

**DIRETRIZES PARA O DIAGNÓSTICO DO QUADRO DE PESSOAL
TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DA UFSC**

Reitora

Profa. Dra. Roselane Neckel

Vice-Reitora

Profa. Lucia Helena Pacheco

Secretária de Gestão de Pessoas

Dra. Neiva Aparecida Gasparetto Cornélio

Secretária Adjunta de Gestão de Pessoas

Profa. Dra. Suzana da Rosa Tolfo

Proponente da Proposta

FLORIANÓPOLIS
2012

1. INTRODUÇÃO

O setor público, e as universidades federais brasileiras como parte deste setor, estão sob pressão para realizar mudanças gerenciais e adotar novas tecnologias para alcançar resultados mais produtivos. As universidades são organizações com características muito particulares e que requerem modelos próprios de referência. Já na década de 1980 autores como Baldrige et. al. (1982) e Finger (1988) identificaram que as Universidades apresentam:

- 1) ambiguidade de metas ou objetivos – normalmente são apresentados objetivos diversos, como: promover o ensino, realizar pesquisas que permitam desenvolver o conhecimento; intervir na realidade social, formar indivíduos capazes de atuar no mercado de trabalho. Como, muitas vezes, as universidades apresentam missões amplas ou mais de uma e são dependentes das definições legais e institucionais por meio do MEC, são organizações que convivem com a incerteza e indefinições;
- 2) serviço baseado na clientela – o objetivo relacionado a promover a formação dos profissionais para atuar na sociedade gera cobranças inclusive nos processos decisórios;
- 3) tecnologias problemáticas – usualmente as organizações que servem a clientes com necessidades diversas possuem tecnologias problemáticas e que escampam à padronização. O trabalho das pessoas geralmente não é acompanhado da criação de tecnologias bem definidas, sistematizadas e estabelecidas em manuais.
- 4) profissionalismo elevado – os profissionais valorizam a sua autonomia e o controle do próprio trabalho e a complexidade das atividades dificulta a supervisão pelos gestores.
- 5) vulnerabilidade frente ao ambiente – as universidades se situam entre a autonomia e a dependência: por um lado a especialização dos profissionais remete à autonomia, por outro o fato de se guiarem pelos serviços oferecidos à clientela torna as organizações acadêmicas sujeitas a fortes pressões (TOLFO, 1991).

Essas características permanecem atuais, bem como a afirmação de Grass e Grambach (1968 apud BALDRIDGE ET. AL., 1982, p. 28), de que a universidade é uma “anarquia organizada”: inclui diferentes modelos de administração nem sempre confluentes, como a burocracia, o modelo colegiado e o modelo político. Em relação às universidades federais brasileiras, geralmente são descritas como resistentes às mudanças e rarefeitas à inovação, apesar de se constituírem em organizações nas quais se gera conhecimento e inovação (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Para esses autores predominam nas

nossas universidades federais estruturas altamente burocráticas tanto no campo acadêmico quanto administrativo. Tais estruturas são bastante complexas, lentas no atendimento aos demandantes, pelo excesso de normas, e com a eficiência comprometida devido a disfunções da burocracia.

Nos últimos anos tem havido ações intensivas para implantar um planejamento com enfoque estratégico, com o objetivo de identificar e solucionar problemas nos diversos subsistemas organizacionais das universidades, incluído o de gestão de pessoas. A gestão de pessoas se refere à maneira pela qual a organização coordena, gerencia e orienta as relações de trabalho. Como parte da proposta/modelo de gestão de pessoas estão incluídos os princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão que implementam diretrizes e estilos de atuação dos gestores. Há, atualmente, um pressuposto básico de que a força de trabalho é o principal componente para a diferenciação e a potencialização, com vistas a alcançar os resultados organizacionais, em termos de qualidade e produtividade. Cabe, então, à gestão de pessoas a orientação e o direcionamento do conjunto de interações humanas e das relações de trabalho.

Ao considerar os fatores condicionantes internos na gestão de pessoas tem-se como principais: a cultura e a estrutura organizacional, as formas de organização do trabalho, as características da força de trabalho, os produtos ou serviços, a tecnologia. Como alguns aspectos externos estão: a cultura de trabalho na sociedade, a legislação trabalhista, as relações de trabalho e a competitividade entre organizações. As organizações são reguladas por padrões de comportamentos que as conformam, seja por meio da cultura organizacional, das ações dos grupos e equipes de trabalho ou dos trabalhadores individualmente. Tais padrões são definidos por meio das políticas, diretrizes, normas e regras que regulam as relações de trabalho. As políticas exigem revisões frequentes e essas tentativas vem sendo intensificadas nos últimos anos nos órgãos públicos. No caso das universidades o Governo Federal alterou a carreira dos Servidores Técnico-Administrativos - STAE's, com a implantação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Trata-se de um conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores, que estrutura a carreira em cinco níveis de classificação em conjuntos de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir de

requisitos, como a escolaridade. Destaca-se no PCCTAE a progressão funcional com diferentes níveis de classificação na mesma classe, sendo que a progressão pode ocorrer por capacitação ou por mérito profissional, além do incentivo à qualificação para que o servidor curse educação formal superior àquela exigida para o cargo que ocupa. Em seu artigo 8º fica explicitada na Lei a preocupação do Governo Federal com a definição das atribuições dos STAE's, bem como com os resultados do trabalho:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

O Decreto no. 5.825, de 2006 estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e em seu artigo 5º estabelece que esse plano seja vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional da IFE e que contemple: I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição; II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e III - Programa de Avaliação de Desempenho. O mesmo Decreto, em seu artigo 3º, define dimensionamento de pessoal como:

VIII - dimensionamento: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE.

A avaliação das políticas de dimensionamento dos recursos humanos justifica-se pela sua complexidade e pela sua importância para a realização de planejamento, como parte das estratégias de gestão de pessoas. O planejamento da força de trabalho deve se constituir em um processo sistemático e contínuo de avaliação das necessidades atuais e

futuras de pessoal, relacionada ao quantitativo, composição e perfil, e de definição das estratégias e ações que se fazem necessárias para viabilizar o alcance de tais necessidades.

A ausência de dimensionamento de pessoal que permita caracterizar o quadro de servidores das universidades federais reitera o entendimento dessas organizações como “anarquias organizadas”, nas quais as teorias sobre gestão e gestão de pessoal são desenvolvidas, mas em que predominam informações e ações pouco atualizadas e sistêmicas. Distorções como essas dificultam a tomada de decisões gerenciais em todos os níveis e nas diversas áreas das IFES, o alcance de resultados institucionais eficientes e eficazes e o atendimento adequado ao público.

2. JUSTIFICATIVA

Um projeto de estudo ou de trabalho se justifica pela sua importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 1999), “é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”. Nesse sentido, o diagnóstico da força de trabalho na UFSC, proposto pela Secretaria Especial de Recursos Humanos da UFSC, visa à realização de um dimensionamento de pessoal e tem sua importância fundamentada no que determina na lei de estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, nas Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005). E, de acordo com o seu Artigo. 4º:

Caberá à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, consideradas, entre outras, as seguintes variáveis: I - demandas institucionais; II - proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; III - inovações tecnológicas; IV - modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição (BRASIL, 2005).

Além disso, de acordo com o que estabelece o Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina, em seu artigo 4º, “a Universidade Federal de Santa Catarina organizar-se-á com estrutura e métodos de funcionamento que preservem a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão e assegurem a plena utilização dos seus recursos materiais e humanos” (UFSC, 1978). Nesse contexto a decisão estratégica para se proceder o dimensionamento de pessoal tem a sua importância justificada pela inadequação numérica e qualitativa dos recursos humanos nas universidades, situação que a UFSC não se mostra como caso excepcional. Em estudo desenvolvido na Universidade Federal de Sergipe –

UFS, Barbosa e Ferreira (...) consideram que tais distorções lesam a população em seus direitos ao atendimento e fragilizam legalmente a instituição pelos problemas decorrentes da prestação de serviços. Nessa perspectiva, a atividade de diagnóstico a ser coordenada pela Secretaria de Gestão de Pessoas é premente, pois em virtude das demandas geradas pelo próprio crescimento institucional, das políticas governamentais de expansão da educação superior no país e das exigências e necessidades da sociedade com que a universidade atua, é necessária a constante atualização das informações e a retroalimentação do processo decisório para a gestão de recursos humanos. Além disso, o principal objetivo do dimensionamento é caracterizar e analisar a distribuição do pessoal técnico-administrativo da UFSC necessária ao cumprimento dos propósitos institucionais nas áreas de pesquisa, ensino, extensão e administração.

Nesse sentido, com vistas à busca pela melhor estratégia de ação diante das demandas de pessoal na UFSC, o trabalho a ser realizado servirá de apoio a SEGESP E a outros órgãos gestores de demandas na nossa universidade. Por outro lado, a viabilidade do diagnóstico está no acesso às informações disponíveis nos bancos de dados da Secretaria de Gestão de Pessoas em atuação conjunta com a SETIC da UFSC, nos documentos e nas legislações que servirão de apoio e diretriz para a sistematização das informações.

3. OBJETIVOS

Com base na problemática apresentada foram estabelecidos os objetivos geral e específicos para o trabalho de dimensionamento.

3.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um diagnóstico da força de trabalho na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC “UFSC” como forma de viabilizar o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) quantificar o número de servidores técnico-administrativos nas Unidades Universitárias (Centros de Ensino), na Administração Universitária (órgãos administrativos), Campi, Colégio de Aplicação, NDI e Hospital Universitário;
- b) quantificar a relação entre o número de servidores técnico-administrativos e docentes

nas Unidades Universitárias, departamentos de ensino e Campi, NDI, HU e Colégio de Aplicação;

- c) quantificar a relação entre o número de servidores técnico-administrativos e discentes nos cursos de graduação e de pós-graduação;
- d) identificar dados de caráter qualitativo e quantitativo frente aos demandantes da comunidade acadêmica (ensino, pesquisa e extensão);
- e) realizar a análise quantitativo-qualitativa de dados, para sintetizar informações que sirvam de suporte para a tomada de decisão gerencial;
- f) definir critérios e ações para a alocação e movimentação de pessoal na UFSC;
- g) criar descrições dos fluxos de trabalho para dimensionar com mais eficiência as atividades dos servidores da UFSC;
- h) propor a sistematização dos processos de trabalho e adaptar inovações tecnológicas cabíveis;
- i) definir os quantitativos ideais para as diversas áreas

4. ESTRATÉGIAS DE AÇÃO

Por meio do trabalho objetiva-se responder às seguintes perguntas:

- a) quantos somos?
- b) onde estamos lotados/localizados?
- c) o que fazemos?
- d) quais os nossos perfis de escolaridade e de cargos?
- e) a quem atendemos?

4.1 PÚBLICO ALVO

O público alvo do projeto de dimensionamento são os servidores técnico-administrativos efetivos da UFSC.

4.2 METODOLOGIA

A metodologia descrita nas sessões posteriores servirá de suporte para realização dos trabalhos, com base nos objetivos propostos.

4.2.1 Operacionalização do projeto

Para que o projeto seja executado, foram definidas as seguintes etapas:

1ª Etapa: composição das Comissões e discussão de pressupostos de trabalho, conforme segue:

- a) constituição das Comissões com representantes da gestão e dos servidores técnico-administrativos. Será composta uma Comissão Geral, uma Comissão para o dimensionamento da força de trabalho (diagnóstico) e uma Comissão para o dimensionamento prospectivo;
- b) análise do documento “Proposta para implantação da jornada de 30 horas semanais aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina”;
- c) análise e discussão das “Diretrizes para o diagnóstico do quadro de pessoal técnico-administrativo da UFSC”.

2ª Etapa: diagnóstico do quadro de pessoal. Contará com:

- a) levantamento e análise do quantitativo e qualitativo do quadro atual dos servidores técnicos administrativos por cargo, escolaridade e localização física.
- b) análise da composição etária e de saúde ocupacional;
- c) definição de políticas internas para provisão e elaboração de Matriz de Alocação de Cargos;
- d) análise das distorções no quadro de pessoal e proposta de modificações.

3ª Etapa: ações decorrentes do diagnóstico:

- a) elaborar relatório com o quadro atual de servidores e o levantamento para atender às necessidades;
- b) aplicar a matriz de alocação de cargos para estabelecer a real necessidade da força de trabalho;
- c) subsidiar, com informações gerenciais, a tomada de decisões em relação aos diversos subsistemas de gestão de pessoas e de planejamento (distribuição e remoção de pessoal, abertura de vagas para concursos públicos e identificação de necessidades futuras, capacitação de pessoal, aposentadorias, carga horária, avaliação de desempenho, entre outros) a curto e médio.

4.2.2 Método para a coleta de dados

Foram estabelecidos os seguintes instrumentos para a coleta de dados:

- a) legislação referente ao PCCTAE - Lei nº. 11.091/2005 e o Decreto nº. 5.825/2006;

b) levantamento quali-quantitativo dos dados funcionais dos servidores técnico-administrativos, registrados em relatórios no ADRH.

4.2.3 Instrumentos de análise de dados

Os instrumentos para a análise de dados serão: tabelas, gráficos e figuras demonstrativas, que sistematizem os dados coletados e permitam a avaliação de resultados observados para a elaboração do Relatório do Dimensionamento/diagnóstico. Serão utilizados como indicadores para análise dos dados os parâmetros adotados pela UFPR – Universidade Federal do Paraná (<http://intranet.prae.ufpr.br/dimen2002-06/>), que privilegiou as análises quantitativas com o uso de técnicas estatísticas que permitissem analisar e estabelecer relações entre dados disponíveis na instituição. Desse modo, os parâmetros previstos para utilização na análise dos dados são:

VARIÁVEIS: Estabelecidas a partir da análise das atividades desenvolvidas nos ambientes organizacionais.

MÉDIA: Valor médio das taxas, que é a razão entre o somatório das taxas de uma variável e o número total de unidades.

MEDIANA: Valor da mediana das taxas, que é o número central de um determinado conjunto de números, eliminando-se os valores extremos.

I.V. Índice da Variável das taxas, que é a razão entre os valores das taxas de uma variável e a menor taxa do conjunto.

$$\text{Fórmula: } \quad \text{I.V.} = \frac{\text{Var (X)}}{\text{Menor Variável (X)}}$$

Para a análise das unidades administrativas as atividades de maior demanda de trabalho foram levantadas e a elas aplicadas pesos equivalentes, objetivando dimensionar a carga de trabalho e o número ideal necessário de servidores técnico-administrativos.

4.2.3.1 Variáveis para Departamentos Acadêmicos

Utilizaram-se as variáveis ora descritas para o dimensionamento do quadro técnico-administrativo dos Departamentos Acadêmicos da UFPR:

I. Total de servidores técnicos administrativos, exceto os cargos do grupo técnico.

- II. Total de servidores docentes (somatório RJU e CLT).
- III. Alunos matriculados e aprovados
- IV. Total de processos administrativos.

4.2.3.2 Variáveis para Coordenações Acadêmicas

Utilizaram-se as variáveis ora descritas para o dimensionamento do quadro técnico-administrativo das Coordenações Acadêmicas da UFPR.

- I. Total de servidores técnico-administrativos.
- II. Total de alunos graduados.
- III. Total de alunos matriculados.
- IV. Total de processos administrativos.

4.2.3.3 Variáveis para Laboratórios Acadêmicos

As variáveis para o dimensionamento do quadro técnico-administrativo dos laboratórios dos Setores Acadêmicos da UFPR:

- I. Total de servidores técnicos administrativos do grupo técnico.
- II. Total de carga horária prática semanal – carga de ensino.
- III. Total de turmas atendidas.
- IV. Total de servidores docentes (somatório RJU e CLT).
- V. Total de alunos matriculados.

4.2.3.4 Variáveis para Programas de Pós-Graduação – Mestrado e Doutorado

Após a análise do cenário apresentado e com base no levantamento de dados oficiais da Plataforma de Integração de Dados das Instituições Federais de Ensino Superior (PINGIFES) e das secretarias dos Programas de Pós-Graduação, utilizaram-se as variáveis ora descritas para o dimensionamento do quadro técnico-administrativo.

- I. Total de servidores técnico-administrativos
- II. Total de servidores docentes.
- III. Total de alunos matriculados mestrado.
- IV. Total de alunos matriculados doutorado.
- V. Total de alunos concluintes.

4.2.3.5 Variáveis para direção de setor acadêmico

As variáveis descritas para o dimensionamento do quadro técnico-administrativo das unidades da direção do Setor:

- I. Total de servidores docentes.
- II. Total de servidores técnico-administrativos.
- III. Total de alunos matriculados
- V. Carga de ocupação.
- VI. Total de processos administrativos e financeiros.

4.2.3.6 Variáveis para Pró-Reitorias e Reitorias

Após a análise do cenário apresentado e com base no levantamento de dados oficiais, fornecidos pelo Sistema Administrativo da UFPR, utilizaram-se as variáveis ora descritas para o dimensionamento do quadro técnico-administrativo da Reitoria e Pró-Reitorias:

- I. Total de processos administrativos e financeiros abertos da unidade.
- II. Total de processos administrativos e financeiros tramitados na unidade.
- III. Total de alunos (graduação, pós-graduação, ensino médio e técnico) da UFPR.
- IV. Total de servidores técnico-administrativos da UFPR.
- V. Total de servidores docentes da UFPR.
- VI. Total de atendimentos externos por atividades fins.
- VII. Total de atendimento telefônico da unidade.

4.2.4 Critérios para o número ideal

Para o cálculo das colunas denominadas Valor Ideal, foram utilizadas as variáveis conforme o ambiente organizacional. Os critérios para simulação são os seguintes:

- a) utilização dos parâmetros calculados na análise estatística (mediana e média), como referencial da situação de equilíbrio entre as unidades;
- b) para o Vetor Acadêmico o parâmetro média e mediana são estabelecidos por meio da variável dividida pelo número de técnico-administrativos;
- c) para o Vetor Administração foram utilizados os seguintes pesos equivalentes:
 - Para alta demanda de trabalho - peso: 0,6;
 - Para média demanda de trabalho - peso: 0,3;

- Para baixa demanda de trabalho - peso: 0,1;

- Para o cálculo das colunas denominadas Valor Ideal, foi utilizado às seguintes

fórmulas:

$\frac{\text{Valor Ideal Vetor}}{\text{Acadêmico 1}} =$	Variável (X) Quadro Atual de Técnico-Administrativos
---	---

$\frac{\text{Valor Ideal Vetor}}{\text{Acadêmico 2}} =$	Variável (X) Parâmetro média / mediana da variável do Vetor Acadêmico 1
---	---

$\frac{\text{Valor Ideal Vetor}}{\text{Administração 1}} =$	Variável (X) x Pesos equivalentes Quadro Atual de Técnico-Administrativos
---	--

$\frac{\text{Valor Ideal Vetor}}{\text{Administração 2}} =$	Valor Ideal Vetor Administração 1 Parâmetro média / mediana da variável do Vetor Administração 1
---	--

d) o número de técnicos administrativos necessários para cada unidade foram relacionados na coluna “Número Ideal”, demonstrada pela mediana e média, sendo que alguns apresentam índices abaixo de 1(um) técnico administrativo. O número ideal de técnicos administrativos para atender a unidade foi calculado com a seguinte fórmula:

$\frac{\text{Número Ideal}}{\text{Acadêmico}} =$	Somatório das colunas do Valor Ideal Número de colunas
--	--

$\frac{\text{Número Ideal}}{\text{Administração}} =$	Somatório das colunas do Valor Ideal
--	---

REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, V. J. ET. AL. **Estruturación de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. Ciudad do Mexico/Mexico: Noema, 1982.

BARBOSA, A. M. R.; FERREIRA, P. F. Gerenciamento de recursos humanos: o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe.

IX colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis. **Anais**. 25-27/11/2009.

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. 2006.

BRASIL, Decreto 5.961/2006, de 13 de novembro de 2006. Institui o Sistema Integrado de Saúde Ocupacional do Servidor Público Federal - SISOSP. **Diário Oficial (da República Federativa do Brasil)**, Brasília, DF. 14 nov. 2006.

16

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.

FINGER, A.P. Gestão acadêmica. Em: FINGER, Almeri Paulo. **Gestão Acadêmica em Universidade: Organização, Planejamento, Gestão**. OEA/UFSC. Org. Almeri P. Finger. Florianópolis(SC), UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

REIS, CISNE ZÉLIA TEIXEIRA; MARTINS, SIMONE; FREITAS; ÁUREA MARIA RESENDE DE Universidade Federal de Viçosa. Aspectos Impactantes no Dimensionamento da Força de Trabalho em uma Instituição de Ensino Superior. Gestão de Pessoas. SEMEAD. **Anais**. <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/898.pdf>

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações ... São Paulo: Atlas, 1999.

TOLFO, S.R. **Motivação para o trabalho: o caso dos servidores técnico-administrativos da UFSC**. Florianópolis, 1991. 135 f. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós Graduação em Administração.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Dimensionamento de pessoal técnico-administrativo. Reitor: Prof. Dr. Carlos Augusto Moreira Junior (slides).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. PROPEGE. Dimensionamento e Pessoal Técnico Administrativo da UFPR. Disponível em: <http://intranet.prhae.ufpr.br/dimen2002-06/>. Acesso em 10/09/2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Estatuto da Universidade Federal de Santa Catarina, 1978. Disponível em: http://antiga.ufsc.br/paginas/downloads/EstatutoUFSC_062008.pdf. Acesso em 10/09/2012.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M.M.F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflitos em tempos de mudanças. **RAC**. 8(2), abr./jun. 2004. 181-200. Disponível em:

http://www.ufabc.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6097. Acesso em 04/09/2012.