do resultado obtido.</p> <p>Proposta de uma Matriz de Alocação de Cargos para adoção de políticas internas para provisão, desenvolvimento e movimentação de pessoal técnico-administrativo.</p>

“Quadro 3, conclusão”

<p><b>Universidade Federal de Tocantins (UFTO)</b></p>	<p>Geral: Analisar a composição do quadro de pessoal da universidade, sua estrutura e competências, os processos e condições de trabalho, a composição etária e a saúde ocupacional e condições tecnológicas nos campi, estabelecendo uma matriz de alocação de cargos com critérios de distribuição de vagas, considerando a situação real em relação à desejada.</p> <p>Específico: Levantar a real força de trabalho em cada setor. Relacionar as atividades de setores, ambientes organizacionais e colaboradores. Analisar os processos de trabalho, indicando as necessidades de racionalização. Aplicar a matriz de alocação de cargos. Comparar o quadro de servidores com sua real necessidade e propor ajustes. Indicar a necessidade de abertura de vagas para concursos; e Indicar a necessidade de criação de vagas para atender à expansão de cursos e serviços</p>	<p>A metodologia aplicada envolve a análise de todas as atividades desenvolvidas nas diversas unidades da universidade.</p> <p>De acordo com a proposta apresentada, a matriz de alocação de cargos será elaborada pela administração e publicada por meio de resolução do Conselho Universitário.</p> <p>Os indicadores a serem utilizados são aqueles estabelecidos pela Comissão Nacional de Supervisão da Carreira, levando-se em consideração o total de estudantes, área construída, número de cursos oferecidos, dentre outros.</p> <p>Execução: Em fase de desenvolvimento.</p>
--	---	---

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 Alocação dos servidores técnico-administrativos nas Universidades Públicas Federais

Atualmente, o Brasil possui 63 Universidades Federais, conforme demonstrado na Figura 1. Desse total, quatro universidades foram criadas entre 2009 e 2010, com o objetivo de se cumprir a fase de integração regional e internacional do ensino superior no Brasil, proposta pelo MEC, são elas: a Universidade Federal da Fronteira do Sul (UFFS), a Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA), a Universidade da Integração Latino Americana (UNILA) e a Universidade da Integração da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB). Somando-se a estas, em junho de 2013 foram criadas mais quatro: a Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), a Universidade Federal do Cariri (UFCa), a Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA) e a Universidade do Sul da Bahia (UFSB).

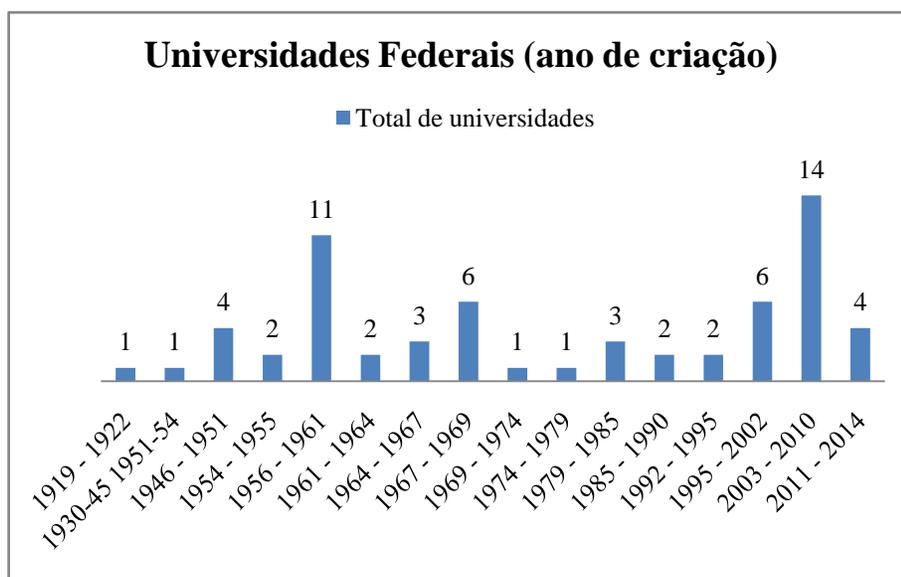


Figura 1 Criação das Universidades Públicas Federais

Fonte: Relatório MEC sobre a expansão das Universidades Federais.

As Universidades Federais passaram por um período de escassez de recursos financeiros aliado à impossibilidade de reposição de vagas, bem como extinção de inúmeros cargos. Entre os anos de 1994 e 2006 não foram permitidas novas admissões e as vagas decorrentes de aposentadorias ou vacâncias não puderam ser substituídas.

Esse cenário começou a mudar a partir da publicação do Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007, que instituiu o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). O programa visava à expansão do ensino superior, buscando ampliar o acesso e a permanência do estudante ao curso superior, bem como um melhor aproveitamento das estruturas físicas das instituições, por meio da oferta de cursos noturnos.

A meta do governo era dobrar o número de estudantes nos cursos de graduação no período de 10 anos, a partir de 2008, e com isso permitir o ingresso de 680 mil estudantes a mais nos cursos de graduação.

As ações previam, além do aumento de vagas, medidas como a ampliação ou abertura de cursos noturnos e o reforço no quantitativo de docentes e técnicos administrativos. As universidades que aderiram ao programa assumiram o compromisso social de instituir políticas de inclusão, de retenção, programas de assistência estudantil e políticas de extensão universitária.

Para atingir as metas e as diretrizes traçadas, foram distribuídos pelo MEC recursos financeiros específicos do Programa REUNI, que foram liberados para cada Universidade Federal, à medida que os planos de reestruturação eram apresentados pelos reitores àquele ministério.

Com isso, as vagas nos cursos de graduação oferecidas pelas Universidades Federais que aderiram ao programa aumentaram, demandando muitas vezes, a recomposição do corpo docente e técnico-administrativo.

Diante dessa realidade de expansão do ensino superior, a alocação de servidores efetivada pelo MEC foi suficiente? Possui o governo federal ou as universidades, instrumentos para medir se sua força de trabalho é suficiente para atender às novas demandas?

A proposta desta seção, provavelmente não responderá às perguntas acima, mas ao analisar e comparar a distribuição e alocação de servidores técnico-administrativos nas universidades sob vários aspectos, possibilitará uma visão geral do contexto, cinco anos após o início do programa REUNI.

Nesta seção, serão apresentadas as análises das alocações de servidores técnico-administrativos nas universidades, utilizando-se como base, os dados contidos no Quadro 1, ANEXO A. Os dados utilizados referem-se a dezembro de 2013, visto serem os dados mais atualizados disponibilizados nos sites oficiais do governo até a presente data.

Para analisar os níveis de alocação de vagas de técnicos administrativos das universidades, tentou-se estabelecer índices comparativos entre quantitativos de técnicos administrativos, docentes e estudantes.

Os quantitativos referentes à UFSB encontram-se zerados em decorrência de seus primeiros cursos de graduação (bacharelado interdisciplinar) terem se iniciado em setembro de 2014, sendo que os primeiros concursos para servidores docentes e técnico-administrativos ocorreram no segundo semestre de 2014, conforme informações obtidas junto à Pró-reitoria de Gestão Acadêmica daquela universidade.

Com o propósito de construir indicadores de alocação, dois indicadores foram estabelecidos: um indicador para a dimensão acadêmica, que estabelecerá as relações entre quantitativos de servidores técnico-administrativos e quantitativos de docentes, estudantes e cursos, e outro indicador para a dimensão gerencial que tentará estabelecer relações entre os níveis de qualificação e os níveis de classificação dos servidores das 63 universidades.

Para o indicador da dimensão acadêmica, foram propostos os seguintes índices de cada universidade:

- a) Índice de TA por docentes;
- b) Índice de TA por estudante de graduação;
- c) Índice de TA por estudante de pós-graduação;
- d) Índice de TA por curso de graduação;
- e) Índice de TA por curso de pós-graduação *stricto sensu*.

Após ser calculado cada índice acima descrito, os mesmos foram ordenados do maior índice para o menor e as universidades foram distribuídas em cinco níveis de alocação, sendo eles, Muito Alto (1), Alto (2), Médio (3), Baixo (4) e Muito Baixo (5), conforme descrito abaixo:

As universidades que apresentaram números mais altos para as relações de TA por docentes, por estudantes ou cursos, foram distribuídos no grupo de 20%, equivalente ao nível de alocação Muito Alto, ou seja, no nível 1. No outro extremo, foram agrupadas as universidades que apresentaram os menores números para as mesmas comparações, ou seja, uma relação muito baixa de técnicos administrativos por docente, por estudante ou curso de graduação ou pós-graduação, ficando, dessa forma, localizadas no grupo de 20% de universidades com nível Muito Baixo, alocadas no nível 5. As demais universidades foram sucessivamente alocadas, utilizando-se o mesmo critério, nos níveis 2, 3 e 4. Como forma de facilitar a compreensão, foram utilizadas cores, conforme demonstrado abaixo:

- a) nível Muito Alto: 1 (verde escuro);
- b) nível Alto: 2 (verde claro);
- c) nível Médio: 3 (amarelo);

- d) nível Baixo: 4 (laranja);
- e) nível Muito Baixo: 5 (vermelho).

Após a comparação dos dados das 63 universidades foram encontrados os resultados demonstrados de forma detalhada a seguir:

#### **4.3.1 Indicador da Dimensão Acadêmica (IDA)**

##### **a) Relação entre técnicos administrativos e docentes**

O índice médio encontrado para a alocação de servidores técnico-administrativos por docentes nas 63 universidades foi igual a 0,98, o que corresponde a aproximadamente 1 TA para cada docente. Um total de 24 universidades ficaram acima dessa média, sendo que 37 ficaram abaixo.

A comparação dos índices de acordo com os níveis de alocação estabelecidos, demonstrou que a relação técnico-administrativo por docente com índices mais elevados, apresentou uma média de 2,2, cujo índice variou de 1,97 a 2,36 TA/docente, para 5 universidades que se encaixaram no nível Muito Alto de alocação: UFTM, UFRJ, UFES, UFV e UFC. Em contrapartida, 39 universidades apresentaram índices menores ou igual a 1.

A seguir, no nível alto, igual a 2, ficaram 10 universidades que apresentaram uma variação de 1,26 a 1,53, sendo a média de 1,37 TA para cada docente. São elas: UNIFESP, UFSM, UFRA, UFPB, UNIRIO, UFMG, UFMS, FURG, UNILAB e UFF.

Das 63 universidades pesquisadas, 11 se mantiveram no nível 3, considerado médio, com uma média de 1,08 TA/Docente e variações de 0,98 a 1,24. São elas: UFAL, UFRRJ, UFRN, UFOPA, UFABC, UFRGS, UFPEL, UFBA, UFPE, UFSCar e UNILA.

Um total de 14 universidades figuraram no nível 4, considerado baixo, com uma variação de 0,78 a 0,97 e representando uma média de 0,89 TA para cada docente. São elas: UFMA, UFRB, UFU, UFFS, UFCG, UFPA, UFAC, UFERSA, UFOP, UNB, UFAM, UFLA, UNIFEI e UNIPAMPA.

Um grupo maior, correspondendo a 23 universidades encontra-se no nível considerado Muito Baixo, igual a 5, sendo que a média de alocação de TA/Docente ficou em 0,56 e a variação encontrada ficou entre 0,29 e 0,76. Nesse grupo, estão: UFGD, UFMT, UFVJM, UFS, UFT, UFJF, UFRPE, UNIFAP, UFCSPA, UFSJ, UFPI, UFRR, UNIFAL, UNIVASF, UFG, UFOB, UNIR, UTFPR, UFCA, UNIFESSPA e UFSB.

#### **b) Relação entre técnicos administrativos e estudantes de graduação**

Embora o foco das análises a serem expostas no trabalho seja estabelecer índices para a alocação de servidores técnico-administrativos e: estudantes de graduação, docentes, estudantes de pós-graduação, cursos de graduação e cursos de pós-graduação, como forma de facilitar a compreensão, optou-se nesta segunda análise em demonstrar a relação entre o total de estudantes de graduação e o total de servidores técnico-administrativos de cada uma das 63 universidades. Esclarecemos que os índices encontrados foram obtidos a partir da divisão:  $1 / (\text{índice de TA/estudante})$ .

Ao se apurar a média de alocação de servidores técnico-administrativos por estudantes de graduação nas 63 universidades, obteve-se o índice de 0,08 correspondente a um total de 12 ou 13 estudantes de graduação para cada servidor técnico-administrativo. Dentro dessa média, situaram-se oito universidades, sendo que 33 universidades situaram-se abaixo e 22 acima.

Já, em relação à comparação de quantitativos por níveis de alocação, cinco universidades se encaixaram no nível Muito Alto de alocação, cujo índice variou de 3,35 a 6,99, apresentando uma média de 5,28 estudantes para cada

servidor técnico-administrativo. São elas: UFTM, UFRJ, UFV, UFES e UFSM. Nesse grupo, ficou a UFV que obteve o quinto lugar no IGC/2013. Algumas características dessas universidades são: enquanto a UFTM possui somente 24 cursos de graduação presencial, a UFRJ possui 166 cursos de graduação presencial e 3 à distância, a UFV possui 75 cursos presenciais e 2 à distância, a UFES possui 116 cursos presenciais e sete à distância e a UFSM possui 124 cursos de graduação presencial e 10 a distância.

Na sequência, oito universidades ficaram no nível Alto de alocação de estudantes por TA's, figurando no nível 2, cuja média ficou em 8,06 estudantes para cada técnico administrativo. O índice variou de 7,65 até 8,48. São elas: UFC, UNILA, UFMG, FURG, UFMS, UFRA, UFPB e UFCSPA. Aqui situou-se a UFMG que ficou com o quarto lugar no IGC/ 2013.

Um total de 11 universidades ficaram no nível 3, considerado Médio, cujo índice variou de 8,65 a 12,16, obtendo uma média de 10,28 estudantes para cada técnico administrativo. São elas: UFRN, UFBA, UFF, UFSCar, UFRGS, UFFS, UNILAB, UNB, UFPE, UFCG e UFRPE. Nesse grupo também figura o primeiro lugar no IGC/2013, a UFRGS.

Um grupo de 15 universidades apresentou uma média de 13,90 estudantes para cada técnico-administrativo, variando o índice de 12,31 até 15,95. Estas se enquadraram no nível Baixo, igual a 4. São elas: UNIPAMPA, UFTM, UFPel, UFAC, UFU, UNIRIO, UFRRJ, UFABC, UNIFEI, UFERSA, UFG, UFMA, UFPR, UFSC e UFGD. Esse grupo, considerado com um índice de alocação de TA's Baixo, contou com a participação da UFABC, que ficou com o segundo lugar no IGC/2013.

Um último grupo de 23 universidades apresentou uma média de 23,63 estudantes para cada TA, sendo que o índice variou de 16,09 à 56,93 estudantes para cada servidor, configurando-se num nível Muito Baixo de alocação, igual a 5, são elas: UFAL, UFRB, UNIVASF, UFLA, UFPA, UFOP, UFRR, UFVJM,

UFJF, UTFPR, UNIFAP, UFOPA, UFAM, UNIFAL, UFS, UFOB, UFT, UFPI, UNIR, UFSJ, UFCA, UNIFESP, UNIFESSPA. Nesse grupo considerado com um nível de alocação de técnico administrativo muito baixo em relação às demais universidades, se encaixou a UFLA, que ficou com o terceiro lugar no IGC/2013. Outra característica encontrada é que aqui também figuram universidades criadas em junho de 2013, como a UFOB, a UFCA e a UNIFESSPA. No caso específico do índice da UNIFESSPA que mostrou-se bastante elevado em comparação aos índices das demais universidades que ficaram no mesmo grupo, igual a 56,93 estudantes de graduação para cada TA, justifica-se, provavelmente, pelo baixo número de servidores técnico-administrativos existentes em dezembro de 2013, sendo 41 no total para um total de 2.334 estudantes de graduação e 141 docentes.

Outra particularidade desse grupo é que, enquanto a UNIFESP possui um total de 239 cursos de graduação presencial, outras universidades do mesmo grupo apresentaram um total de cursos bem menor, como, por exemplo: UFAM, 107 cursos, UNIFAL, 31 cursos, UFT, 56 cursos, UFPI, 92 cursos, UFSJ, 41 cursos e UFJF, 82 cursos de graduação.

### **c) Relação entre técnico administrativo e estudantes de pós-graduação**

O índice médio encontrado entre as 63 Universidades Federais para a relação técnico-administrativo por estudante de pós-graduação foi de 1,27 TA para cada estudante. Um total de 17 universidades ficaram acima dessa média e 46 localizaram-se abaixo.

Das oito universidades criadas recentemente pelo governo, cinco não possuíam em 2013 cursos de pós graduação: UNILAB, UNILA, UFOB, UNIFESSPA, UFSB.

Uma universidade se localizou no nível Muito Alto de alocação, igual a 1, a UFFS, ao apresentar o índice de 10,86 técnicos administrativos para cada estudante matriculado nos cursos de pós-graduação. Essa universidade tem uma peculiaridade que talvez explique esse índice tão elevado: criada em 2009, possuía em dezembro de 2013, 543 servidores técnico-administrativos e contava com apenas quatro cursos de mestrado acadêmico e 50 estudantes matriculados.

No nível Alto, cinco universidades se destacaram: UFTM, UFAC, UFOPA, UNIPAMPA E UNIFAP, cuja média ficou em 4,01TA para cada estudante matriculado nos cursos de pós-graduação, com uma variação de 2,62 a 5,36.

No nível médio, contamos com 10 universidades, cuja média foi de 1,66 TA para cada estudante e cujo índice variou de 1,31 a 2,10. São elas: UFRA, UNIVASF, UFMA, UFRR, UFES, UFMS, UFRB, UFERSA, UFAL e UFT.

Na sequência, no nível considerado baixo, igual a 4, um total de 15 universidades atingiram uma média de 1,09, com variação de 0,92 a 1,30 técnico-administrativo para cada estudante de pós-graduação. São elas: UFVJM, UFPI, UFPB, UNIRIO, FURG, UFMT, UFAM, UTFPR, UFV, UFRRJ, UFF, UFSM, UFSJ, UFOP e UFRJ.

O restante das universidades, no total de 27, ficaram no nível Muito Baixo, igual a 5, representando 42,85% do total, considerando os níveis de comparação. São elas: UFC, UFPEL, UFU, UFRN, UFGD, UFRPE, UFBA, UNIFEI, UFPA, UNIFESP, UFMG, UFCSPA, UFG, UFCA, UNIR, UFJF, UNB, UFPE, UFSCar, UFPR, UFRGS, UFSC e UFLA. O índice variou de 0,31 a 0,88 TA para cada estudante e a média ficou em 0,51.

Ainda com relação à análise do quantitativo de TA's e o total de estudantes, são demonstrados abaixo os níveis de alocação em relação ao total de estudantes de graduação e pós-graduação:

Ao compararmos o total de estudantes de graduação e pós-graduação em relação ao total de TA's das 63 universidades obtivemos os seguintes índices:

No nível Muito Alto de alocação ficaram 5 universidades: UFTM, UFRJ, UFV, UFES E UNILA que apresentaram uma média de 5,98 estudantes para cada servidor técnico-administrativo e cuja variação do índice foi de 3,54 a 7,65. As 4 primeiras universidades também figuraram no nível Muito Alto em relação ao nível de alocação específico de TA/alunos de graduação. Já, a UNILA se deslocou do nível Alto para o Muito Alto, em decorrência de possuir somente 30 cursos de graduação, com um total de 1.231 estudantes matriculados, contando ainda com 161 servidores técnico-administrativos e 162 docentes, não possuindo nenhum curso de pós-graduação.

De acordo com o exposto acima, pode-se deduzir que há uma discrepância entre a relação apresentada na UFTM, considerando-se o número de cursos ofertados por ela em comparação ao total de cursos ofertados pelas universidades que se localizaram no mesmo nível de alocação.

No nível Alto de alocação, igual a 2, apresentando uma média de 8,02 estudantes por TA encaixaram-se 9 universidades: UFSM, FURG, UFRA, UFMS, UFC, UFPR, UFMG, UFF, UFRN. A variação encontrada foi de 8,03 a 10,07 estudantes por TA. Salvo algumas variações apresentadas, como, por exemplo, a UFSM que saiu do nível de alocação Muito Alto, quando comparados TA e estudantes de graduação, para o nível 2 nessa comparação, e a UFF e UFRN que anteriormente localizaram-se no nível Médio, igual a 3, as outras 6 universidades já estavam encaixadas nesse nível para a correlação TA por estudantes.

O nível médio, igual a 3, apresentou 11 universidades: UFCSPA, UFFS, UNILAB, UFBA, UFSCar, UNIPAMPA, UFRGS, UFAC, UFCG, UnB e UFMT. Nesse caso específico, 9 destas universidades se encaixaram neste mesmo nível, quando da comparação entre total de TA's e estudantes de

graduação, exceto a UFCSPA que antes ocupava a última posição do nível 2, bem como a UNIPAMPA e UFMT que, anteriormente, estavam no nível Baixo, igual a 4, embora ocupando as primeiras posições.

Para o nível Baixo, igual a 4, um total de 14 universidades se encaixaram: UFRPE, UFPE, UNIRIO, UFPEL, UFU, UFRRJ, UFERSA, UFABC, UNIFEI, UFMA, UFG, UFAL, UFRB e UNIVASF apresentando uma média de 15,20 estudantes de graduação e pós-graduação para cada servidor TA, com uma variação de 13,62 a 17,31. Desse grupo, 9 universidades já estavam encaixadas no nível Baixo, quando da comparação de estudantes de graduação por TA, exceto para a UFRPE e UFPE que na comparação anterior estavam encaixadas nas últimas posições do nível médio, igual a 3. Do outro lado, UFAL, UFRB e UNIVASF encontravam-se encaixadas nas primeiras posições do nível Muito Baixo, igual a 5.

Por último, analisando os índices do grupo que se encaixou no nível Muito Baixo, igual a 5, foram encontradas 24 universidades, que apresentaram uma média de 24,80 estudantes de graduação e pós-graduação para cada servidor técnico-administrativo, com uma variação de 17,39 a 56,93. Desse grupo, 21 universidades já figuravam dentre as alocações de nível Muito Baixo para a correlação específica de TA's por estudantes de graduação. Exceção para a UFCG, UFPR e UFSC que na correlação anterior, se encaixaram nas últimas posições do nível Baixo, igual a 4.

Diante do exposto acima e comparando os posicionamentos das diversas universidades em relação aos níveis de alocação de TA, primeiramente por alunos de graduação e logo a seguir pelo total de alunos de graduação e pós-graduação percebeu-se que para 49 universidades, o nível de alocação permaneceu o mesmo, sendo que as variações observadas foram muito pequenas, visto acontecerem somente pequenos deslocamentos daquelas universidades que se encontravam nas extremidades de cada nível de alocação

anterior ou posterior. Pode-se inferir, desse resultado que o grande contingente de alunos de graduação é o fator determinante da distribuição das universidades por nível de alocação de TA's.

#### **d) Relação entre técnicos administrativos e cursos de graduação**

A média geral para a alocação de técnicos administrativos por cursos de graduação foi de 16,82. Do total de 63 universidades, 24 ficaram acima desta média e 39 ficaram abaixo.

A relação de TA por curso de graduação apresentou 4 universidades no nível muito alto, igual a 1, são elas: UFTM, UFRJ, UFMG e UFF, variando de 59,63 a 34,67 TA para cada curso de graduação, apresentando uma média de 47,81 TA para cada curso de graduação.

Já, no nível Alto, apresentando uma média de 27,68 , com variação de 24 a 32,64 técnicos administrativos por curso de graduação, ficaram as seguintes universidades: UFV, UFC, UFES, UFPB, UFRGS, UFPE, UFRN e UNIRIO.

No nível médio, igual a 3, localizam-se 10 universidades com a média de 20,93 TA para cada curso de graduação e variação de 18,13 a 23,32. São elas: UFABC, UFBA, UFRA, UFAL, UNILAB, UFSM, UNB, UFRPE, UFSCar e FURG.

O grupo seguinte de 15 universidades se enquadrou no nível baixo, igual a 4, com uma média de 14,98 TA para cada curso de graduação e variação de 12,63 a 17,81. São elas: UFRRJ, UFLA, UFCSPA, UFCG, UFMA, UFMS, UFOP, UFSC, UFERSA, UFAM, UFU, UFPR, UNIVASF, UFMT, UFFS.

O grupo restante de 26 universidades, representando 41,26% do total, ficou no nível considerado muito baixo de alocação de TA/curso de graduação, já que apresentaram uma média de 8,2 TA para cada curso e variação de 1,32 a 12,54, são elas: UFRB, UFPEL, UNIPAMPA, UNIFEI, UFT, UFSJ, UFPA, UFS, UFJF, UFPI, UFG, UFGD, UFOPA, UFVJM, UNIFESP, UNIFAL,

UNIFAP, UTFPR, UFRR, UFAC, UFCA, UNILA, UNIR, UFOB, UNIFESSPA e UFSB.

**e) Relação entre técnicos administrativos e cursos de pós-graduação**

Para a relação de técnicos administrativos por curso de pós-graduação a média encontrada ficou em 37,63. Um total de 39 universidades localizaram-se acima dessa média e 24 ficaram abaixo.

Na análise, segundo os níveis de alocação propostos pelo trabalho, destacaram-se perante as demais, três universidades que ficaram no nível muito alto de alocação, apresentando uma média de 146,28 TA para cada curso de pós-graduação e variação de 130,09 a 173, são elas: UNILAB, UFFS e UFTM. O que pode justificar o alto índice apresentado pelas duas primeiras, UFFS e UNILAB é que ambas foram criadas recentemente e não ofertam ainda muitos cursos de pós-graduação, possuindo, respectivamente, 4 e 1 cursos de pós-graduação. Já, a UFTM oferta 11 cursos.

No nível alto, igual a 2, situaram-se oito universidades: UNILA, UFAC, UFOPA, UNIFAP, UNIPAMPA, UFES, UFMA, UFRJ. Apresentando uma média de 59,16 TA para cada curso de pós-graduação, com variação de 47,24 a 80,50.

Na sequência temos o nível médio, igual a 3, onde localizaram-se: UFAL, UFRA, UFMS, UFPB, UFERSA, UNIVASF, UFF, UFCG, UNIFESSPA, UFRB e UNIRIO, que apresentaram uma média de 43,06, com variação de 38,90 a 47,13 técnicos administrativos para cada curso de pós-graduação.

No nível 4 de alocação, considerado baixo, situaram-se 15 universidades: UFV, UFSM, UFAM, UFRN, UFC, UFMT, UFCA, FURG, UFRRJ, UFU, UFMG, UFT, UTFPR, UFRR e UFPI, apresentando a média de 32,95 TA's para cada curso de pós-graduação e variação de 28,27 a 38,66.

Por último, localizaram-se 26 universidades no nível 5, muito baixo, apresentando uma média de 18,87 TA's por curso e variação de 9,82 a 27,85. Representando um percentual de 41,26% do total de universidades: UFVJM, UFB, UFSJ, UFPA, UFOP, UFS, UFCSPA, UNIFESP, UFPEL, UFRPE, UNIFEI, UFABC, UNIR, UNIFAL, UFSCar, UFGD, UFG, UFRGS, UNB, UFJF, UFSC, UFPR, UFLA, UFOB e UFSB.

#### **4.3.2 Indicador da Dimensão Gerencial (IDG)**

Os indicadores gerenciais foram construídos a partir dos índices comparativos do nível de qualificação e nível de classificação dos servidores TA's das 63 universidades pesquisadas.

O primeiro a ser apresentado é o referente ao nível de qualificação dos servidores, que correspondem ao nível de escolaridade. Conforme informado na seção que trata da política de desenvolvimento de pessoal no serviço público federal, nos últimos anos o MEC intensificou as políticas de incentivo à qualificação dos servidores das IFES. Ao mesmo tempo que criou o incentivo à qualificação, que consiste em uma vantagem financeira para aquele servidor que se qualificar, criou também possibilidades do servidor ingressar em cursos de graduação, especialização ou mestrado. Com isso, deu continuidade às ações que buscam uma melhor qualificação para o servidor que poderá oferecer melhores serviços ao cidadão.

Para se obter esse índice de qualificação dos servidores, as universidades foram organizadas da seguinte forma: primeiramente, obtiveram-se os índices por nível de escolaridade de cada universidade e, logo após, apurou-se a soma desses índices, especificamente para as escolaridades correspondentes aos níveis de especialização, mestrado e doutorado. Dessa forma, ficaram no nível Muito Alto, igual a 1, um total de 8 universidades, cujo índice de TA's com

especialização ou mais, variou de 0,58 a 0,71, obtendo índice médio de 0,64 dos servidores das universidades pertencentes ao grupo, muito bem qualificados. São elas: UNIFAL, UTFPR, UNIFESSPA, UNIVASF, UNILA, UFGD, UFT, UFFS.

Já, no nível Alto, igual 2, nove universidades se destacaram com um índice médio de 0,53 de seus TA's com o título de especialização ou mais. São elas: UFCG, UFSJ, UFOB, UFERSA, UNIPAMPA, UFSM, UNIFESP, UFJF, UFG.

No nível médio, igual a 3, destacaram-se 11 universidades com índice médio de 0,47 de seus TA's possuindo especialização ou mais. São elas: UNIFEI, UFCSPA, UFPE, UFABC, UFCA, UFRN, UFOPA, UFLA, UFPA, UFU, UFMG. A variação apresentada foi de 0,44 a 0,48.

No nível Baixo, igual a 4, situaram-se 14 universidades: UFMT, UFC, UFF, FURG, UnB, UFTM, UFRB, UFRPE, UFOP, UFAM, UFVJM, UFMS, UFBA, UFPEL. A média apresentada foi de 0,40 e variação de 0,35 a 0,43.

Por último, apresentando uma variação de 0,03 a 0,34 de servidores TA's bem qualificados e encaixando-se no nível de qualificação mais baixo em relação ao universo pesquisado, Muito Baixo, igual a 5, ficaram 21 universidades: UNIFAP, UFRGS, UFSCar, UFRR, UFPI, UFV, UFPB, UFSC, UNIR, UFRJ, UFAC, UFRA, UFES, UFMA, UFPR, UNIRIO, UNILAB, UFS, UFAL, UFRRJ, UFSB. Estas apresentaram um índice médio de titulação correspondente à especialização ou mais igual a 24,62.

Duas universidades, UFRRJ e UFAL apresentaram índices destoantes em relação às outras universidades pertencentes a este mesmo grupo: respectivamente, contavam em 2013 com um índice de 0,03 e 0,09 de seus servidores com especialização ou mais, ao passo que UFS, que situou-se logo acima, apresentou um índice de 0,20. Em percentuais significa que a UFRRJ tem somente 3,34% de seus servidores com especialização ou mais (do total de 1.229 servidores, somente 41 possuíam mestrado ou doutorado e nenhum com

especialização) e a UFAL tem 8,97% (do total de 1.885 servidores, somente 169 possuíam especialização ou mais), sendo que ambas são precedidas pela UFS que conta com o percentual de 20,27%. Esse baixo índice de qualificação dos servidores TA's pode impactar na qualidade do serviço prestado por essas instituições.

Com o propósito de aprofundar um pouco mais as análises em relação ao nível de qualificação dos servidores TA's, um segundo tipo de análise foi feito, desta vez separadamente por nível de escolaridade e apurando-se os respectivos percentuais de cada nível de escolaridade por universidade, sendo apresentados abaixo aqueles considerados mais relevantes:

**a)TA com ensino fundamental incompleto** – a UFPB se destacou com um percentual elevado em relação às outras universidades, visto apresentar 33,62% de servidores técnico-administrativos como ensino fundamental incompleto, representando 1.272 servidores do total de 3.783. Em seguida, vem a UFV, com 19,58%, ao possuir um total de 492 servidores TA's com o fundamental incompleto. Em terceiro lugar, temos a UFES, com o percentual de 16,56% (626 TA's) e a UFAC com 14,24%.

Algumas universidades, no total de 20, apresentaram percentual igual a zero de servidor TA's com o ensino fundamental incompleto, são elas: UFTM, UFABC, UFMT, UNIPAMPA, UNIFESP, UNILA, UTFPR, UNIFAL, UNIVASF, UFT, UFVJM, UFCA, UFGD, UFFS, UNILAB, UNIFESSPA, UFOB, UNIFAP, UFRR, UFSB. Dessa lista, UNILA, UFFS, UFABC, UFCA, UFOB, UNIPAMPA, UNIFESSPA, UFT não possuem em seu quadro de pessoal efetivo, servidores pertencentes às classes A ou B, característica comum às instituições mais novas.

**b) TA com ensino fundamental completo** – UNIR com 13,48% e UFRA com 11,58%.

**c) TA com ensino médio** – UNILAB com 48,55%, UFES com 39,01%, UFRRJ com 36,94%, UFRA com 36,17%, UFS com 34,49% e UFAP com 33,92%.

**d) TA com graduação** – UFAL com 61,01%, UFPR com 52,03%, UFSCar com 45,70%, UFMA com 45,60%, UNIFESP com 45,19%, UFRRJ com 44,83%, UNIRIO com 41,49% e UFS com 41,11%. Essas universidades juntas apresentaram a média de 47,12% de seus servidores TA's com o ensino de graduação completo.

**e) TA com especialização** – 7 universidades apresentaram um índice médio de 55,43% de servidores com o título de especialização, são elas: UNIFAL, UNIVASF, UTFPR, UNIFEESPA, UNILA, UFT e UNIFESP, cuja variação apresentada foi de 50,49% a 59,72%.

**f) TA com mestrado** – característica ímpar encontrada no universo das 63 universidades é o percentual de 21,21% do total de 66 servidores da UFCA possuírem mestrado, uma vez que as universidades que se localizam logo abaixo apresentaram o percentual médio de 14,43%, são elas: UFG, UFGD, UFSM, UFLA, FURG, UFERSA e UFJF. Essa característica pode possivelmente ser justificada em decorrência da criação recente da UFCA e de a mesma possuir somente servidores pertencentes aos níveis de classificação D, correspondente ao nível médio e servidores pertencentes ao nível E, correspondente ao nível superior, num total de 66 servidores.

**g) TA com doutorado** – já o percentual de servidores com doutorado é bem menos expressivo, sendo que a variação entre as 63 universidades é de 0,19% a 3,16% do total de servidores com doutorado, sendo que o percentual médio entre elas ficou em 1,06% servidores possuindo o título de doutorado.

O segundo índice a ser apresentado é o correspondente ao nível de classificação dos servidores técnico-administrativos, que são os níveis A, B, C, D e E. A Lei nº 11.091/2005 reestruturou o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos das IFES distribuindo-os pelos níveis A, B, C, D e E. Os níveis A e B são compostos por cargos considerados de apoio ou auxiliares, nos níveis C e D, estão agrupados os cargos intermediário ou médio e no nível E, foram agrupados os cargos considerados de nível superior.

Como comentado no capítulo que trata dos fundamentos conceituais, especificamente na seção sobre a estrutura de carreiras e cargos das IFES, os cargos de nível A e B, como, por exemplo, copeiro, almoxarife, auxiliar de agropecuária, auxiliar de laboratório e pedreiro, foram extintos pelo MEC, de acordo com a Lei n. 9.632/1998 e não tiveram suas vagas repostas, sendo sua substituição efetivada por meio de mão de obra terceirizada. Esse fato justifica a baixa representatividade desses cargos nas 63 Universidades Federais, em dezembro de 2013, contando o nível A com 2,07% e o nível B com 4,39% do total de cargos autorizados pelo MEC às universidades.

Muitas universidades já não possuem mais em seu quadro, servidores pertencentes ao nível A, são elas: UFFS, UNILAB, UNILA, UNIFAL, UFLA, UFABC, UFCA, UFOB, UFOPA, UNIPAMPA, UFSB, UNIFESSPA, UFT, UNIVASF e UFVJM. Dessa lista, a maioria também não possui os cargos de nível B, exceto por um pequeno quantitativo ainda existente na UNIFAL, UFLA, UFOPA, UFVJM e UNIVASF.

Das universidades que apresentaram maior índice de técnicos administrativos pertencentes aos níveis A e B, uma se destaca: a UFV, que tem seu quadro formado por 2.531 servidores, possuindo o índice de 0,10 do nível A e 0,17 do nível B, correspondente a 254 servidores no nível A e 435 no nível B.

Em relação ao nível de classificação A, localizaram-se no nível Muito Alto de Alocação as seguintes universidades: UFV, UFAC, UFOP, cujo índice variou de 0,04 a 0,10.

Para o nível Alto, apresentando um índice de 0,03 a 0,04: UFSCar, UFMS, UFRJ, UFU, UFMT

Para o nível Médio: UFAM, UFRGS, UFRRJ, FURG, UNIR, UNIFEI, UFRN, com variação de índice de 0,02 a 0,03

No nível Baixo, com variação de índice de 0,01 a 0,02: UFPE, UFPEL, UNIFAP, UFC, UFSJ, UFS, UTFPR, UFCG, UFES.

Já, no nível Muito Baixo, ficaram as seguintes universidades: UFMA, UFRR, UFJF, UFCSPA, UFF, UFPB, UFRPE, UFPI, UnB, UFMG, UNIRIO, UNIFESP, UFSM, UFPR, UFGD, UFRA, UFSC, UFBA, UFTM, UFPA, UFAL, UFERSA, UFRB, UFG.

O nível de classificação C, considerado nível médio baixo, cujos cargos são, por exemplo, auxiliar em administração, auxiliar de enfermagem, locutor, motorista e recepcionista, dentre outros, representam 17,52% do total de cargos autorizados para as universidades. E ficaram alocados da seguinte forma:

Nível Muito Alto, igual a 1: UFV, UFRRJ, UFPEL, UFPR, UNIRIO, UNIFESP, índice de alocação de servidores variando de 0,23 a 0,27 e índice médio de 0,24 servidores pertencentes ao nível de classificação C.

Nível Alto, igual a 2: UFAC, UFTM, UFU, UFRR, FURG, UFMS, UFCG e UFPE, com índice de alocação variando de 0,20 a 0,22 e índice médio de 0,21.

Nível Médio, igual a 3: UFPB, UFES, UFBA, UFMG, UFSM, UFRN, UFOP, UFSC e UFAL cujo índice de alocação varia de 0,18 a 0,20 e índice médio de 0,19.

Nível Baixo, igual a 4: UFC, UFRJ, UFMT, UFMA, UFF, UFS, UFPA, UnB, UNIFEI e UFJF, com índice médio de alocação igual a 0,16 e variação de alocação de 0,15 a 0,18.

Nível Muito Baixo, igual a 5: UFRPE, UNIR, UFAM, UFRGS, UFSJ, UFLA, UFPI, UTFPR, UFG, UFRA, UNIFAP, UFSCar, UFERSA, UFCSPA, UFGD, UNIFAL, UNIVASF, UFRB, UFVJM, UFT, UFOPA e UFFS, cujo índice variou de 0,007 a 0,14 e apresentou um índice médio de 0,08 servidores pertencentes ao nível de classificação C.

As universidades criadas recentemente também não possuíam nenhum cargo de nível C em seu quadro de servidores: UFFS, UNILAB, UNILA, UFABC, UFCA, UFOB, UNIPAMPA, UFSB, UNIFESSPA.

Os cargos correspondentes ao nível de classificação D representam 44,46% do quantitativo total de cargos técnico-administrativos autorizados pelo MEC. Alguns exemplos desses cargos são: assistente em administração, técnico de laboratório, técnico em agropecuária e técnico de tecnologia da informação e técnico em segurança do trabalho. Das 63 universidades, 51 possuíam mais de 40% de seu efetivo pertencentes ao cargo D, assim distribuídos:

Nível Muito Alto de alocação, igual a 1, apresentado um índice variando de 0,60 a 0,72 e índice médio de 0,64 de servidores pertencentes ao nível de classificação D: UNIFESSPA, UFSJ, UFABC, UFRB, UNIVASF, UFVJM, UFCSPA, UNILAB e UFFS.

Nível Alto de alocação, igual a 2, apresentando uma variação de 0,55 a 0,59 e índice médio de 0,58: UFGD, UFCA, UNILA, UFT, UTFPR, UFOPA, UNIPAMPA, UFSCar, UFLA e UFPI.

Nível Médio de alocação, igual a 3, com índice médio de 0,49 e variação de 0,45 a 0,54: UFG, UFOB, UNIFAL, UFERSA, UNIFEI, UFRPE, UFMG, UNIFAP, UFJF, UFPE, UFRGS, UFS e UFPA.

Nível Baixo de alocação, igual a 4, com índice médio de 0,43 e variação de 0,42 a 0,44: UFCG, UFAC, UFMT, UnB, UFMS, UFAM, UFES, UFU, UFRA, UFSC, UFF, UFBA, UFRN, UFOP.

Nível Muito Baixo de alocação, igual a 5, com índice médio de 0,36 e variação de 0,31 a 0,41: FURG, UFPB, UFRRJ, UFC, UFPEL, UFSM, UNIR, UFMA, UFAL, UNIRIO, UFRJ, UFTM, UFRR, UFPR, UNIFESP, UFV e UFSB.

O nível de classificação E, corresponde aos cargos de nível superior, como, por exemplo, administrador, analista de tecnologia da informação, contador, pedagogo, médico, jornalista, engenheiro, dentista e psicólogo, representam o percentual de 31,53% do total de cargos autorizados às universidades pelo MEC.

As universidades que se encaixaram no nível de alocação Muito Alto, igual a 1, somaram nove no total: UFOB, UNIPAMPA, UNIFESP, UNILA, UNIR, UFCA, UFT, UFFS e UNILAB que apresentaram uma variação de índice de alocação de 0,39 a 0,46, apresentando um índice médio de 0,41 de servidores pertencentes ao nível de classificação E.

Já, no nível alocação Alto, igual a 2, ficaram 11 universidades: UFMA, UFAL, UFOPA, UNIFAL, UNIFAP, UFTM, UFPA, UFRR, UFERSA, UnB, UFPR, com uma variação de 0,35 a 0,39 e índice médio de 0,37.

No nível de alocação igual a 3, correspondente ao nível considerado Médio, 12 universidades se encaixaram: UFF, UFSM, UFC, UFAM, UFGD, UFSC, UFRJ, UNIRIO, UFBA, UFABC, UFVJM e UFRA, apresentando um índice médio de 0,33 e variação de 0,31 a 0,35.

No nível de alocação Baixo, igual a 4, ficaram 13 universidades: UFG, FURG, UFS, UFPB, UNIVASF, UFRN, UFCSPA, UFRGS, UFJF, UFRB, UFPI, UFMT e UFES, que apresentaram índice médio de 0,30, cuja variação do índice ficou de 0,28 a 0,31.

No nível de alocação Muito Baixo, igual a 5 e apresentado um índice médio de 0,22 servidores pertencentes ao nível de classificação E e com uma variação de 0,13 a 0,27, encaixaram-se 18 universidades: UFCG, UNIFESSPA, UFPEL, UFPE, UFSCar, UFU, UFRPE, UFLA, UTFPR, UFMS, UFMG, UFOP, UFAC, UFRRJ, UFSJ, UFV e UFSB.

Uma característica comum encontrada na análise de alocação por nível de classificação, as universidades mais novas têm seus quadros de servidores TA's compostos exclusivamente pelos níveis D e E, composição esta justificada pela extinção dos cargos pertencentes aos níveis mais baixos, A, B e C.

#### **4.3.3 Indicador de Alocação de Técnicos Administrativos (IATA)**

Para compor o terceiro indicador, denominado, IATA, foram utilizados os resultados obtidos nas análises do Indicador da Dimensão Acadêmica (IDA) e do Indicador da Dimensão Gerencial (IDG).

Antes de apresentar os resultados obtidos para o IATA, são demonstrados nos quadros a seguir, separadamente, os resultados encontrados para o IDA, que refere-se à média aritmética entre os 5 índices que o compunham e o Indicador da Dimensão Acadêmica, obtido pela média aritmética dos 2 índices obtidos, referentes à qualificação e classificação dos servidores:

Nível	Universidades
Muito Alto	UFTM
Alto	UFES, UFRJ e UFV
Médio	UFFS, UFPB, UFF, UFRA, UNILAB, UFMS, UFMG, UFSM, UFC, UNIRIO, FURG, UNILA, UFAL, UFAC, UFMA, UFOPA, UNIPAMPA e UFRN.
Baixo	UFPE, UFRGS, UFERSA, UFBA, UFCG, UFSCar, UNIFAP, UFRRJ, UnB, UFABC, UFRB, UNIVASF, UFCSPA, UFMT, UFU, UFAM, UFRPE, UFOP, UFPEL, UFRR, UNIFESP e UFT.
Muito Baixo	UNIFEI, UFLA, UFSC, UFPR, UFPI, UNIFESSPA, UTFPR, UFGD, UFG, UFSJ, UFCA, UFPA, UFVJM, UNIFAL, UFJF, UNIR, UFS, UFOB e UFSB

Quadro 4 Indicador da Dimensão Acadêmica

No nível Muito Alto, apenas uma universidade ficou posicionada: a UFTM. Essa universidade contava com uma relação de 3,35 estudantes de graduação para cada servidor técnico-administrativo, em dezembro de 2013. A relação mais próxima a esta que foi encontrada na pesquisa é da UFRJ com 4,69 estudantes por TA.

As três universidades posicionadas no Nível Alto, UFES, UFRJ e UFV, ficaram entre as 5 primeiras universidades na relação de TA's por estudantes.

Já, no nível Médio, situaram-se 18 universidades e no nível Baixo, 22 universidades.

O nível Muito Baixo, contou com 19 universidades alocadas, sendo que a maioria delas também ficou posicionada no nível Muito Baixo quando da relação TA's por estudantes de graduação.

Para o Indicador da Dimensão Gerencial foram somados os indicadores obtidos referentes ao nível de qualificação e classificação, sendo obtidos os seguintes resultados demonstrados no quadro 5:

Nível	Universidades
Muito Alto	nenhuma universidade
Alto	UFFS, UNILA, UFT e UNIFAL.
Médio	UFGD, UNIVASF, UNIFESSPA, UTFPR, UNIFESP, UNIPAMPA, UFERSA, UFCG, UFOB, UFJF, UFSM, UFSJ, UFG, UFU, UFCA, UFRN, UNIFEI, UFLA, UFMG, UFPE, UFABC, UFOPA e UFPA
Baixo	UFCSPA, UFOP, UFMS, UFMT, UFPEL, UFV, UFBA, UFAC, UFC, FURG, UFTM, UFVJM, UnB, UFAM, UFRB, UFRPE, UFRRJ, UFPR, UFRJ, UFF, UNILAB, UFRGS, UFRR, UFS, UFES, UNIRIO, UFRA, UNIR, UFSC, UFSCar, UNIFAP
Muito Baixo	UFPB, UFAL, UFPI, UFMA e UFSB

Quadro 5 Indicador da Dimensão Gerencial

Como pode-se observar no nível Muito Alto, conforme demonstrado acima, nenhuma universidade se posicionou. Para o nível Alto, as quatro universidades listadas, ficaram situadas no nível Muito Alto de alocações quando das análises referentes ao nível de qualificação.

No nível Médio, ficaram posicionadas 23 universidades e no nível Baixo, foram listadas 31 universidades.

E finalizando, no nível Muito Baixo, figuraram cinco universidades que também ficaram alocadas nesse mesmo nível, quando da análise referente ao nível de qualificação.

Para a construção do Indicador de Alocação de Técnico Administrativo (IATA), foram somados o Indicador da Dimensão Acadêmica e o Indicador da Dimensão Gerencial atribuído a cada universidade e obtidos os resultados conforme demonstrado no quadro 6:

Nível	Universidades
Muito Alto	UFTM, UFFS, UFRJ, UFES, UFV, UFSM, UFMG, UFMS, UFF, UNILA, UFRA, UFC, UFPB, UNILAB, UNIPAMPA e FURG
Alto	UFERSA, UFRN, UNIRIO, UFOPA, UFCG, UFPE, UNIVASF, UFAC, UFAL, UFMA, UFT, UFRGS e UFABC .
Médio	UFBA, UFRRJ, UNIFESP, UFU, UFSCAR, UNIFAP, UFCSPA, UNIFESSPA, UTFPR, UnB, UFRB e UFMT.
Baixo	UFGD, UFOP, UFAM, UFRPE, UFPEL, UNIFAL, UNIFEI, UFLA, UFSJ, UFG e UFCA.
Muito Baixo	UFOB, UFRR, UFPA, UFJF, UFPR, UFVJM, UFSC, UFPI, UFS, UNIR e UFSB.

Quadro 6 Indicador de Alocação de Técnico Administrativo

Uma característica comum apresentada pelas 15 universidades que se encaixaram no nível Muito Alto de alocação, também foi a de que se encontravam posicionadas nos primeiros lugares no Indicador da Dimensão Acadêmica, sendo que 12 delas figuraram com o nível de alocação de 1 a 3, ou seja de Muito Alto, Alto ou Médio e 10 delas, também se localizaram nos 2 primeiros níveis das análises referentes às alocações de TA's por estudantes.

No Nível Alto, ficaram 13 universidades, sendo que sete delas se posicionaram anteriormente no nível Médio, quando da análise do indicador acadêmico. Para o nível Médio, encaixaram-se 12 universidades.

O nível Baixo, contou com 12 universidades, sendo que desse total sete haviam se localizado primeiramente no nível Baixo e cinco no nível Muito Baixo, quando das análises do indicador acadêmico.

Finalizando, no nível Muito Baixo, foram listadas 11 universidades que, em sua maioria, localiza-se nesse mesmo nível, quando da análise do Indicador da Dimensão Acadêmica, salvo uma exceção, que foi a UFRR, que ficou no nível Baixo, como também estas mesmas universidades ficaram no nível Muito

Baixo para as comparações referentes à alocação de TA's por estudantes, salvo UFPR e UFSC que se encaixaram no nível Baixo.

Nesse contexto, ao se analisar as cinco primeiras colocadas no IGC/2013, que foram respectivamente: UFRGS, UFABC, UFLA, UFMG e UFV e ao se confrontar com o Indicador de Alocação de Técnico-administrativo (IATA) encontrado, percebeu-se que somente UFMG e UFV situaram-se no nível Muito Alto de alocação de servidores técnico-administrativos, contando com uma relação de estudantes por TA respectivamente de 9,34 e 6,36, enquanto a UFRGS e a UFABC localizaram-se no nível Médio, possuindo uma relação de 12,94 e 15,05 e a UFLA posicionada no nível Baixo, contava com uma relação de 20,15 estudantes para cada servidor técnico-administrativo.

Como forma de ilustrar os diversos níveis de alocações encontrados para os indicadores: Dimensão Acadêmica, Dimensão Gerencial e para o Indicador de Alocação de Técnico administrativos, são apresentados, a seguir, conforme figuras 2, 3 e 4, com as representações geográficas dos indicadores propostos, sendo que no ANEXO deste trabalho é apresentado um mapa específico com a localização geográfica das 63 universidades federais.

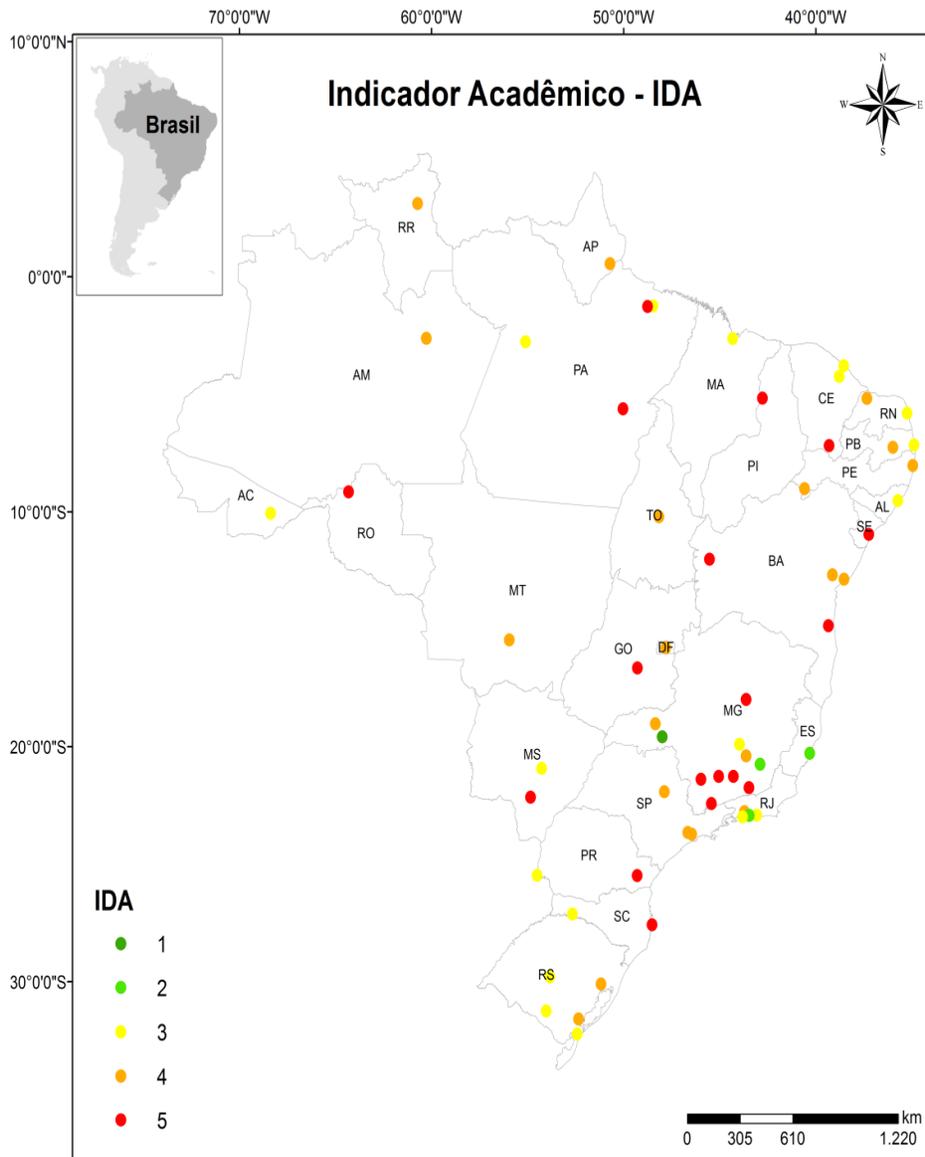


Figura 2 Indicador da Dimensão Acadêmica

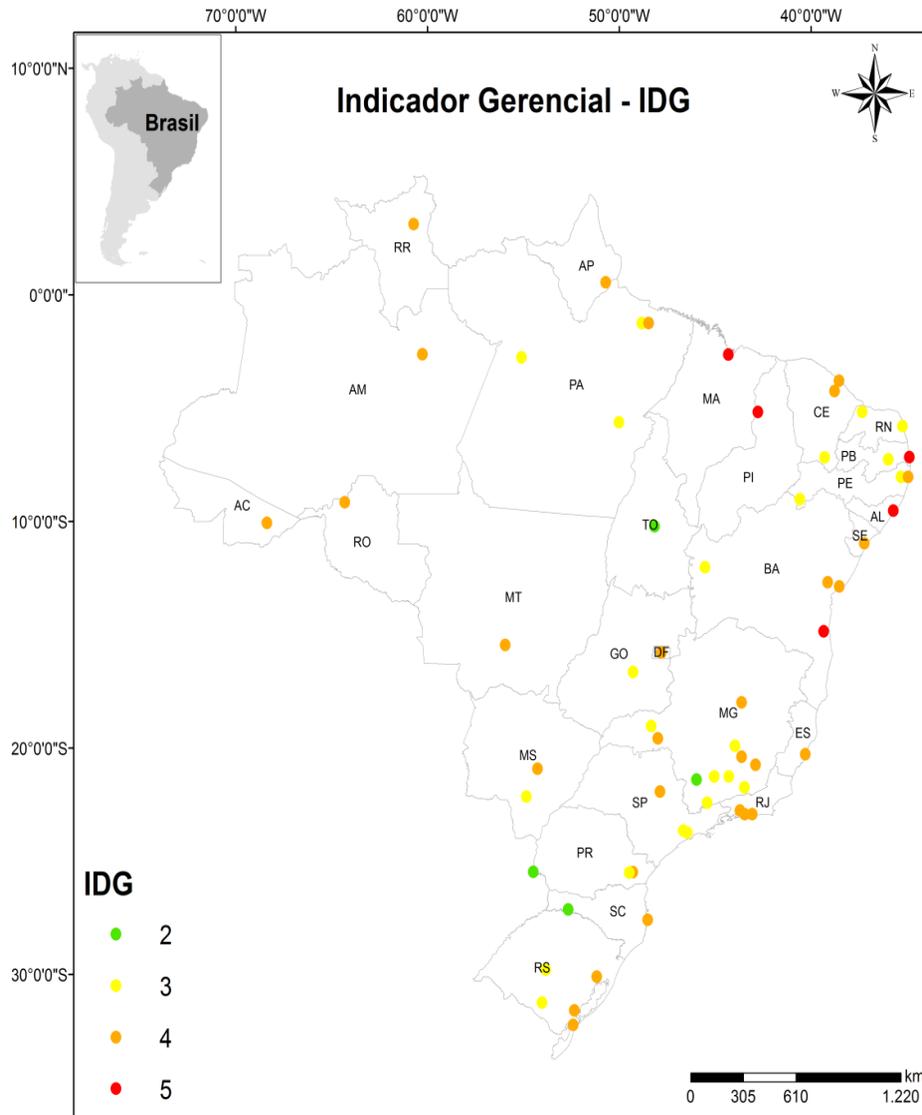


Figura 3 Indicador da Dimensão Gerencial

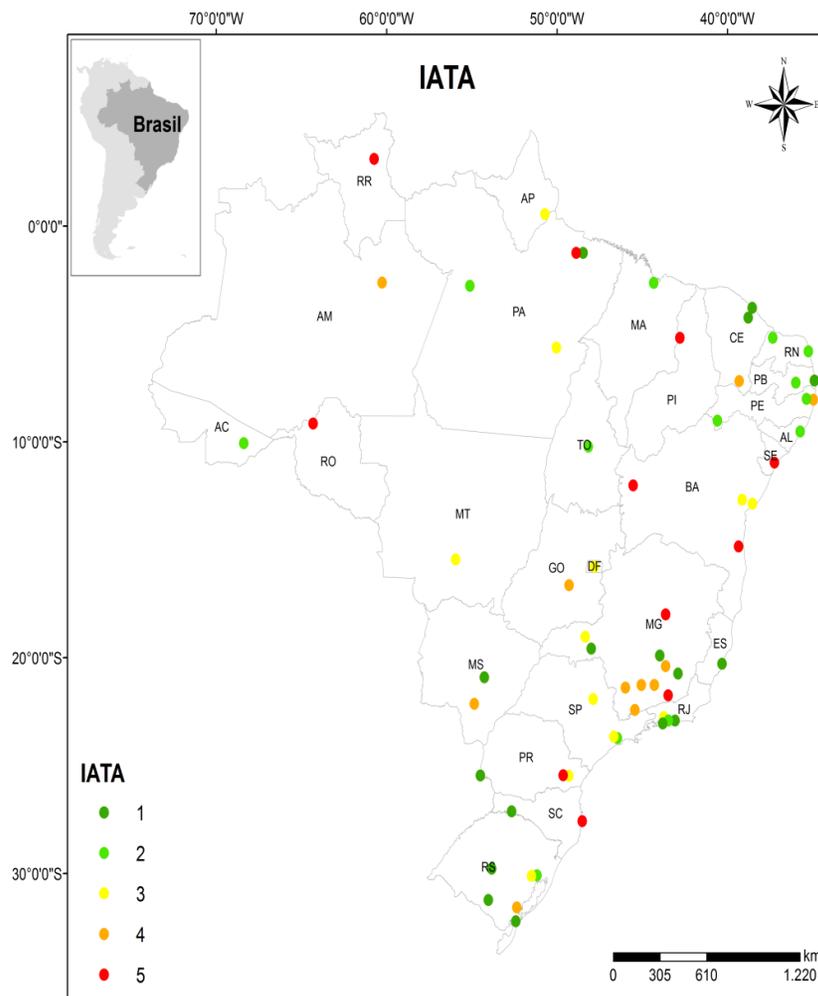


Figura 4 Indicador da Alocação de Técnicos administrativos

A partir da próxima seção, são apresentadas as análises específicas da alocação de servidores técnico-administrativos na UFLA.

#### 4.4 Alocação dos servidores técnico-administrativos na UFLA

De acordo com os índices referentes ao Indicador da Dimensão Acadêmica, a alocação de servidores técnico-administrativos da universidade, correspondente ao mês de dezembro/2013 está demonstrada na tabela abaixo:

Tabela 1 Indicador Dimensão Acadêmica UFLA

Indicador	índice	nível de alocação
TA / Docente	0,83	4
TA / Estudante de graduação	0,06	5
TA / Estudante de pós-graduação	0,31	5
TA / Curso de graduação	17,28	4
TA / Curso de pós-graduação	9,82	5
Média		5

A alocação dos servidores técnico-administrativos da universidade, referente à dimensão gerencial está demonstrada nas tabelas 2 e 3:

Tabela 2 Indicador Dimensão Gerencial UFLA (qualificação)

Indicador	Índice	nível de alocação
TA –Doutorado	0,03	3
TA –Mestrado	0,13	3
TA –Especialização	0,31	3
TA –Graduação	0,18	3
TA - Ensino Médio	0,26	3
TA - Fundamental Completo	0,06	3
TA – Fundam. Incompleto	0,04	3
Média		3

Tabela 3 Indicador Dimensão Gerencial UFLA ( classificação)

Indicador	Índice	nível de alocação
TA nível E	0,24	5
TA nível D	0,56	2
TA nível C	0,12	5
TA nível B	0,06	2
TA nível A	0	5
Média		4

#### 4.5 Perfil dos servidores técnico-administrativos da UFLA

Antes de serem demonstradas as análises do perfil dos servidores técnico-administrativos da UFLA, para uma melhor contextualização, apresentaremos abaixo a estrutura organizacional da universidade, também demonstrada no organograma contido no ANEXO A, já contemplando as ampliações da infraestrutura e do quadro de pessoal propiciadas pelo REUNI. Todos os dados analisados a partir desta etapa são referentes ao mês de dezembro/2014.

##### 4.5.1 Aspectos Organizacionais

Fundada em 1908, recebendo o nome de Escola Agrícola de Lavras, mais tarde passou a se chamar Escola Superior de Agricultura de Lavras (ESAL) e, a partir de 1994, com a transformação em universidade, Universidade Federal de Lavras (UFLA). Conquistou posição de destaque, conhecida como centro de excelência em educação superior no Brasil. Ao longo da história, exerceu com eficiência seu papel social formando profissionais, inicialmente nos cursos tradicionais de ciências agrárias e, mais recentemente ampliando os cursos oferecidos nas diversas áreas de conhecimento.

A instituição oferece 29 cursos de graduação presencial: Administração, Administração Pública, Agronomia, Ciências Biológicas(bacharelado), Ciências Biológicas (licenciatura), Ciência da Computação, Direito, Educação Física (bacharelado), Educação Física (licenciatura), Engenharia Agrícola, Engenharia Ambiental e Sanitária, Engenharia de Alimentos, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia Florestal, Filosofia (licenciatura), Física (licenciatura), Letras (licenciatura – português e inglês), Matemática (licenciatura), Medicina Veterinária, Nutrição, Química (licenciatura e bacharelado), Sistemas de Informação, e Zootecnia. Somando a esses cursos, iniciaram-se, no segundo semestre de 2014, a Área Básica de Engenharia (ABI) que engloba 4 cursos (Civil, de Materiais, Mecânica e Química) e no primeiro semestre de 2015, os cursos de Medicina e Pedagogia.

São ainda oferecidos pela universidade 5 cursos de graduação a distância: Administração, Administração Pública, Letras/Português, Letras/Inglês e Filosofia.

No nível de pós-graduação, a instituição oferece na modalidade *stricto sensu* 25 cursos de mestrado, 22 cursos de doutorado e 7 cursos de mestrado profissional.

A estrutura organizacional da UFLA, de acordo com organograma apresentado no Anexo deste trabalho, atualmente distribuída por uma área construída de aproximadamente 220.000 metros quadrados, é formada por:

- a) Conselho Universitário (CUNI); Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE); Conselho de Curadores e Ouvidoria;
- b) Reitoria;
- c) Sete Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Comunitários (PRAEC); Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC); Pró-Reitoria de Graduação (PRG) - que engloba as

diretorias de Processo Seletivo, de Registro e Controle Acadêmico, de Apoio e Desenvolvimento Pedagógico, Centro de Educação a Distância; Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PRGDP); Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão (PROPLAG) - que engloba as seguintes diretorias: de Contratos e Convênios, de Contabilidade, Orçamento e Finanças, de Gestão de Tecnologia da Informação, de Gestão de Materiais, de Meio Ambiente, de Transportes, além da Prefeitura Universitária; Pró-Reitoria de Pesquisa (PRP) e Pró-Reitoria de Pós-graduação (PRPG);

- d) 21 departamentos didático-científicos: Administração e Economia, Agricultura, Biologia, Ciência dos Alimentos, Ciência da Computação, Ciência do Solo, Ciências Exatas, Ciências Florestais, Ciências Humanas, Direito, Educação, Educação Física, Engenharia, Entomologia, Fitopatologia, Química, Medicina Veterinária e Zootecnia. Incluindo os recentemente criados, departamentos de Ciências da Saúde, Física e Nutrição;
- e) Diversas unidades de apoio e assessoramento: Biblioteca Universitária, Procuradoria Federal, Diretoria de Relações Institucionais, Auditoria Interna, Comissão de Ética, Comissão Permanente de Pessoal Docente, Comissão Interna de Supervisão dos Técnicos administrativos e Comissão Própria de Avaliação;
- f) A instituição possui, ainda, Restaurante Universitário, Alojamento Estudantil, Hospital Veterinário e inúmeros outros setores em seu campus, tais como: Editora, Gráfica, Rádio e TV universitárias, Centro Médico/Odontológico. Conta, também, com o apoio de 2 fundações: a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FAEPE) e a Fundação de Desenvolvimento Científico e Cultural (FUNDECC).

A força de trabalho da UFLA, em dezembro de 2014, era composta por:

- a) 582 professores do Magistério Federal, sendo 573 pertencentes ao Magistério Superior e 9 pertencentes ao Ensino Básico, Técnico e Tecnológico. A instituição conta ainda com o reforço de 24 professores substitutos;
- b) 560 servidores técnico-administrativos;
- c) 29 bolsistas residentes multiprofissionais que atuam no Hospital Veterinário;
- d) 25 estagiários não obrigatórios remunerados;
- e) 87 funcionários terceirizados que exercem atividades de apoio administrativo;
- f) 7.766 estudantes de graduação presencial;
- g) 2.491 estudantes de pós-graduação presencial;
- h) 1.630 estudantes de graduação a distância.

Conhecida a estrutura organizacional da instituição, demonstramos na Tabela 4 e Figura 5 abaixo a evolução da população universitária da UFLA no período compreendido entre os anos de 1990 até 2014:

Tabela 4 Evolução da População Universitária da UFLA

ano	Servidores		Total	Estudantes		Total	População Universitária
	Docente	TA		Graduação	Pós-graduação		
1990	190	406	<b>596</b>	1.892	417	<b>2.309</b>	<b>2.905</b>
1991	202	412	<b>614</b>	1.939	446	<b>2.385</b>	<b>2.999</b>
1992	197	402	<b>599</b>	2.042	490	<b>2.532</b>	<b>3.131</b>
1993	205	406	<b>611</b>	1.925	503	<b>2.428</b>	<b>3.039</b>
1994	221	416	<b>637</b>	1.930	518	<b>2.448</b>	<b>3.085</b>
1995	214	431	<b>645</b>	1.996	587	<b>2.583</b>	<b>3.228</b>
1996	223	425	<b>648</b>	1.993	710	<b>2.703</b>	<b>3.351</b>
1997	314	416	<b>730</b>	2.025	825	<b>2.850</b>	<b>3.580</b>
1998	333	398	<b>731</b>	2.107	733	<b>2.840</b>	<b>3.571</b>
1999	327	385	<b>712</b>	2.212	848	<b>3.060</b>	<b>3.772</b>
2000	327	383	<b>710</b>	2.244	901	<b>3.145</b>	<b>3.855</b>
2001	327	380	<b>707</b>	2.345	1.011	<b>3.356</b>	<b>4.063</b>
2002	331	373	<b>704</b>	2.438	1.099	<b>3.537</b>	<b>4.241</b>
2003	332	365	<b>697</b>	2.677	1.240	<b>3.917</b>	<b>4.614</b>
2004	333	364	<b>697</b>	2.845	1.084	<b>3.929</b>	<b>4.626</b>
2005	344	357	<b>701</b>	2.957	1.196	<b>4.153</b>	<b>4.854</b>
2006	379	357	<b>736</b>	3.065	1.369	<b>4.434</b>	<b>5.170</b>
2007	374	347	<b>721</b>	3.408	1.441	<b>4.849</b>	<b>5.570</b>
2008	383	367	<b>750</b>	3.734	1.725	<b>5.459</b>	<b>6.209</b>
2009	445	416	<b>861</b>	4.388	1.952	<b>6.340</b>	<b>7.201</b>
2010	490	426	<b>916</b>	5.256	1.897	<b>7.153</b>	<b>8.069</b>
2011	502	426	<b>928</b>	5.374	2.089	<b>7.463</b>	<b>8.391</b>
2012	499	422	<b>921</b>	6.159	2.261	<b>8.420</b>	<b>9.341</b>
2013	512	501	<b>1.013</b>	6.834	2.312	<b>9.146</b>	<b>10.159</b>
2014	582	560	<b>1.142</b>	7.766	2.491	<b>10.257</b>	<b>11.401</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

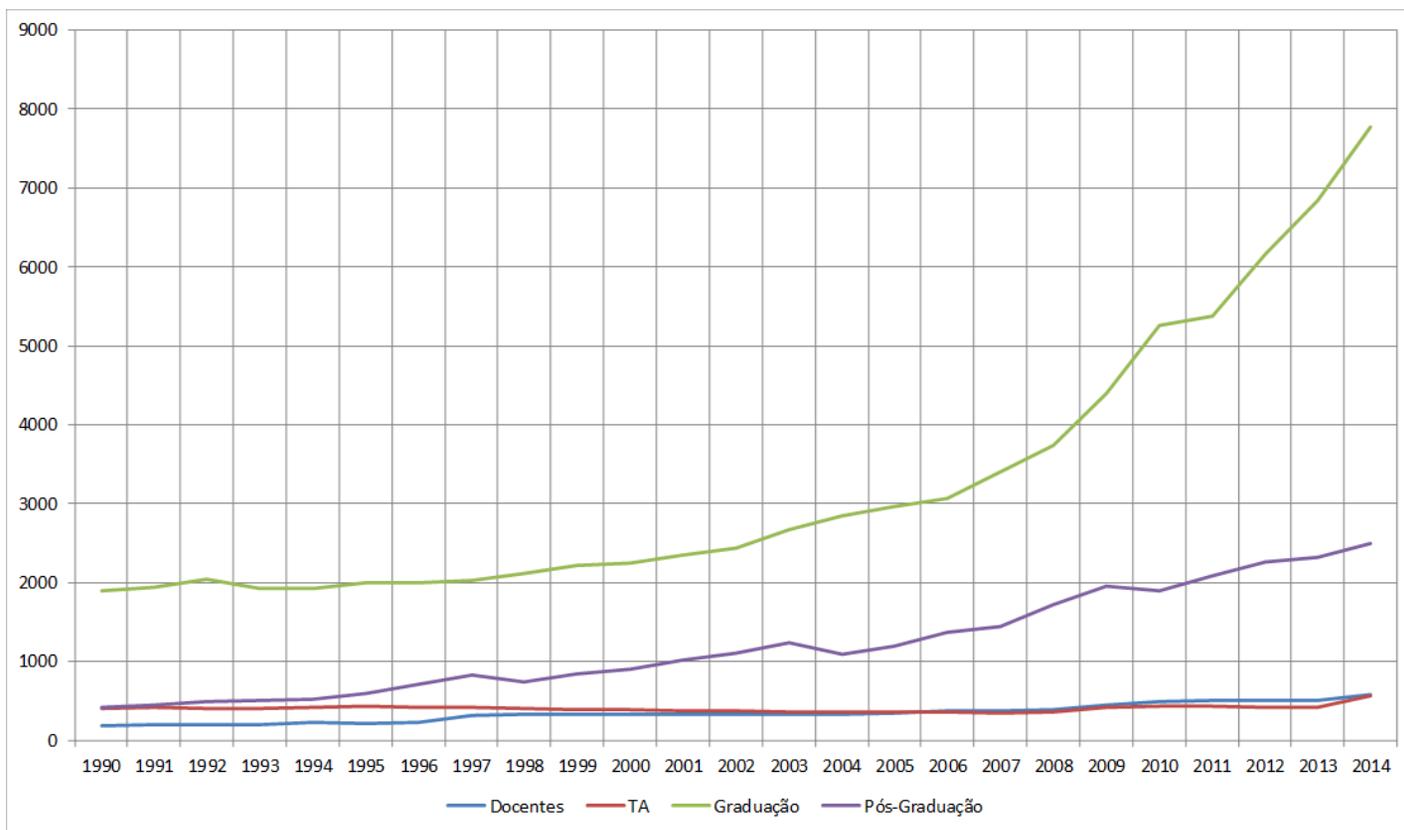


Figura 5 Evolução da População Universitária da UFPA

A evolução acima demonstrada caracterizou-se por um aumento elevado no número de estudantes de graduação, representando uma variação percentual de 310,46% do ano de 1990 para o ano de 2014, evidenciado, principalmente, a partir de 2008, confirmando a política de democratização do acesso às Universidades Federais proposta pelo programa REUNI. Com relação aos estudantes de pós-graduação, a variação também se mostrou elevada para o mesmo período, ficando em 497,37%.

Já, a evolução observada para o quantitativo de docentes, ficou um pouco atrás, apresentando uma variação percentual de 206,31% para o mesmo período. E, finalmente, com relação ao quantitativo de técnicos administrativos, a variação mostrou-se bem menos expressiva, ficando em apenas 37,93% .

Diante das variações encontradas, podemos concluir que, com o aumento de 37,93% na força de trabalho dos servidores técnico-administrativos, a universidade, que, em 1990, possuía 406 servidores técnico-administrativos para atender a 1.892 estudantes de graduação e 417 estudantes de pós-graduação, atualmente conta com 560 técnicos administrativos para atender a um total de 10.257 estudantes.

A relação estudante/técnico administrativo (RAT), em dezembro de 2014, na universidade, foi igual a 18,31. Em acordo firmado entre o MEC e a ANDIFES, com o propósito de se melhorar o atendimento às demandas acadêmicas e administrativas, a relação esperada seria de 1 técnico administrativo para cada grupo de 15 estudantes. Para se chegar nesse patamar, seria necessário que o quadro da UFLA contasse com aproximadamente 684 servidores técnico-administrativos.

Outro fato constatado é que, ao utilizarmos o modelo de matriz de alocação de vagas proposto pelo MEC, demonstrada no Quadro 2 (p. 74) chega-se à defasagem de 235 servidores técnico-administrativos. Ou seja, pelo entendimento deste ministério, a UFLA deveria contar com mais 235 servidores.

Um estudo sobre as alocações internas dos servidores TA's poderá fornecer ao gestor informações que o auxiliarão no planejamento de pessoal, com vistas a comparações entre a lotação existente e a lotação necessária, possíveis remoções internas ou previsões de reposição às vagas decorrentes de aposentadorias e exonerações.

#### **4.5.2 Identificação do perfil dos servidores técnico-administrativos**

Nesta seção, é apresentado um estudo sobre o perfil dos servidores da instituição pesquisada, referente aos aspectos relacionados aos cargos, escolaridade, titulação, gênero, faixa de idade, tempo de serviço, evolução do quadro e da remuneração. Os dados apresentados a seguir foram obtidos por meio do sistema SIAPE.

As instituições federais de ensino superior estão vinculadas ao Ministério da Educação (MEC), sendo que qualquer reorganização de carreiras ou distribuição de cargos é de responsabilidade deste ministério. Dessa forma, em 2010, com a publicação do Decreto nº 7.232/2010, houve a distribuição dos quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação C, D e E, integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) da Lei nº 11.091/2005 para as Universidades Federais.

De acordo com relatórios do MEC, do quantitativo atual de servidores técnico-administrativos lotados nas IFES em efetivo exercício, 42% estão no nível de classificação D e 31% estão no nível E.

De um total de 105.495 cargos distribuídos entre as Universidades Federais e com atualização e ampliação do quadro de pessoal feita pelo MEC, por meio de portaria publicada no Diário Oficial da União em abril de 2014, a Universidade Federal de Lavras conta atualmente com autorização de 71 cargos de nível C, 332 de nível D e 147 cargos de nível E, juntando-se a esses níveis

mais 41 cargos de nível B, totalizando 591 cargos no Quadro de Referência de Servidores Técnico-administrativos (QRSTA).

A tabela do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE) possui, atualmente, um total de 325 cargos distribuídos entre os níveis A, B, C, D e E, sendo que os níveis A e B são considerados níveis baixos ou auxiliares, os níveis C e D, níveis médios ou intermediários e o nível E, nível superior. A UFLA possui em sua estrutura organizacional um total de 67 cargos distintos, conforme apresentado na Tabela 5, o que representa, aproximadamente, 20% do total de cargos distribuídos para as instituições federais de ensino pelo MEC.

Tabela 5 Cargos técnico- administrativos por nível de classificação - PCCTAE e UFLA (dez/2014)

<b>Nível de Classificação PCCTAE</b>	<b>Cargos PCCTAE das IFES</b>	<b>Cargos UFLA</b>
E	86	24
D	78	16
C	73	16
B	58	11
A	30	0
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>67</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro.

Conforme previsto na Constituição Federal de 1988, a forma de provimento dos cargos no serviço público federal poderá ocorrer somente por meio de concurso público. De acordo com a Lei nº 11.091/2005 os requisitos para progressão dos servidores são: tempo de serviço público, permanência mínima de 18 meses em cada padrão, bem como resultado positivo na avaliação de desempenho.

De acordo com a tabela 6, a universidade possuía em dezembro/2014, do total de 591 vagas autorizadas pelo MEC, um total de 560 vagas ocupadas pelos servidores técnico-administrativos. Desse total, 147 ocupam cargos de nível superior, ou de classificação E, em que a escolaridade mínima exigida é a graduação; 332 ocupam cargos de classificação D, em que a escolaridade mínima exigida é o ensino médio, 71 ocupam cargos de classificação C, em que a escolaridade exigida é o ensino médio e/ou fundamental e 41 ocupam cargos de classificação B, em que a escolaridade exigida é o ensino fundamental incompleto.

Tabela 6 Número de cargos da UFLA por nível de classificação. (dez/2014)

<b>Nível de Classificação PCCTAE</b>	<b>Cargos autorizados UFLA*</b>
E	147
D	332
C	71
B	41
A	-
<b>Total</b>	<b>591</b>

Fonte: QRSTA (2015) (\* - cargos autorizados - ocupados e vagos).

Nas Tabelas 7, 8, 9 e 10, demonstram-se os diferentes cargos agrupados pelo níveis de classificação distribuídos no âmbito da UFLA:

Tabela 7 Número de técnicos administrativos cargos nível E (dez/2014)

<b>Cargos de Nível E</b>	<b>Número de servidores</b>
Administrador	32
Analista de tecnologia da informação	14
Arquiteto e urbanista	3
Assistente social	3
Auditor	2
Bibliotecário-documentalista	12
Biólogo	6
Contador	8
Enfermeiro-área	1
Engenheiro-área	14
Engenheiro-agrônomo	7
Farmacêutico bioquímico	4
Jornalista	3
Médico veterinário	2
Médico-área	4
Museólogo	1
Nutricionista-habilitação	2
Odontólogo	2
Pedagogo-área	4
Produtor cultural	1
Psicólogo-área	3
Químico	3
Secretário executivo	9
Técnico em assuntos educacionais	3
<b>Total</b>	<b>143</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro (somente cargos ocupados).

Tabela 8 Número de técnicos administrativos cargos nível D (dez/2014)

<b>Cargos de Nível D</b>	<b>Número de servidores</b>
Assistente em administração	181
Desenhista-projetista	5
Mestre de edificações e infraestrutura	3
Técnico em agrimensura	2
Técnico em agropecuária	16
Técnico em contabilidade	1
Técnico de tecnologia da informação	19
Técnico em eletrônica	1
Técnico em eletrotécnica	4
Técnico em enfermagem	1
Técnico em hidrologia	1
Técnico de laboratório/área	52
Técnico em moveis e esquadrias	1
Técnico em radiologia	1
Técnico em segurança do trabalho	1
Vigilante	13
<b>Total</b>	<b>302</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro (somente cargos ocupados).

Tabela 9 Número de técnicos administrativos cargos nível C (dez/2014)

<b>Cargos de Nível C</b>	<b>Número de Servidores</b>
Auxiliar em administração	10
Auxiliar de biblioteca	3
Auxiliar de enfermagem	3
Auxiliar de veterinária e zootecnia	11
Contínuo	1
Contramestre-ofício	10
Eletricista	1
Assistente de laboratório	4
Locutor	2
Mecânico	1
Motorista	8
Operador de estação de tratamento água- esgoto	3
Operador de máquinas agrícolas	8
Operador de máquinas de terraplanagem	3
Recepcionista	2
Telefonista	2
<b>Total</b>	<b>72</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro (somente cargos ocupados).

Tabela 10 Número de técnicos administrativos cargos nível B (dez/2014)

<b>Cargos de Nível B</b>	<b>Número de servidores</b>
Auxiliar de agropecuária	26
Auxiliar de cozinha	1
Auxiliar de eletricista	2
Auxiliar de laboratório	1
Auxiliar de mecânica	1
Auxiliar de processamento de dados	1
Carpinteiro	1
Copeiro	4
Jardineiro	1
Pedreiro	2
Auxiliar de artes gráficas	1
<b>Total</b>	<b>41</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro (somente cargos ocupados).

Por meio das tabelas acima, percebe-se que a instituição não possui atualmente nenhum cargo de nível A. Com relação às vagas de nível B, que somam, atualmente 41 servidores, conforme o disposto no Decreto nº 7.232/2010, quando decorrentes de vacância por aposentadorias ou exonerações, não serão mais autorizadas sua reposição pelo MEC, muito menos será permitida a troca por outra vaga. É importante esclarecer que, na UFLA, a última nomeação de servidor pertencente ao nível B foi em 1996.

Como forma de se prever o impacto que as vacâncias nos cargos de nível B terão na universidade, na Tabela 11, demonstramos as lotações desses cargos que, gradativamente, serão excluídos do quadro de servidores:

Tabela 11 Alocação de técnicos administrativos do nível B (Dez/2014)

<b>Lotação</b>	<b>Cargo</b>	<b>Quant.</b>
Biblioteca Universitária	Auxiliar de agropecuária	1
	Copeiro	1
Almoxarifado e Patrimônio	Auxiliar de artes gráficas	1
	Auxiliar de eletricista	1
Departamento Agricultura	Auxiliar de agropecuária	7
	Auxiliar de laboratório	1
Departamento de Biologia	Auxiliar de agropecuária	2
Departamento de Ciências do Solo	Auxiliar de agropecuária	1
	Auxiliar de processamento de dados	1
Departamento de Ciências Exatas	Auxiliar de agropecuária	2
	Carpinteiro	1
Departamento de Fitopatologia	Auxiliar de agropecuária	2
Departamento de Química	Auxiliar de agropecuária	1
Departamento de Zootecnia	Auxiliar de agropecuária	5
Diretoria Transportes e Maquinas	Auxiliar de agropecuária	1
	Auxiliar de mecânica	1
Prefeitura Universitária	Auxiliar de agropecuária	3
	Auxiliar de eletricista	1
	Pedreiro	2
Restaurante Universitário	Auxiliar de agropecuária	1
	Auxiliar de cozinha	1
	Copeiro	3
	Jardineiro	1
<b>Total</b>		<b>41</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro (somente cargos ocupados).

Outro cargo extinto pelo MEC, embora não pertencente ao nível B, é o de vigilante, que, atualmente, na UFLA, totalizam 13 servidores. Para o cargo de motorista também não há mais possibilidade de reposição pelas universidades, sendo que a UFLA conta, atualmente, com 8 cargos ocupados.

Para esses cargos, ainda existe a possibilidade de troca por outra vaga de mesmo nível, a critério da instituição e desde que haja a disponibilidade no

MEC, ou caso não seja possível, a substituição por força de trabalho terceirizada.

A partir de 2008, com o Plano de Reestruturação do Ensino das Universidades (REUNI), iniciaram-se as reposições, bem como aumento no quadro de servidores. Isso provocou o ingresso de servidores mais jovens. Em virtude da crescente oferta de concursos em outros órgãos que pagam uma remuneração mais vantajosa, muitos dos novos servidores em busca de salários maiores, permanecem na instituição por pouco tempo.

O fato acima acarreta a rotatividade do pessoal técnico-administrativo mais novo e essa renovação constante pode impactar diretamente nas atividades das diversas unidades da universidade, impactando também na transmissão do conhecimento. Outro fato que pode ter impacto na preservação da memória organizacional são as diversas aposentadorias que estão ocorrendo.

O longo período de estagnação da força de trabalho, causada pela não reposição de vagas de técnicos administrativos, provocou o envelhecimento da força de trabalho da instituição, impondo um longo período sem renovação. Realidade demonstrada na Tabela 12, onde observa-se de um lado 49% dos servidores com menos de 5 anos de serviço na universidade e do outro 25% dos servidores contam com mais de 26 anos de serviço. Outra característica importante, detalhada na Tabela 13, é que do total de 279 servidores com menos de 5 anos de UFLA, 213 encontram-se, ainda, em período de estágio probatório, visto terem menos de 3 anos de serviço público.

Tabela 12 Número de técnicos administrativos por tempo de serviço (dez/2014)

Sexo	Tempo de serviço								Total
	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	> 35	
Feminino	125	37	0	13	16	22	16	6	235
Masculino	153	23	0	14	37	31	47	20	325
Total	278	60	0	27	53	53	63	26	560
<b>% de 560</b>	<b>49%</b>	<b>10%</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>	<b>9%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>4%</b>	<b>100%</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro.

Dando sequência à análise sobre o tempo de serviço dos servidores TA's da UFLA, apresentamos a tabela 13, demonstrando a situação de tempo de serviço por cargo e nível de classificação. Acrescentou-se a faixa de 0 a 3 anos com o propósito de evidenciar o quantitativo de servidores ainda em estágio probatório na universidade.

Tabela 13 Número de TA por cargo, nível de classificação e tempo de serviço (dez/2014)

Cargo	Nível	<i>estágio</i>	tempo de serviço								total por cargo
		<i>probatório</i>	0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	> 35	
Administrador	E	7	22	7	0	0	0	0	3	0	32
Analista de tec. da informação	E	6	10	4	0	0	0	0	0	0	14
Arquiteto e urbanista	E	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3
Assistente social	E	1	1	1	0	0	0	1	0	0	3
Auditor	E	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Bibliotecário-documentalista	E	4	4	5	0	1	0	0	1	1	12
Biólogo	E	3	3	0	0	0	0	1	1	1	6
Contador	E	1	6	0	0	0	0	0	0	2	8
Enfermeiro-área	E	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Engenheiro-área	E	13	14	0	0	0	0	0	0	0	14
Engenheiro-agrônomo	E	3	3	0	0	0	1	2	1	0	7
Farmacêutico bioquímico	E	3	3	0	0	0	1	0	0	0	4
Jornalista	E	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Médico veterinário	E	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Médico-área	E	1	3	1	0	0	0	0	0	0	4
Museólogo	E	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Nutricionista	E	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Odontólogo	E	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Pedagogo-área	E	0	0	3	0	0	0	1	0	0	4
Produtor cultural	E	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Psicólogo-área	E	1	2	0	0	1	0	0	0	0	3
Químico	E	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Secretário executivo	E	0	0	1	0	0	0	0	5	3	9
Técnico em assuntos educacionais	E	0	0	2	0	0	0	1	0	0	3
Assistente em administração	D	87	102	32	0	6	12	16	8	5	181
Desenhista-projetista	D	4	4	0	0	0	0	0	0	1	5

“Tabela 13, continua”

Cargo	Nível	estágio probatório 0 - 3	tempo de serviço								total por cargo
			0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	> 35	
Técnico em agrimensura	D	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2
Técnico em agropecuária	D	12	12	0	0	0	0	2	2	0	16
Técnico em contabilidade	D	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Técnico de tec. da informação	D	5	15	1	0	0	0	2	1	0	19
Técnico em eletrônica	D	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Técnico em eletrotécnica	D	4	4	0	0	0	0	0	0	0	4
Técnico em enfermagem	D	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Técnico em hidrologia	D	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico de laboratório/área	D	31	31	1	0	3	3	6	1	7	52
Técnico em moveis e esquadrias	D	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Técnico em radiologia	D	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Técnico em segurança do trabalho	D	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Vigilante	D	0	0	0	0	0	7	1	2	3	13
Auxiliar em administração	C	0	1	0	0	0	3	3	2	1	10
Auxiliar de biblioteca	C	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Auxiliar de enfermagem	C	0	0	0	0	1	1	0	1	0	3
Auxiliar de vet. e zootecnia	C	3	3	0	0	2	0	0	5	1	11
Contínuo	C	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Contramestre-ofício	C	2	2	0	0	1	0	2	4	2	11
Eletricista	C	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Assistente de laboratório	C	0	0	0	0	0	1	1	2	0	4
Locutor	C	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Mecânico	C	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Motorista	C	0	0	0	0	0	1	1	4	2	8
Operador de est. trat. água/esgoto	C	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3
Operador de máq. Agrícolas	C	6	6	0	0	2	0	0	0	0	8

“Tabela 13, conclusão”

Cargo	Nível	<i>estágio probatório</i> 0 - 3	tempo de serviço								total por cargo
			0 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 - 25	26 - 30	31 - 35	> 35	
Recepcionista	C	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Telefonista	C	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2
Auxiliar de agropecuária	B	0	0	0	0	4	18	3	1	0	26
Auxiliar de artes gráficas	B	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Auxiliar de cozinha	B	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Auxiliar de eletricitista	B	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
Auxiliar de laboratório	B	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Auxiliar de mecânica	B	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Auxiliar de processamento de dados	B	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Carpinteiro	B	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Copeiro	B	0	0	0	0	0	0	1	3	0	4
Jardineiro	B	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Pedreiro	B	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
<b>Total de servidores</b>		<b>213</b>	<b>279</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>560</b>

Fonte: SIAPE(2015)/Cadastro.

Na sequência, são demonstradas, na Tabela 14, as previsões de aposentadorias por cargo na universidade para os próximos 5 anos.

É importante esclarecer que o alto índice de expectativas de aposentadorias previstas para 2015 se deve ao fato de que muitos servidores já haviam completado o tempo mínimo necessário para aposentadoria antes de 2015, mas optaram por permanecer em atividade.

Tabela 14 Expectativa de aposentadorias dos TA's por cargo e nível de classificação (dez/2014)

Cargo	nível	Ano				
		2015	2016	2017	2018	2020
Auxiliar de agropecuária	B	4	-	-	-	-
Auxiliar de artes gráficas	B	1	-	-	-	-
Auxiliar de eletricitista	B	1	-	-	-	1
Auxiliar de mecânica	B	1	-	-	-	-
Carpinteiro	B	1	-	-	-	-
Contramestre/ofício	B	1	-	-	-	-
Copeiro	B	4	-	-	-	-
Pedreiro	B	-	-	-	-	1
Assistente em laboratório	C	3	-	-	-	-
Auxiliar de enfermagem	C	1	-	-	-	-
Auxiliar de veterinária e zootecnia	C	5	-	-	-	1
Auxiliar em administração	C	5	-	-	-	-
Continuo	C	1	-	-	-	-
Contramestre/ofício	C	3	-	-	-	-
Eletricista/área	C	1	-	-	-	-
Laboratorista/área	C	1	-	-	-	-
Mecânico/área	C	1	-	-	-	-
Motorista	C	4	-	-	-	-
Operador de máquinas agrícola	C	1	-	-	-	-
Operador de máquinas de terraplanagem	C	1	-	-	-	-
Recepcionista	C	2	-	-	-	-
Telefonista	C	1	-	-	-	-
Assistente em administração	D	18		1	2	3
Desenhista-projetista	D	1	-	-	-	-
Mestre de edificações e infraestrutura	D	2	-	-	-	1
Técnico de tecnologia da informação	D	2	-	-	-	-
Técnico em agropecuária	D	2	-	-	-	-
Técnico em enfermagem	D	1	-	-	-	-

“Tabela 14, conclusão”

Cargo	nível	Ano				
		2015	2016	2017	2018	2020
Técnico em laboratório/área	D	10	-	-	-	-
Técnico em moveis e esquadrias	D	1	-	-	-	-
Vigilante	D	3	-	1	-	-
Administrador	E	1	-	-	1	-
Bibliotecário-documentalista	E	2	-	-	-	-
Biólogo	E	2	1	-	-	-
Contador	E	2	-	-	-	-
Engenheiro agrônomo	E	3	-	-	-	-
Médico veterinário	E	-	-	-	-	1
Nutricionista	E	1	-	-	-	-
Pedagogo	E	0	-	-	1	-
Secretario executivo	E	8	-	-	-	-
Técnico em assuntos educacionais	E	-	-	-	1	-
<b>Total</b>		<b>102</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

O percentual de previsões de aposentadorias para os próximos cinco anos representa, aproximadamente, 21% da força de trabalho dos técnicos administrativos, muitos desses servidores já recebem o abono de permanência, que é uma espécie de incentivo ao servidor que opta por permanecer trabalhando. Estratégias como estas são importantes para reter aqueles mais experientes com o propósito de se fazer uma transição mais tranquila entre as saídas e entradas de servidores nas universidades.

Ações de retenção da força de trabalho mais experiente, podem ser norteadas pelo trabalho de dimensionamento, uma vez que ele indicará quais serão os postos de trabalho que terão que ser repostos e em que período, bem como quais são os perfis demandados pelos departamentos/setores da universidade.

A faixa etária dos servidores TA's da universidade está demonstrada na Tabela 15, onde pode-se perceber que há um grande contingente de pessoal mais jovem, na faixa etária de menos de 30 anos, representando 25,3% do total de

servidores. No outro extremo, a universidade conta com 180 servidores acima de 50 anos, representando um percentual de 32% do total.

Tabela 15 Número de técnicos administrativos por faixa etária e sexo (dez/2014)

Sexo	Faixa Etária										Total	% Total
	20-30	%	31-40	%	41-50	%	51-60	%	>60	%		
Feminino	68	12,1	71	12,6	43	7,6	48	8,5	5	0,9	235	41,9
Masculino	74	13,2	79	14,1	45	8,1	107	19,1	20	3,57	325	58,0
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>25,3</b>	<b>150</b>	<b>26,7</b>	<b>88</b>	<b>15,7</b>	<b>155</b>	<b>27,6</b>	<b>25</b>	<b>4,4</b>	<b>560</b>	<b>100,0</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro.

Ainda com relação à faixa etária, a média de idade observada na universidade para ambos os sexos está em 43 anos, confirmando a tendência apontada no Boletim Estatístico de dezembro de 2014 do MPOG, que apresentou para os servidores que trabalham nos órgãos vinculados ao MEC, a média de idade para o sexo masculino de 43 anos e para o sexo feminino de 42 anos.

De acordo com o demonstrado nas Tabelas 13, 14 e 15 percebe-se que o nível de qualificação dos servidores TA's da UFLA é elevado, visto que 63,92% possuem escolaridade em nível superior (graduação ou mais) e ainda um total de 258 servidores, que representam 46,07% do total, possuem a titulação de especialização, mestrado ou doutorado.

Nas tabelas 16 e 17, são apresentados o total de servidores por escolaridade, sendo que 63% possuem o ensino superior. Existem ainda 21 servidores pertencentes aos níveis B e C, representando 3,75% do total de servidores, que possuem somente o fundamental incompleto e 27 servidores, também dos níveis B e C, com o nível fundamental completo, representando 4,82% do total. Esses servidores possuem um tempo maior de serviço na

instituição e, conseqüentemente idade mais elevada, fato que talvez justifique o não retorno aos bancos de escola para continuar os estudos.

Tabela 16 Número de técnicos administrativos por nível de classificação e nível de escolaridade. (dez/2014)

Nível de Classificação	Ens. Fund. Incompleto	Ens. Fund. Comp.	Ensino Médio	Superior Completo	Total
E	-	-	-	144	144
D	-	-	91	210	301
C	3	22	25	23	72
B	17	5	15	5	42
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>131</b>	<b>358</b>	<b>560</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro.

Tabela 17 Porcentagem de técnicos administrativos por nível de classificação e nível de escolaridade (dez/2014)

Nível de Classificação	Superior Completo (A)	A/560 (%)
E	144	25
D	210	34
C	23	4
B	5	1
<b>Total</b>	<b>358</b>	<b>63,92</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro.

Na tabela 18, é demonstrado o percentual de servidores com titulação superior, sendo que 46,07% do total possuem titulação de especialização, mestrado ou doutorado. Esse percentual também foi constatado em 2013 e pode ser reflexo da política de incentivo à qualificação do governo federal, bem como da UFLA, que nos últimos anos lançou alguns programas de incentivo à qualificação, como, por exemplo, o mestrado profissional e o auxílio financeiro. Essas ações vão ao encontro da política de melhoria da qualidade do serviço público prestado à sociedade.

Tabela 18 Número de técnicos administrativos por titulação (Dez/2014)

Nível de Classificação	Especialização	Mestrado	Doutorado	Total
E	62	44	6	112
D	79	42	10	131
C	8	4	-	12
B	3	-	-	3
% de 560	27,14%	16,07%	2,85%	46,07%
<b>Total</b>	<b>152</b>	<b>90</b>	<b>16</b>	<b>258</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro.

Outra característica detectada quando os recém-aprovados têm que comprovar a escolaridade mínima exigida para tomar posse, é o fato de muitos apresentarem nível de escolaridade acima do exigido, como, por exemplo, o caso de candidato aprovado para o cargo de Auxiliar de Veterinária e Zootecnia, nível C (em que a escolaridade exigida é o ensino médio e/ou fundamental completo) que apresenta o título de doutorado. Fato constatado também para outros candidatos selecionados para cargos técnicos de laboratório/área.

Esse panorama não é restrito à instituição pesquisada e causa uma certa insegurança ao gestor público em relação à permanência desse servidor na instituição. Aliado a isso, pode ocorrer a insatisfação daquele servidor que é nomeado para exercer atribuições referentes a um cargo abaixo de sua qualificação.

Assim como a decisão referente às alterações de quantitativo de servidores técnico-administrativos das IFES passa pelo MPOG, a definição da remuneração dos servidores, tanto docentes quanto TA's também fica a cargo deste ministério.

Embora esteja previsto na Constituição Federal de 1988 a revisão anual da remuneração, ou seja, o aumento linear aos servidores públicos federais militares e civis, com o objetivo de ajustar os salários com base em taxas de inflação, essa revisão geral ocorreu nos últimos anos, somente em 2001 e 2003,

com os percentuais respectivos de 3,5% e 1%. No mais, as variações de remuneração aconteceram somente em decorrência de reestruturações de tabelas, como, por exemplo, a Lei n. 11.091/2005, que tratou também da criação da vantagem de incentivo à qualificação, que compreende um aumento percentual sobre o vencimento básico que varia de 10% a 75% para o servidor com nível de titulação superior ao exigido para o ingresso no cargo.

Na tabela 19, demonstram-se as faixas de remuneração dos servidores TA's da universidade, podendo-se observar que aproximadamente 42% dos servidores recebem acima de R\$ 4.000,00 ou o equivalente a 5,52 salários mínimos (valor referente ao ano de 2014). Uma característica encontrada ao se comparar a tabela de remuneração dos servidores TA's com as tabelas de remuneração dos órgãos vinculados aos poderes legislativo e judiciário, são os valores maiores destas últimas para cargos de mesmo nível, talvez uma das justificativas para a alta rotatividade encontrada nas Universidades Federais.

Tabela 19 Faixa de remuneração bruta dos técnicos administrativos (dez/2014)

<b>Faixas</b>	<b>Servidores (A)</b>	<b>A/560 (%)</b>
R\$ 1000,00 - R\$ 1.999,99	9	1,60
R\$ 2000,00 - R\$ 2.999,99	141	25,17
R\$ 3000,00 - R\$ 3.999,99	133	23,75
R\$ 4000,00 - R\$ 4.999,99	87	15,53
R\$ 5000,00 - R\$ 5.999,99	69	12,32
R\$ 6000,00 - R\$ 6.999,99	57	10,17
R\$ 7000,00 - R\$ 7.999,99	16	2,85
> R\$ 8.000,00	48	8,57
<b>Total</b>	<b>560</b>	<b>100%</b>

Fonte: SIAPE (2015)/cadastro.

Nas Tabelas 20 e 21, constantes das páginas 187 e 190 do ANEXO B deste trabalho, estão demonstradas as distribuições dos servidores técnico-administrativos e docentes, pelas diversas unidades acadêmicas e administrativas

da universidade. Acrescentaram-se, também, os funcionários terceirizados que desempenham funções administrativas ou técnicas em laboratórios.

Para uma melhor visualização, as alocações estão também representadas no Personograma da UFLA, apresentado no ANEXO C deste trabalho, na página 196, onde tentou-se demonstrar, a partir do organograma da UFLA (p. 195), as alocações existentes em dezembro de 2014.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No desenvolvimento do trabalho, foram apresentados alguns modelos de dimensionamento de pessoal técnico-administrativo que já estão sendo utilizados por algumas universidades: o primeiro modelo da UFPR em que a metodologia utiliza indicadores ligados às rotinas de trabalho das diversas unidades administrativas, buscando estabelecer uma relação entre as variáveis que medem a produtividade, estabelecendo-se médias e medianas entre as variáveis obtidas, o segundo modelo da UFRGS em que a previsão de alocação de técnicos administrativos para as unidades organizacionais, leva em consideração o número de servidores alocados em outras universidade nas mesmas unidades e, em seguida, são feitos estudos de correlação. Já, no terceiro modelo adotado pela UFTM, são previstos indicadores acadêmicos e de desempenho estabelecendo parâmetros de lotação ao reunir unidades que executam atividades semelhantes, permitindo a definição de padrões de lotação, com vistas ao cálculo ideal de servidores.

Foi apresentado também o modelo do MEC que utiliza vários parâmetros para calcular o quantitativo total de servidores para cada universidade. Provavelmente, existem outros modelos, os quais não foram contemplados nesta pesquisa, mas seria possível haver um modelo ideal de dimensionamento de pessoal técnico-administrativo a ser implantado em todas as universidades, ou o correto seria cada universidade desenvolver sua própria metodologia?

Qual dos modelos apresentados seria mais efetivo, aquele que analisa as alocações internamente de servidores técnico-administrativos ou aquele que estabelece correlações entre as diversas universidades. Como não foi o objetivo deste estudo fazer comparações entre os modelos, mas tão somente relacioná-

los, estudos futuros, que poderiam ser feitos pelas próprias universidades, poderiam contemplar essa questão.

A partir dos indicadores da dimensão acadêmica e gerencial propostos neste trabalho, poderão ser construídos modelos comparativos da força de trabalho para as universidades, inclusive mais aprimorados, sugerindo-se, por exemplo, acrescentar mais variáveis ao Indicador Gerencial, como faixa etária, tempo de serviço, formação e jornada de trabalho. Uma sugestão poderia ser a de se agrupar as universidades pelas suas diferentes áreas de conhecimento, tentando-se reunir aquelas que apresentem similaridades de características, quanto aos cursos oferecidos e região de localização.

Foram encontradas divergências entre as relações de técnicos administrativos nas universidades federais, sendo que, em um extremo a relação encontrada foi de 3,35 a 5,68 estudantes por TA e no outro, de 20,69 a 32,59 estudantes para cada TA. Não foi possível, no entanto, estabelecer nenhuma correlação entre aquelas muito bem alocadas ou entre aquelas que se situaram no nível mais baixo de alocação.

Uma questão a ser considerada refere-se à média encontrada nas análises para a relação de estudantes por TA, que ficou em torno de 13 estudantes de graduação e pós-graduação para cada servidor técnico-administrativo, sendo que a mediana ficou em 14,84 estudantes/TA, cujos índices encontrados de TA/estudantes foram, respectivamente, 0,07 e 0,06. Conforme relatório disponibilizado pelo MEC, a relação considerada por este ministério é de 15 estudantes por TA.

Outra sugestão para futuros trabalhos, diz respeito às variáveis que interferem nas alocações de servidores, pois pode-se observar, embora admita-se que demande uma análise mais criteriosa, que as alocações de servidores técnico-administrativos nas Universidades Federais, provavelmente não

ocorreram com base em variáveis técnico-científicas, denotando a existência de interferências da variável política nas alocações desses servidores.

Como a proposta do trabalho foi analisar a alocação de servidores técnico-administrativos nas Universidades Federais sob o ponto de vista administrativo, futuros trabalhos também podem avaliar a qualidade do serviço público prestado pelas Universidades Federais, sob vários aspectos, visando a compreender o que faz universidades tão bem posicionadas no IGC/INEP estarem, ao mesmo tempo, posicionadas nos níveis mais baixos de alocação de servidores técnico-administrativos.

Para se ter qualidade de atendimento, é necessário adequar o quantitativo dos servidores técnico-administrativos às demandas de cursos e estudantes e, também, qualificar esses servidores. Nessa perspectiva, o Novo Serviço Público apresenta a prestação do serviço público com qualidade, na qual pode-se se extrair de seus pressupostos, o atendimento não só às demandas do cidadão e da sociedade, mas, também, o atendimento ao estudante, ao docente e ao próprio técnico administrativo como cidadão, com vistas ao atendimento voltado ao interesse público.

Nesse caso, a alocação quantitativa de TA's impacta na qualidade do atendimento do serviço ao cidadão. Certamente, essas universidades devem alocar terceirizados para completar o atendimento aos serviços demandados. Uma análise possível e interessante para futuros trabalhos é comparar a distribuição de terceirizados entre as 63 universidades, abrindo uma boa discussão sobre os custos desse tipo de contratação e a qualidade dos serviços prestados.

Demandas pela prestação de serviços públicos de qualidade, por transparência das ações aliadas ao bom uso dos recursos financeiros, ilustram a nova realidade da administração pública brasileira. As Universidades Federais,

embora apresentem características peculiares, não ficam à margem deste contexto.

Talvez seja este o momento oportuno para que as Universidades Federais façam o dimensionamento de sua força de trabalho técnico-administrativa, não só visando à recomposição quantitativa, mas com o propósito de encarar os novos desafios que se apresentam, como os novos cursos de graduação e pós-graduação, ou mesmo para encarar, de forma técnica, os cortes anunciados pelo governo federal para o ano de 2015, que atingirão, principalmente, a área da educação.

No caso específico da Universidade Federal de Lavras, o diagnóstico de dimensionamento de TA's demonstra a necessidade de planejamento de pessoal para abertura de novos concursos públicos, seja em termos de reposição de pessoal ou de ampliação de sua força de trabalho, de acordo com critérios técnicos de alocação de vagas, no sentido de alcançar os níveis desejados de qualidade de serviços, como orientam os pressupostos teóricos do Novo Serviço Público.

A UFLA não conseguiu ampliar sua força de trabalho com TA's na mesma proporção de crescimento do número de estudantes de graduação e de pós-graduação e de docentes, ao longo dos últimos 10 anos, o que demonstra a necessidade de uma abordagem sociopolítica da UFLA em relação ao MEC para conseguir mais vagas, no que os resultados deste trabalho poderão oferecer grande contribuição. Além disso, observa-se, pelos resultados apresentados, que a UFLA precisa continuar investindo na qualificação de seus servidores técnico-administrativos em todos os níveis, oferecendo mais oportunidades para a participação nos cursos de graduação e de pós-graduação.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, nesp., p. 67-86, 2007.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigmas na administração pública. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 01-19, mar. 2012.
- ANTONELO, C. S.; PANTOJA, M. J. Aprendizagem e desenvolvimento de competências. In PANTOJA, M. R. S.; CAMÕES, S. T.; BERGUE, S. T. (Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Cap. 3, p. 103-120.
- BARBOSA, A. M. R.; FERREIRA, P. F. Gerenciamento de recursos humanos: o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. In: COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Editora da UFSC, 2009.
- BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. 700 p.
- BORSATTO, G. **Dimensionamento de força de trabalho: estudo de casos múltiplos em organizações com trabalho organizado**. 2009. 116 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- BRANTES, C. A. A. **Competências e desenvolvimento de pessoas no setor público: mudanças após o Decreto 5707/2006**. 2012. 119 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.
- BRASIL, Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 20 jul. 2010.

BRASIL, Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 13 jan. 2005.

BRASIL, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF, 24 jun. 2006b.

BRASIL. Decreto 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. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 30 jun. 2006a.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. Lei n. 3.834-c, de 14 de dezembro de 1960. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Goiás – UFG e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1960. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/LEI%20N%203.834 %20C,%20cria%20a%20UFG%20e%20UFSM.pdf](http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/LEI%20N%203.834%20C,%20cria%20a%20UFG%20e%20UFSM.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 1.366, de 2 de dezembro de 1955. Cria a Universidade da Paraíba – UFPB e dá outras providências. **Diário Oficial**, João Pessoa, 02 dez. 1955. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/sods/secretaria/Lei%201366.htm>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 out. 2000. Seção 1, p. 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L10032.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L10032.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.419, de 9 de abril de 2002. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 abr. 2002. Seção 1, p. 4. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10419.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.425, de 19 de abril de 2002. Dispõe sobre a transformação da Fundação de Ensino Superior de São João Del Rei em Fundação Universidade Federal de São João del Rei, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 abr. 2002. Seção 1, p. 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10425.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10425.htm)>. Acesso em: 24 de fev. de 2015.

BRASIL. Lei nº 10.435, de 24 de abril de 2002. Dispõe sobre a transformação da Escola Federal de Engenharia de Itajubá em Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 25 maio 2002. Seção 1, p. 23. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10435.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10435.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.473, de 27 de junho de 2002. Institui a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 jun. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10473.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10473.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.611, de 23 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a transformação da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará em Universidade Federal Rural da Amazônia e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 dez. 2002. Seção 1, p. 116. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10611.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10611.htm)>. Acesso em: 24 de fev. de 2015.

BRASIL. Lei nº 11.145, de 26 de julho de 2005. Institui a Fundação Universidade Federal do ABC – UFABC e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jul. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11145.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11145.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.151, de 29 de julho de 2005. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – UFRB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia – UFBA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 ago. 2005. Seção 1, p. 1. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11151.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11151.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.152, de 29 de julho de 2005. Transforma a Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro - FMTM em Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 ago. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11152.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11152.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.153, de 29 de julho de 2005. Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 ago. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11153.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11153.htm)>. Acesso em: 24 de fev. de 2015.

BRASIL. Lei nº 11.154, de 29 de julho de 2005. Dispõe sobre a transformação da Escola de Farmácia e Odontologia de Alfenas – Centro Universitário Federal – EFOA/CEUFE em Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 ago. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11154.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.173, de 6 de setembro de 2005. Transforma as Faculdades Federais Integradas de Diamantina em Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 08 set. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11173.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11173.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.184, de 7 de outubro de 2005. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 nov. 2005. Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/a-instituicao/documentos-institucionais/leis-e-decretos/lei-no-11.184-de-07-de-outubro-de-2005>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.640, de 11 de janeiro de 2008. Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jan. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 11.641, de 11 de janeiro de 2008. Dispõe sobre a transformação da Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre – FFFCMPA em Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jan. 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11641.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11641.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009. Dispõe sobre a transformação da Escola Superior de Agricultura de Mossoró – ESAM em Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFRSA-RN e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 set. 2009.

BRASIL. Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 set. 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/Lei/L12029.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L12029.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.085, de 5 de novembro de 2009. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Oeste do Pará - UFOPA, por desmembramento da Universidade Federal do Pará - UFPA e da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 nov. 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L12085.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L12085.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.189, de 12 de janeiro de 2010. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 jan. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/L12189.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12189.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.289, de 20 de julho de 2010. Dispõe sobre a criação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 jul. 2010. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Lei/L12289.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Lei/L12289.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.818, de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Sul da Bahia - UFSBA, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 jun. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12818.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12818.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.824, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA, por desmembramento da Universidade Federal do Pará - UFPA, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 jun. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12824.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.825, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Oeste da Bahia - UFOB, por desmembramento da Universidade Federal da Bahia - UFBA, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 jun. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12825.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 12.826, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Cariri - UFCA, por desmembramento da Universidade Federal do Ceará - UFC, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 jun. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12826.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12826.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015

BRASIL. Lei nº 14.343, de 07 de setembro de 1920. Institui a Universidade do Rio de Janeiro. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 set. 1920. Seção 1, p. 15115. Disponível em: <<http://www.procuradoria.ufrj.br/legislacao-1/legislacao-da-ufrj/decreto-no-14-343>>. Acesso em: 24 fev. de 2015.

BRASIL. Lei no 2.373, de 16 de dezembro de 1954. Cria a Universidade do Ceará, com sede em Fortaleza, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1954. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L2373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L2373.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 269, de 28 de fevereiro de 1967. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Sergipe e dá outras providência. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 fev. 1967. Seção 1, p. 2459. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1960-1969/decreto-lei-269-28-fevereiro-1967-378094-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957. Cria a Universidade do Pará e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 02 jul. 1957. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3191.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3191.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 3.834-c, de 14 de dezembro de 1960. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1960. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/LEI%20N%203.834%20C,%20cria%20a%20UFG%20e%20UFSM.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 dez. 1960. Seção 1, p. 16173. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3849.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3849.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei no 3.858, de 23 de dezembro de 1960. Dispõe sobre a criação da Universidade de Juiz de Fora –UFJF- Minas Gerais, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, DF, 23 dez. 1960. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3858.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3858.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei no 3.867, de 25 de janeiro de 1961. Dispõe sobre a criação da Universidade de Alagoas – UFAL e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jan. 1961. Seção 1, p. 681. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3867.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3867.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 3.868, de 30 de janeiro de 1961. Cria a Universidade do Espírito Santo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 jan. 1961. Seção 1, p. 833. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3868-30-janeiro-1961-353637-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 3.958, de 13 de setembro de 1961. Incorpora à Universidade do Paraná a Escola Superior de Agricultura e Veterinária do Paraná e dá outras providências (Federalização da UFERJ, posteriormente denominada UFF). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 set. 1961. Seção 1, p. 8497. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3958-13-setembro-1961-353689-publicacaooriginal-46673-pl.html>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961. Dispõe sobre a criação da Universidade de Brasília-UnB e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 20 dez. 1961. Seção 1, p. 11221. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/126771/decreto-1872-62>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 4.069-A, de 12 de junho de 1962. Dispõe a Fundação Universidade do Amazonas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jun. 1962. Seção 1, p. 7021. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4069-a.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4069-a.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 5.528, de 12 de novembro de 1968. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Universidade Federal do Piauí e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 nov. 1968. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L5528.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5528.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 59.941, de 6 de janeiro de 1967. Aprova o Estado da Fundação Universidade do Maranhão. **Oficial da União**, Brasília, DF, 09 jan. 1967. Seção 1, p. 311. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/L12189.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/L12189.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 6.025, de 5 de abril de 1974. Dispõe sobre a criação da Universidade Federal do Acre - UFAC e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 08 abr. 1974. Seção 1, p. 3945. Disponível em: <[http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=6025&tipo\\_norma=LEI&data=19740405&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=6025&tipo_norma=LEI&data=19740405&link=s)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 6.532, de 24 de Maio de 1978. Acrescenta e altera dispositivos no Decreto-Lei nº 762, de 14 de agosto de 1969, que "autoriza o funcionamento da Universidade de Uberlândia", e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 maio 1978. Seção 1, p. 7775. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6532-24-maio-1978-365781-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 6.655, de 5 de junho de 1979. Transforma a Federação das Escolas Federais Isoladas do Estado do Rio de Janeiro - FEFIERJ em Universidade do Rio de Janeiro - UNIRIO. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 06 jun. 1979. Seção 1, p. 8033. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6655-5-junho-1979-365777-norma-pl.html>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 6.674, de 5 de julho de 1979. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 jul. 1979. Seção 1, p. 9422. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/L6674.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6674.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 64.825, de 15 de julho de 1969. Institui, sob a forma de fundação, a Universidade Federal de Viçosa e dispõe sobre sua constituição. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 jul. 1969. Seção 1, p. 6051. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64825-15-julho-1969-406149-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 7.011, de 8 de Julho de 1982. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Rondônia.-UNIR. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 jul. 1982. Seção 1, p. 12585. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:lei:1982-07-08;7011>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 7.364 de 12 setembro de 1985. Autoriza a criação da Universidade Federal de Roraima - UNRR e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 set. 1985. Seção 1, p. 13353. Disponível em: <[http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=7364&tipo\\_norma=LEI&data=19850912&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=7364&tipo_norma=LEI&data=19850912&link=s)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 7.530, de 29 de agosto de 1986. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Amapá. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 01 set. 1979. Seção 1, p. 13017. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7530-29-agosto-1986-367616-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 750, de 08 de agosto de 1969. Provê sobre a transformação da Universidade Federal Rural do Rio Grande do Sul na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 ago. 1969. Seção 1, p. 6825. Disponível em: <<http://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=62724>>. Acesso em: 24 de fev. de 2015.

BRASIL. Lei nº 774, de 20 de agosto de 1969. Autoriza o funcionamento da Universidade do Rio Grande do Sul, RS, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 ago. 1969. Seção 1, p. 7097. Disponível em: <<http://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=62702>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 8.957, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre a transformação da Escola Paulista de Medicina em Universidade Federal de São Paulo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 1994. Seção 1, p. 19736. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1989\\_1994/L8957.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8957.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 9.155, de 8 de abril de 1946. Dispõe sobre a criação da Universidade da Bahia- UFBA e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 abr. 1946. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/De19155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De19155.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº 9.632, de 07 de maio de 1998. Dispõe sobre a extinção de cargos no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 08 maio 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9632.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9632.htm)>. Acesso em: 26 jan. 2015.

BRASIL. Lei nº 971, de 16 de dezembro de 1949. Federaliza a Universidade de Minas Gerais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 dez. 1949. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1930-1949/L0971.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0971.htm)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

BRASIL. Lei nº n.º 60.731, de 19 de maio de 1967. Transfere para o Ministério da Educação e Cultura os órgãos de ensino do Ministério da Agricultura e dá outras providências. (Art.2º-UFFRJ). **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 maio 1967. Seção 1, p. 5543. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/d60731.pdf>>. Acesso em: 24 de fev. de 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Análise sobre a expansão das universidades federais, 2003 a 2012**. Brasília: Ministério da Educação, 2012. 55 p. Disponível em: <[http://www.portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman?taskf](http://www.portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman?taskf)>. Acesso em: 04 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **PNE: subsídios para a elaboração dos planos estaduais e municipais de educação**. Brasília: Plano Nacional de Educação, 2001. 63 p. Disponível em: <[http://www.inep.gov.br/download/cibec/2001/titulos\\_avulsos/miolo\\_PNE.pdf](http://www.inep.gov.br/download/cibec/2001/titulos_avulsos/miolo_PNE.pdf)>. Acesso em: 08 de jun. de 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais**, Brasília, v. 19, n. 224, p. 25-210, dez. 2014. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim\\_estatistico\\_pessoal/2014/Bol224\\_Dez2014\\_parte\\_I\\_2.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2014/Bol224_Dez2014_parte_I_2.pdf)>. Acesso em: 27 fev. 2015.

BRASIL. Portaria Interministerial MPOG/MEC nº 111, de 02 de abril de 2014. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 abr. 2014. Seção 1, p. 56.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 1, p. 7-41, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2005. 316 p.

BUARQUE, C. **Uma ideia de universidade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1986. 72 p.

CAMARA, L. M. Breves notas sobre o modus operandi do modelo de relacionamento entre instâncias de governo institucionalizado pelo Decreto-Lei 200/1967 em face dos novos desafios do federalismo cooperativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 5, p. 797-809, set./out. 2002.

CAMARGO, T. A. **Gestão de recursos humanos no contexto da nova gestão pública: um estudo comparativo Brasil – Portugal**. 2011. 129 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

CAPOBIANGO, R. P. et al. Reformas administrativas no Brasil: uma abordagem teórica e crítica. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013.

CARDOSO JÚNIOR, J. C. **Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o Estado**. Brasília: IPEA, 2011. 62 p.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Cursos de mestrado e doutorado reconhecidos**. Brasília: Geocapes, 2015. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=pesquisarRegiaoIesPrograma&codigoIes=32004010>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Cursos de mestrado e doutorado reconhecidos**. Brasília: Geocapes, 2015. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=pesquisarRegiao>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Dados estatísticos**. Brasília: Geocapes, 2015. Disponível em: <<http://geocapes.capes.gov.br/geocapes2/>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

DENHARDT, R. B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 367 p.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, Washington, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

DIRETORIA E CONTROLE DE REGISTROS ACADÊMICOS. Disponível em: <<http://www.drca.ufla.br/>>. 14 fev. 2015.

ENCONTRO REGIONAL DE DIRIGENTES DE GESTÃO DE PESSOAS DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - REGIÃO SUDESTE. Rio de Janeiro: Editora da UFF, 2012.

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: um balanço provisório. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. **Anais Eletrônicos...** Lisboa: CLAD, 2002. p. 08-11.

FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE GESTÃO DE PESSOAS.  
Brasília: Andifes, 2014.

FRANCISCO, J. G.; FARIA, M. L. V. A gestão universitária na perspectiva do planejamento. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

FREITAS, A. M. R. et al. Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas em instituições federais de ensino de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 108-131, dez. 2012.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; MANGILI, L. L. Construindo organizações sustentáveis com o suporte da gestão de recursos humanos: estudo de caso em uma empresa brasileira considerada exemplar. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EAESP, 2011.

FRIEDMANN, J. Dois séculos de teoria do planejamento: uma visão geral. In: GIACOMONI, J.; PAGNUSSAT, J. L. **Planejamento e orçamento governamental**: volume 1. Brasília: ENAP, 2006. p. 69-112.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SÃO CARLOS. **Estatuto da Universidade Federal de São Carlos**. São Carlos: UFSCar, [200-]. 30 p.  
Disponível em: <[http://www.soc.ufscar.br/documentos/estatutoufscar\\_alterado.pdf](http://www.soc.ufscar.br/documentos/estatutoufscar_alterado.pdf)>. Acesso em: 24 de fev. de 2015.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. A. J. de; PEIXOTO, A. A. de L. Gestão de pessoas. In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: modos de atuação a partir da psicologia: volume 1. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 267-292.

GRAEF, A; CARMO, M. P. B. C. A Organização de carreiras do poder executivo da administração pública federal brasileira: o papel das carreiras transversais. In: PAINEL: A Política de gestão de pessoas na administração pública brasileira: eixos, desafios, resultados. CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 13., 2009, Buenos Aires. **Proceedings...** Buenos Aires: CLAD, 2009. Disponível em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivo/seges/090709\\_SEGES\\_Arq\\_carreiras\\_transversais.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivo/seges/090709_SEGES_Arq_carreiras_transversais.pdf)>. Acesso em: 30 maio 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA APLICADA. **Censo da educação superior**. Brasília: INEP, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

JACOBSEN, A. L. et al. Gestão de pessoas em um instituto federal de educação, ciência e tecnologia. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 11., 2011, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: INPEAU, 2011.

JANUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, jan./fev. 2002.

JANUZZI, P. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160, abr./jun. 2005.

JANUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2009. 141 p.

KLIKSBERG, B. Public administration in Latin America: promises, frustrations and new examinations. **International Review of Administrative Sciences**, Bruxelles, v. 71, n. 2, p. 309-326, 2005.

KOMATSU, S. **Desenvolvimento de metodologia para planejamento da força de trabalho em entidades e organizações da administração pública federal**. Brasília: IFCI, 2013. 236 p.

KRAEMER, M. E. A universidade do século XXI rumo ao desenvolvimento sustentável. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, Campo Largo, v. 3, n. 2, p. 01-05, nov. 2004.

MARINHO, B. L.; VANSCONCELLOS, E. P. G. Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 61-76, abr./jun. 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública, foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008. 259 p.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 328 p.

MAYOR, F. Preparar um futuro viável: ensino superior e desenvolvimento sustentável. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE O ENSINO SUPERIOR, 21., 1998, Paris. **Anais...** Paris: [s.n.], 1998.

MENDES, M. **Política de pessoal do governo federal: diretrizes para maior produtividade, qualidade, economicidade e igualdade**. Brasília: Senado Federal, 2010. 34 p.

MINAS GERAIS. **Caderno de indicadores**. Belo Horizonte: Escritório de Prioridades Estratégicas, 2013. 251 p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso. Portaria SESu n.º 628, de 03 de setembro de 2008. Estatuto. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 04 set. 2008. Seção 1, p. 12. Disponível em: <<http://www.ufmt.br/ufmt/site/userfiles/normas/estatuto-ufmt.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Universidade Federal de Ouro Preto. Resolução CUNI nº 414. Aprova o Estatuto da Universidade Federal de Ouro Preto -UFOP. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 DEZ. 1998. Seção 1, p. 12. Disponível em: <<http://www.ufop.br/downloads/EstatutoRegimento/ESTATUTO.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2015.

MOREIRA, R. S.; LÚCIO, G. S. Gestão de carreiras no poder executivo federal: avanços recentes e perspectivas futuras. In: CONGRESSO DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 5., Brasília, 2012. **Anais...** Consad, 2012.

MULLER, J. R. **Desenvolvimento de modelo de gestão aplicado à universidade, tendo por base o BSC**. 2001. 163 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

NECKEL, R.; PACHECO, L. H.; CORNÉLIO, N. A. G. **Diretrizes para o diagnóstico do quadro de pessoal técnico-administrativo da UFSC**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2012. 14 p.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no Governo Federal**: relatório da OCDE: Brasil 2010. Brasília: OCDE, 2010a. 338 p.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação de recursos humanos no governo**: relatório da OCDE: Brasil 2010. Brasília: OCDE, 2010b. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100520-estudo-OCDE.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventando o governo**. 3. ed. Brasília: MH Comunicação, 1992. 436 p.

PANTOJA, M. J. et al. Política nacional de desenvolvimento de pessoal na administração pública federal: uma caracterização da capacitação por competência. In: CONGRESSO DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 5., 2012, Brasília. **Anais...** Brasília: Consad, 2012.

PARADA, A. A.; ALPERSTEDT, G. D.; FEUERSCHÜTTE, S. G. Competências individuais e o novo serviço público: os saberes dos secretários de cartório de juizados especiais cíveis do Estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 22., 2008, Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: Anpad, 2008.

PICCHIAI, D. **Parâmetros e indicadores de dimensionamento de pessoas em hospitais**. São Paulo: EAESP, 2009. 267 p.

PIRES, A. C. et al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2009. 101 p.

REIS, C. Z. T.; MARTINS, S.; FREITAS, A. M. R. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP, 2009.

RIMANOCZY, I.; PEARSON, T. Role of HR in the new world of sustainability. **Industrial and Commercial Training**, Guilsborough, v. 42, n. 1, p. 11-17, 2010.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Co-produção do bem público e o desenvolvimento da cidadania: o caso do PROERD em Santa Catarina. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 14, n. 2, p. 231-246, 2007.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 11, n. 25, p. 97-120, set./dez. 2009.

SANTOS, B. S.; ALMEIDA FILHO, N. **A universidade do século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: Almedina, 2008. 260 p. Disponível em: <<https://ape.unesp.br/pdi/execucao/artigos/universidade/AUniversidadenoSeculoXXI.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2014.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. Porto Alegre: Saraiva, 2009. 176 p.

SANTOS, L. A. **A organização de planos e carreiras no serviço público federal: conceitos, limites e possibilidades**. 1996. 98 p. Dissertação (Mestrado em Estudos Sociais Aplicados) - Universidade de Brasília, Brasília, 1996.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.

SILVA, P. C. Desafios e potencialidades do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas: um olhar sobre a comunicação e o autoconhecimento. In: GRUPOS TEMÁTICOS DA **ABRAPCORP** 6, 3., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundação Visconde de Cairu, 2009.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.  
Disponível em: <<https://sigrh.ufla.br/sigrh/login.jsf?jsessionid=5F618D2D2A6F8F6F466409E87EE7F755.srv2inst1>>.  
Acesso em: 23 fev. 2014.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL. Decisão nº 148 de 23 de setembro de 1994. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 jan. 1995. 56 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>>.  
Acesso em: 24 fev. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Quadro de referência dos servidores técnico-administrativos**. Lavras: Editora da UFLA, 2015.  
Disponível em: <<http://www.prgdp.ufla.br/site/wp-content/uploads/2014/06/QRSTA-9Abril2015.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS. **Regimento geral**. Lavras: Editora da UFLA, 2014. 72 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Estatuto aprovado pela Portaria MEC nº 959, de 3/8/95. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 04 ago. 1995. 14 p. Disponível em: <<http://www.ufla.br/portal/institucional/estatuto/>>.  
Acesso em: 24 fev. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Diretrizes para o diagnóstico do quadro de pessoal técnico-administrativo da UFSC**. Florianópolis: UFSC, 2012. 14 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Dimensionamento de pessoal técnico-administrativo**. Paraná: PROGEPE, 2013. Disponível em: <<http://www.progepe.ufpr.br/dimensionamento/dimen2002-06/numeroideal.php>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Estatuto da Universidade Federal do Paraná**. Paraná: UFPR, 2003. 28 p. Disponível em: <[http://www.ufpr.br/soc/pdf/Estatuto\\_UFPR.pdf](http://www.ufpr.br/soc/pdf/Estatuto_UFPR.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2015.

VIEIRA, R. E. Administração pública de caráter democrático e participativo no estado de direito do Brasil: o novo serviço público face à Constituição Federal de 1988. **Revista Direitos Fundamentais e Democracia**, Curitiba, v. 4, p. 01-28, 2008.

## ANEXOS

### ANEXO A - Identificação das Universidades Federais

Universidade	Anos de existência	Criação /transformação em universidade	IGC 2013	T.A.	Docente	Cursos de Graduação		Estudantes matriculados		Cursos de Pós-Graduação			Estudantes matriculados		
						Presencial	a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Mestrado Acadêmico	Mestrado Profissional	Doutorado	Mestrado	Mestrado Profissional	Doutorado
UnB	54 anos	1961	3,94	2.752	3.164	128	9	29.916	1.022	77	11	64	2.926	341	2.599
UFBA	138 anos	1946	3,38	3.197	3.202	129	10	28.354	82	62	9	47	2.507	309	2.047
UFFS	6 anos	2009	-	543	583	43	0	5.485	0	4	0	0	50	0	0
UFGD	10 anos	2005	3,50	402	542	37	4	5.745	667	15	0	7	457	0	122
UNILAB	5 anos	2010	-	173	135	7	1	1.534	261	1	0	0	0	0	0
UNILA	6 anos	2010	-	161	165	30	0	1.231	0	2	0	0	0	0	0
UFPB	82 anos	1955	3,44	3.783	2.672	126	9	26.587	5.463	50	5	28	1.792	206	1.058
UFAL	54 anos	1961	2,88	1.885	1.516	81	6	27.222	3.115	28	3	9	759	90	517
UNIFAL	100 anos	2005	3,56	288	543	31	3	5.730	616	12	1	2	300	0	26
UFCG	63 anos	2002	3,43	1.361	1.504	81	0	16.318	0	21	2	10	782	83	700
UFCSPA	62 anos	2008	3,82	185	309	11	0	1.568	0	4	1	3	203	0	97
UFG	55 anos	1960	3,62	1.530	2.989	141	13	21.482	722	54	5	25	1.827	162	1.058
UNIFEI	102 anos	2002	3,67	380	463	34	1	4.950	383	11	3	4	381	33	166
UFJF	55 anos	1960	3,66	908	1.346	82	8	16.207	2.235	29	3	26	951	393	563
UFLA	107 anos	1994	4,18	501	607	24	5	6.979	1.488	24	5	22	714	105	810

Quadro 1 Quantitativo de TA's, docentes, estudantes e cursos de graduação e pós-graduação das Universidades Federais (dez/2013) (...continua...)

“Quadro 1, continua”

Universidade	Anos de existência	Criação /transformação em universidade	IGC 2013	T.A.	Docente	Cursos de Graduação		Estudantes matriculados		Cursos de Pós-Graduação			Estudantes matriculados		
						Presencial	a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Mestrado Acadêmico	Mestrado Profissional	Doutorado	Mestrado	Mestrado Profissional	Doutorado
UFMT	63 anos	1970	3,04	1.554	2.115	112	9	18.007	1.572	35	1	10	996	48	293
UFMS	46 anos	1979	3,03	1.915	1.436	112	6	14.571	1.395	25	5	12	764	113	324
UFMG	88 anos	1949	4,14	4.313	3.227	94	5	32.207	1.097	72	5	63	3.108	84	3.792
UFOP	46 anos	1969	3,49	789	892	46	4	10.786	3.661	19	5	9	519	108	216
UFPEL	46 anos	1969	3,50	1.337	1.307	104	6	13.906	3.077	38	3	19	984	119	681
UFPE	188 anos	1946	3,56	2.614	2.597	103	3	29.203	801	67	8	48	2.749	213	2.690
UNIR	44 anos	1982	2,75	319	684	56	4	8.328	292	10	4	2	337	302	28
UFRR	46 anos	1985	2,89	322	567	47	2	5.427	520	8	1	2	162	25	0
UFSC	55 anos	1960	4,02	1.831	2.463	106	14	25.592	2.697	59	9	53	2.736	210	2.875
UFSM	55 anos	1960	3,72	2.813	1.977	124	10	17.963	1.704	42	5	26	1.696	181	1.033
UFSCar	48 anos	1960	4,01	1.361	1.387	67	5	10.509	2.103	40	7	26	1.415	219	1.416
UFSJ	28 anos	2002	3,36	475	806	41	3	11.011	2.445	16	0	3	460	0	43
UNIFESP	21 anos	1994	4,05	2.058	1.345	239	1	66.750	327	48	4	38	1.661	180	1.377
UFS	52 anos	1967	3,05	1.238	1.746	114	8	24.350	3.702	41	1	10	1.140	33	321
UFU	46 anos	1978	3,60	1.675	1.772	123	3	20.610	958	33	3	18	1.306	74	865
UFV	73 anos	1969	4,07	2.513	1.153	75	2	13.316	209	37	4	24	1.266	64	1.120
UFABC	10 anos	2005	4,20	583	535	25	0	8.007	0	19	0	10	553	0	217
UFAC	51 anos	1964	2,58	639	714	101	0	8.204	0	7	1	1	133	0	0
UNIFAP	46 anos	1986	2,54	283	468	32	3	5.846	325	4	0	1	92	0	16
UFAM	107 anos	1963	2,76	1.567	1.867	107	7	32.925	1.513	30	2	11	832	53	527
UFCA	2 anos	2013	2,57	66	205	12	0	1.962	0	2	0	0	133	0	0
UFC	61 anos	1954	3,62	3.407	1.726	101	9	22.765	3.284	54	7	38	2.097	516	1.906

“Quadro 1, continua”

Universidade	Anos de existência	Criação /transformação em universidade	IGC 2013	T.A.	Docente	Cursos de Graduação		Estudantes matriculados		Cursos de Pós-Graduação			Estudantes matriculados		
						Presencial	a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Mestrado Acadêmico	Mestrado Profissional	Doutorado	Mestrado	Mestrado Profissional	Doutorado
UFES	61 anos	1961	3,13	3.781	1.734	116	7	21.854	734	45	6	22	1.501	181	546
UNIRIO	36 anos	1979	3,32	1.128	798	43	4	8.212	6.456	13	7	9	521	128	265
UFMA	57 anos	1967	-	1.579	1.633	88	8	23.639	621	24	1	7	646	21	182
UFOB	4 anos	2013	2,77	45	92	16	0	1.132	0	0	0	0	0	0	0
UFOPA	45 anos	2009	1,93	307	268	32	0	6.713	0	4	0	1	60	0	14
UNIPAMPA	7 anos	2008	3,22	665	855	60	0	8.186	0	6	4	2	126	74	14
UFPA	113 anos	1957	3,01	2.283	2.527	194	20	38.988	2.041	52	11	29	2.045	289	1.224
UFPR	103 anos	1912	3,58	1.774	2.335	133	3	26.615	789	68	4	48	2.333	92	1.972
UFPI	44 anos	1968	2,91	1.046	1.815	92	12	21.910	5.443	31	1	5	719	121	0
UFRB	9 anos	2005	3,10	514	536	41	0	8.444	0	7	4	2	200	75	50
UFRJ	223 anos	1920	3,86	9.022	3.821	166	3	39.211	3.127	91	15	85	4.322	458	4.989
FURG	62 anos	1969	3,20	1.142	865	53	10	8.248	634	23	1	11	571	34	351
UFRN	57 anos	1960	3,68	3.285	2.779	125	9	26.004	2.427	53	10	30	1.981	990	1.689
UFRGS	120 anos	1950	4,29	2.799	2.612	102	6	27.526	329	74	9	71	3.769	278	4.316
UFSB	4 anos	2013	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
UNIFESSPA	44 anos	2013	-	41	141	31	0	2.334	0	1	0	0	0	0	0
UFT	52 anos	2000	2,93	639	969	56	3	15.821	572	12	5	4	291	129	66
UFTM	62 anos	2005	3,74	1.431	622	24	0	4.801	0	7	1	3	156	28	83
UNIVASF	13 anos	2002	3,03	296	577	23	0	4.972	0	7	0	0	151	0	0
UFVJM	62 anos	2005	3,37	362	497	35	4	6.308	776	7	5	1	188	77	13
UFF	103 anos	1961	3,26	4.473	3.552	125	4	33.367	6.815	56	14	38	2.276	575	1.641
UFRA	44 anos	2002	2,46	423	298	19	0	3.542	0	6	0	3	156	0	45

“Quadro 1, continua”

Universidade	Anos de existência	Criação /transformação em universidade	IGC 2013	T.A.	Docente	Cursos de Graduação		Estudantes matriculados		Cursos de Pós-Graduação			Estudantes matriculados		
						Presencial	a Distância	Graduação Presencial	Graduação a Distância	Mestrado Acadêmico	Mestrado Profissional	Doutorado	Mestrado	Mestrado Profissional	Doutorado
UFRPE	68 anos	1955	3,00	968	1.481	41	9	10.293	1.475	29	1	15	727	21	667
UFRRJ	105 anos	1967	3,41	1.229	1.016	67	2	12.740	3.845	23	3	12	730	63	415
UFERSA	48 anos	2005	3,23	484	543	34	1	6.732	112	8	0	3	190	0	150
UTFPR	106 anos	2002	3,60	1.027	2.412	149	0	21.247	0	21	8	6	553	211	223

Fonte: INEP/MEC - CAPES



## ANEXO B - Lotação dos TA's na UFLA

Tabela 1 Unidades acadêmicas/lotação dos servidores da UFLA(dez/2014)

Departamentos	Cargos	Q	Força de trabalho		
			TA	Docente	Terceirizado
1) Administração e Economia	Auxiliar em administração	2			
	Assistente em administração	3	6	47	2
	Administrador	1			
2) Agricultura	Administrador	1			
	Assistente em administração	3			
	Assistente em laboratório	1			
	Auxiliar de agropecuária	7			
	Auxiliar de laboratório	1			
	Auxiliar de veterinária e zootecnia	1			
	Biólogo	1	34	37	3
	Contramestre/ofício	4			
	Desenhista-projetista	1			
	Engenheiro agrônomo	2			
	Técnico em agropecuária	5			
Técnico em laboratório/área	4				
3) Biologia	Administrador	1			
	Assistente em administração	3			
	Auxiliar de agropecuária	2			
	Biólogo	2	15	44	4
	Engenheiro agrônomo	1			
	Farmacêutico-bioquímico	1			
	Secretario executivo	1			
	Técnico em laboratório/área	4			
4) Ciência da Computação	Administrador	1			
	Analista de tecnologia de informação	1			
	Assistente em administração	3	7	32	0
	Técnico de tecnologia da informação	1			
	Técnico em eletrônica/área	1			
5) Ciência dos Solos	Assistente em administração	2			
	Assistente em laboratório	1			
	Auxiliar de agropecuária	1	14	19	4
	Auxiliar de enfermagem	1			

“Tabela 1, continua”

	Químico	1			
	Técnico em laboratório/área	7			
6) Ciência dos Alimentos	Administrador	1			
	Assistente em administração	2			
	Biólogo	1	11	44	0
	Engenheiro-área	1			
	Nutricionista	1			
	Técnico em laboratório/área	4			
7) Ciências Exatas	Assistente em administração	2			
	Auxiliara de Processamento de Dados	1	5	51	1
	Recepcionista	1			
	Técnico em eletrotécnica	1			
8) Ciências Florestais	Administrador	1			
	Assistente em administração	3			
	Auxiliar de agropecuária	2			
	Carpinteiro	1			
	Engenheiro-área	3	15	30	3
	Mestre de edificações e infraestrutura	1			
	Operador de maquinas agrícolas	1			
	Técnico em agropecuária	1			
Técnico em laboratório/área	2				
9) Ciências Humanas	Assistente em administração	1	1	30	1
10) Direito	Assistente em administração	1	1	11	1
11) Educação	Assistente em administração	3	3	21	0
12) Educação Física	Assistente em administração	2			
	Auxiliar em administração	1	4	16	0
	Técnico em laboratório/área	1			
13) Engenharia	Administrador	1			
	Assistente em administração	6			
	Assistente em laboratório	1			
	Auxiliar em administração	1	27	67	1
	Desenhista-projetista	3			
	Engenheiro agrônomo	2			
	Engenheiro-área	1			

“Tabela 1, conclusão”

	Operador de maquinas agrícolas	2			
	Técnico em agrimensura	1			
	Técnico de laboratório/área	6			
	Técnico em agropecuária	2			
	Técnico em hidrologia	1			
14) Entomologia	Assistente em administração	2			
	Assistente em laboratório	1	8	9	0
	Técnico em agropecuária	2			
	Técnico em laboratório/área	3			
15) Fitopatologia	Assistente em administração	1			
	Auxiliar de agropecuária	2	10	11	0
	Secretario executivo	1			
	Técnico em laboratório/área	5			
16) Medicina Veterinária	Administrador	1			
	Assistente em administração	5			
	Auxiliar de veterinária e zootecnia	4	17	48	1
	Farmacêutico-bioquímico	1			
	Médico veterinário	2			
	Técnico de laboratório/área	3			
17) Química	Administrador	1			
	Assistente em administração	2			
	Auxiliar de agropecuária	1	13	32	2
	Biólogo	1			
	Químico	2			
	Técnico em laboratório/área	7			
18) Zootecnia	Administrador	1			
	Assistente em administração	2			
	Auxiliar de agropecuária	5			
	Auxiliar de laboratório				
	Auxiliar de veterinária e zootecnia	5	18	32	2
	Farmacêutico-bioquímico	1			
	Laboratorista/área	1			
	Técnico em agropecuária	1			
Técnico em laboratório/área	1				
<b>Total</b>			<b>209</b>	<b>580</b>	<b>25</b>

Tabela 2 Unidades administrativas/lotação dos servidores da UFLA (dez/2014)

Unidade organizacional	Cargos	Q.	Força de Trabalho		
			TA	Docente	Terceirizado
Reitoria	Assistente em administração	6			
	Auxiliar em administração	1	9		
	Técnico em contabilidade	1			
	Motorista	1			
Assessoria de Comunicação Social	Assistente em administração	2			5
	Secretario executivo	1			
	Jornalista	2	8		
	Locutor	2			
Ouvidoria	Técnico em contabilidade	1			
	Administrador	1	1		
Diretoria de Relações Internacionais	Assistente em administração	2	2		2
Comissão Permanente de Pessoal Docente	Auxiliar em administração	1	1		
Procuradoria Federal	Assistente em administração	4	4		
Auditoria Interna	Auditor	2	3		
	Assistente em administração	1			
Biblioteca	Administrador	1			
	Assistente em administração	13			
	Auxiliar de agropecuária	1			
	Auxiliar de biblioteca	3			
	Auxiliar em administração	1			
	Bibliotecário documentalista	12	36	1	1
	Copeiro	1			
	Pedagoga	1			
	Recepcionista	1			
	Técnico de tecnologia da informação	2			
PRAEC	Assistente em administração	8			
	Assistente social	3	27		
	Auxiliar de enfermagem	2			
	Contador	1			

“Tabela 2, continua”

	Enfermeiro/área	1		
	Farmacêutico-bioquímico	1		
	Medico/área	3		
	Nutricionista	1		
	Odontólogo	2		
	Psicólogo	3		
	Secretario executivo	1		
	Técnico em enfermagem	1		
Restaurante Universitário	Administrador	1		
	Assistente em administração	1		
	Auxiliar de agropecuária	1		
	Auxiliar de cozinha	1	9	2
	Auxiliar de veterinária e zootecnia	1		
	Copeiro	3		
	Jardineiro	1		
PROEC	Administrador	1		
	Assistente em administração	6		
	Engenheiro agrônomo	1	10	2
	Museólogo	1		
	Secretario executivo	1		
PRG	Administrador	1		
	Assistente em administração	14	17	4
	Pedagoga	2		
CEAD	Assistente em administração	3		
	Técnico em assuntos educacionais	2	5	24
DADP	Assistente em administração	5		
	Produtor cultural	1	7	2
	Técnicos em assuntos educacionais	1		
DIPS	Analista de tecnologia de informação	1	5	1
	Assistente em administração	4		
DRCA	Assistente em administração	11		
	Técnico em Tecnologia da Informação	1	13	2
	Secretario executivo	1		

“Tabela 2, continua”

PRGDP	Administrador	3		
	Assistente em administração	13		
	Auxiliar em administração	1		
	Contador	2		
PRGDP	Médico do Trabalho	1		
	Pedagoga	1	25	
	Secretario executivo	1		
	Técnico em Segurança do Trabalho	1		
	Técnico de tecnologia da informação	2		
PROPLAG	Administrador	4		
	Assistente em administração	1	6	1
	Contador	1		
Arquivo Central	Auxiliar em administração	1		1
	Vigilante	1	2	
DCOF	Assistente em administração	5		
	Contador	3	8	1
DGM	Administrador	2		
	Contador	1		
	Assistente em administração	10	14	4
	Secretario executivo	1		
Patrimônio e Almoarifado	Administrador	1		
	Assistente em administração	8		
	Auxiliar em administração	1		
	Auxiliar em artes gráficas	1	13	4
	Auxiliar de eletricista	1		
	Mestre em edificações e infraestrutura	1		
DGTI	Administrador	1		
	Analista de tecnologia da informação	12		
	Assistente em administração	1		
	Técnico de tecnologia da informação	13	29	1
	Técnico em eletrônica	1		
	Técnico em laboratório/área	1		

“Tabela 2, continua”

	Telefonista	2		
DMA	Assistente em administração	1	5	
	Biólogo	1		
	Engenheiro/área	1		
	Técnico em laboratório/área	2		
DICON	Assistente em administração	4	4	
	Assistente em administração	2		
Diretoria de Transp. Máquinas	Auxiliar de mecânica	1		
	Contramestre/ofício	2		
	Motorista	7	19	2
	Operador de máquinas agrícolas	5		
	Operador de máquinas de terraplanagem	1		
	Vigilante	1		
Gráfica	Mestre de edificações e infraestrutura	2	2	
Prefeitura	Administrador	1		
	Arquiteto e urbanista	3		
	Assistente em administração	2		
	Auxiliar de agropecuária	2		
	Auxiliar de eletricista	1		
	Auxiliar em administração	2		
	Contínuo	1		
	Contramestre/marcenaria	2		
	Contramestre/ofício	1		
	Desenhista-projetista	1	50	2
	Eletricista-área	1		
	Engenheiro-área	5		
	Mestre de edificações e infraestrutura	4		
	Operador de máquinas agrícolas	1		
	Operador de est tratamento água/esgoto	2		
	Pedreiro	2		
	Técnico em moveis e esquadrias	1		
	Técnico em agrimensura	1		

“Tabela 2, conclusão”

	Técnico em agropecuária	2		
	Técnico em eletrônica	1		
	Vigilante	11		
Protocolo	Assistente em administração	1	1	1
PRP	Administrador	2		1
	Assistente em administração	2		
	Engenheiro/área	1		
	Engenheiro agrônomo	2	11	
	Técnico de laboratório/área	2		
	Técnico em agropecuária	1		
	Secretario executivo	1		
Nintec	Assistente em administração	1	1	
Editora	Administrador	1	1	
PRPG	Administrador	2		
	Assistente em administração	4	6	1
<b>Total</b>		<b>351</b>	<b>1</b>	<b>62</b>

Fonte: SIAPE/Cadastro.

## ANEXO C – Organograma e Personograma da UFLA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS  
ORGANOGRAMA GERAL

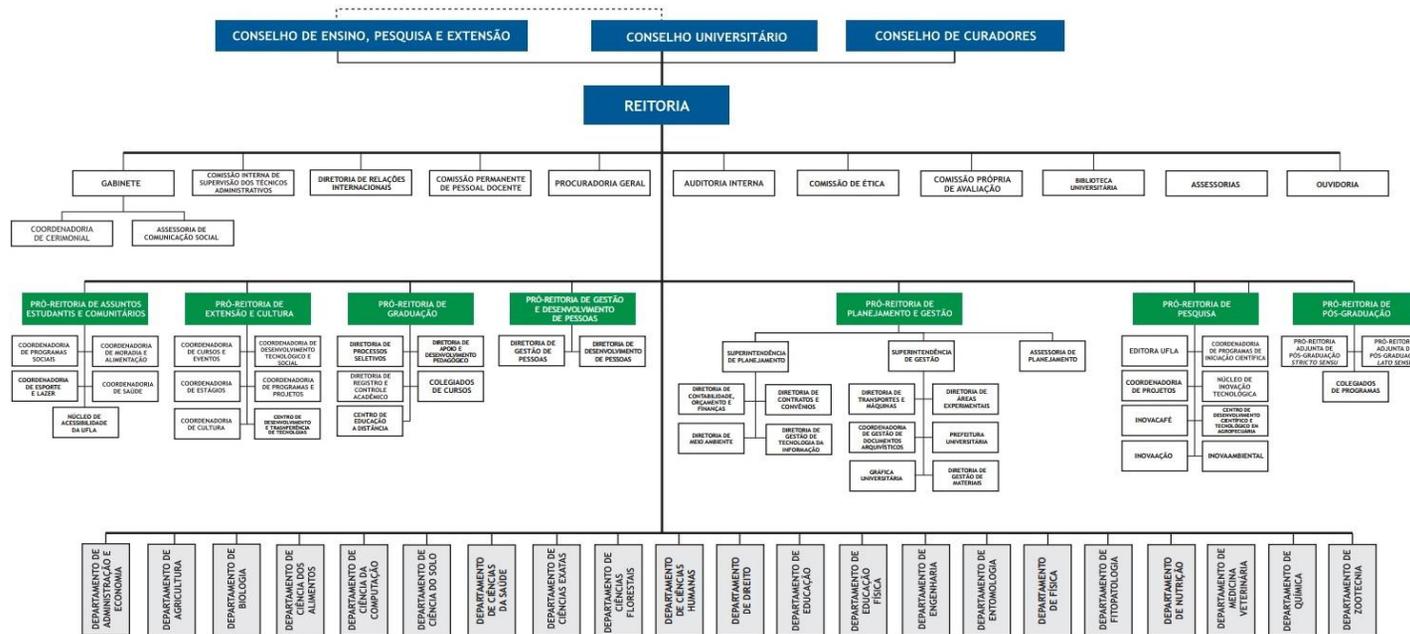


Figura 1 Organograma da UFLA

PERSONOGRAMA DA UFLA

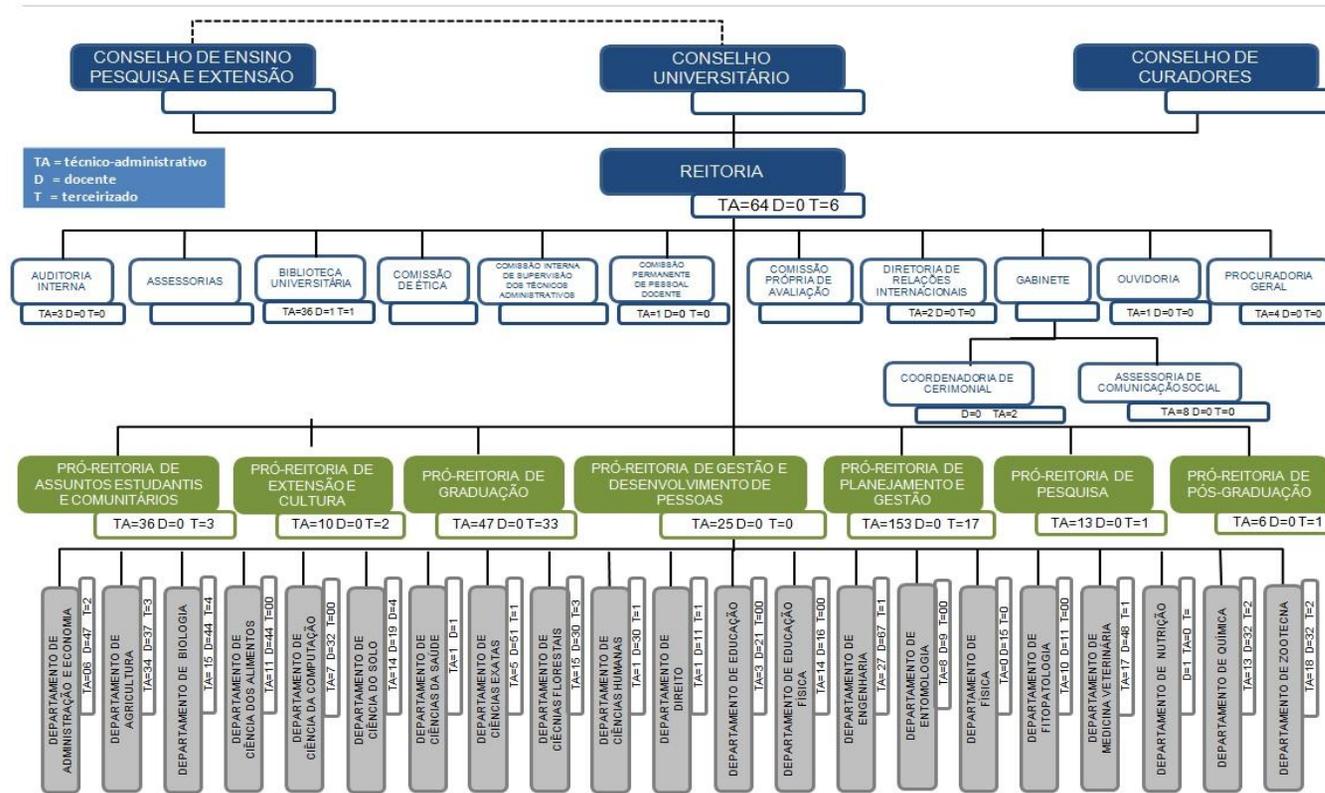


Figura 2 Personograma da UFLA