

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



ANÁLISE DOS INDICADORES PARA DIMENSIONAMENTO DE VAGAS DOCENTES NA UFAL

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso

Lílian Gabriela Pontes Rolim

Maceió
2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DOS INDICADORES PARA DIMENSIONAMENTO DE VAGAS DOCENTES NA UFAL
Lílian Gabriela Pontes Rolim

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso,
modalidade Monografia, apresentado como
requisito parcial o início da elaboração do TCC
do Curso de Administração da FEAC/UFAL
sob a orientação
do Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas

Maceió
2020

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

R748a Rolim, Lílian Gabriela Pontes.

Análise dos indicadores para dimensionamento de vagas docentes na
UFAL / Lílian Gabriela Pontes Rolim. – 2020.

45 f. : grafs. e tabs. color.

Orientador: Anderson de Barros Dantas.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) –
Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. Maceió, 2021.

Bibliografia: f. 40-42.

Anexos: 43-45.

1. Recursos humanos. 2. Dimensionamento de pessoal. 3. Docentes –
Universidade Federal de Alagoas. I. Título.

CDU: 35.08: 378.12



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, LÍLIAN GABRIELA PONTES ROLIM, Matrícula nº 13210795, aluno do Curso de Administração, concluiu e apresentou o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, com carga horária de 80 horas, sob o título de: "ANÁLISE DOS INDICADORES PARA DIMENSIONAMENTO DE VAGAS DOCENTES NA UFAL", sob orientação do Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas, obtendo a nota final 10,0 (dez), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
1. Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas (orientador)	<u>10,0</u>
2. Profa. Dra. Cláudia Maria Milito	<u>10,0</u>
3. Prof. Dr. Araken Oliveira	<u>10,0</u>
NOTA FINAL	<u>10,0</u>

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

- [Assinatura] Presidente/Orientador.
- [Assinatura] Membro.
- [Assinatura] Membro.

Maceió, 30 de setembro de 2020.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador *pro tempore* do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
___/___/___	

RESUMO

Nas Instituições Federais de Ensino Superior, bem como nas demais organizações públicas, além da demanda por transparência e prestação de contas, a exigência por serviços de qualidade aumenta a cada dia. Determinar a eficiência como um dos fins a serem perseguidos pelo administrador público tem alcance para além do que o cidadão comum espera do estado, marcando um dever de ofício da administração pública sob pena de responsabilização de seus agentes. Para o gestor de pessoas, dar efeito ao princípio da eficiência implica na disponibilidade de pessoal em número e qualidade satisfatórios para atender as políticas públicas e serviços que devem ser prestados aos cidadãos. Definir quantos e quais cargos atenderão esses serviços é um trabalho a ser desenvolvido dentro de uma política de dimensionamento de pessoal. Dessa forma, este trabalho teve como finalidade comparar o modelo proposto pelo Mec/Andifes na Universidade Federal de Alagoas, bem como analisar indicadores de dimensionamento e alocação de pessoal docente que atenda as particularidades da instituição, utilizando para tanto o método da pesquisa ação combinado a pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semi estruturadas com docentes e gestores. Foi possível perceber que a UFAL não adota o modelo de alocação de vagas docentes proposto pelo MEC e segue suas próprias normas para rateio de vagas. Isso não significa que a universidade é menos eficiente daquelas que utilizam o modelo, pois o modelo proposto pelo MEC não se adequa as particularidades todas as instituições de ensino superior.

Palavras chaves: Recursos humanos, dimensionamento, UFAL.

RESUME

In Federal Institutions of Higher Education, as well as in other public organizations, in addition to the demand for transparency and accountability, the demand for quality services increases every day. Determining efficiency as one of the purposes to be pursued by the public administrator has a scope beyond what the ordinary citizen expects from the state, marking a duty of office of the public administration under penalty of liability of its agents. For the people manager, giving effect to the principle of efficiency implies the availability of personnel in satisfactory number and quality to meet public policies and services that must be provided to citizens. Defining how many and which positions will serve these services is a job to be developed within a personnel sizing policy. Thus, this work aimed to compare the model proposed by Mec / Andifes at the Federal University of Alagoas, as well as to analyze indicators for the dimensioning and allocation of teaching staff that meets the particularities of the institution, using the action research method combined with bibliographic, documentary research and semi-structured interviews with teachers and managers. It was possible to notice that UFAL does not adopt the teaching vacancy allocation model proposed by MEC and follows its own rules for apportioning vacancies. This does not mean that the university is less efficient than those that use the model, since the model proposed by the MEC does not suit the particularities of all higher education institutions.

Keywords: Human resources. Dimensioning. UFAL.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha família, em especial meus pais, pelo apoio e toda ajuda necessária durante minha graduação.

Sou grata a todos os meus professores por compartilharem seus conhecimentos e sabedoria, em especial, ao Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas, por sua excepcional orientação neste e em todos os trabalhos que desenvolvemos ao longo da minha trajetória acadêmica.

Ao meu amigo Lucas Amorim, pela parceria durante o curso.

Agradeço também a UFAL, por todas as oportunidades ofertadas ao longo da graduação.

Por fim, agradeço a Fapeal e a Ufal que me incentivaram e incentivam muitos alunos a percorrer o caminho da pesquisa científica.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Critérios para progressão de carreira.....	27
---	----

LISTA DE QUADROS

	Pág.
Quadro 1 – Papel do RH.....	20
Quadro 2 – Modelos de dimensionamento.....	25
Quadro 3 – Número total de cursos por área de conhecimento.....	33

LISTA DE TABELAS

	Pág.
Tabela 01 – Variáveis do modelo de alocação de vagas docentes Mec/Andifes.....	26
Tabela 02 – Alunos equivalentes corrigidos.....	31
Tabela 03 – Número de alunos corrigidos por área de conhecimento.....	32
Tabela 04 – Carga horária média gasta por semana com atividade de ensino nos últimos 3 anos.....	34
Tabela 05 – Carga horária média gasta por semana em orientação de alunos nos últimos 3 anos.....	35
Tabela 06 – Carga horária semanal média gasta em atividades de produção intelectual.....	35
Tabela 07 – Área de conhecimento x carga horária na graduação.....	36
Tabela 08 – Regime de trabalho x carga horária na graduação.....	36

LISTA DE REDUÇÕES

Abreviaturas:

p – Página

Siglas:

MEC – Ministério da educação
BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social
Ifes – Instituto Federal de Ensino Superior
Andifes – Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
Ufal – Universidade Federal de Alagoas
Sinaes – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
RH – Recursos Humanos
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco
PDU – Plano de Desenvolvimento da Unidade
PDI – Plano de Desenvolvimento Individual
SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

SUMÁRIO

Pág.

RESUMO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Antecedentes.....	14
1.2	Formulação do problema.....	15
1.3	Relevância do estudo.....	15
1.4	Objetivos.....	18
1.4.1	Objetivo geral.....	18
1.4.2	Objetivos específicos.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Gestão de recursos humanos.....	19
2.2	Importância do Rh no setor público.....	22
2.3	Dimensionamento.....	23
2.4	Dimensionamento e distribuição de vagas docentes.....	25
3	METODOLOGIA.....	29
3.1	Área do estudo.....	29
3.2	População.....	29
3.3	Amostra.....	30
3.4	Processo de levantamento dos dados.....	30
3.5	Processo de tratamento dos dados.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	30
5.	CONCLUSÃO.....	38
6.	REFERÊNCIAS.....	40
7.	ANEXOS.....	43

1 INTRODUÇÃO

Para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) exercerem suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, é imprescindível ter excelência na distribuição das vagas docentes para não resultar em carências. Para tal, torna-se necessário um modelo de dimensionamento e alocação de pessoal docente adequado com a realidade de cada Ifes e suas respectivas Unidades Acadêmicas. O Ministério da Educação (MEC) e a Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) adotou uma metodologia de alocação e dimensionamento de pessoal docente com base no cálculo aluno equivalente.

Para que as instituições federais possam estabelecer um método de dimensionamento de docentes, elas precisam conhecer, de forma íntima, como funcionam todos os seus processos.

O Ministério da Educação, sob a ótica da administração gerencial e na busca pelo cumprimento do preceito constitucional de melhoria da qualidade de ensino, define metas e indicadores de desempenho, os quais passam a ser o condicionante para obtenção de recursos orçamentários e humanos. É importante que a instituição tenha seus objetivos bem definidos e que envide todos os esforços para alcançá-los, tendo, como contrapartida, a obtenção dos recursos necessários à retroalimentação do processo. Portanto, os indicadores de desempenho acadêmico são decisivos no momento de definição do quantitativo de vagas docentes destinado à instituição.

A adoção de uma metodologia de alocação de vagas docentes torna transparentes os critérios de rateamento e possibilita às IFES o planejamento de suas atividades nos moldes delineados, como forma de alcançar melhores índices nas variáveis consideradas, conforme os objetivos institucionais. Nesta mesma linha, a IFES, em seu âmbito interno, ao adotar metodologia de alocação de vagas docentes do magistério superior, com critérios reconhecidos e aceitos pelo corpo acadêmico, estará contribuindo para seu desenvolvimento e produção acadêmica de qualidade, em cujo desempenho está a base para o contínuo crescimento.

Definido o número de vagas para cada IFES, cabe à instituição efetuar o rateio interno entre seus departamentos/unidades de ensino. A Universidade Federal de Alagoas (UFAL), assim como outras universidades federais, parece não usar critérios eficientes para distribuição de vagas.

Um grande problema enfrentado pela UFAL é identificar e mensurar critérios para a distribuição de vagas docentes entre as unidades acadêmicas, que por sua vez, demandam cada vez mais por docentes qualificados e comprometidos em melhorar o atual sistema de ensino.

É necessário, portanto, que as variáveis que fazem parte de uma metodologia de distribuição de vagas docentes para a UFAL sejam significativas e estejam contempladas no planejamento estratégico da instituição, a fim de valorizar e possibilitar o alcance dos objetivos institucionais.

1.1 Antecedentes

A adoção do estado gerencial teve como marca maior a iniciativa de reforma do estado proposta durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso através do Ministério da Administração e Reforma do Estado, capitaneado por Bresser Pereira, mas que não chegou a consolidar-se por completo. No campo legal, é importante registrar as alterações feitas na Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº 19/2008, com destaque para a inserção do princípio da eficiência administrativa em seu art. 37, pareado a outros princípios consagrados como legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, norteados igualmente a regulamentação infraconstitucional da atividade administrativa.

Por causa desses fatos, houve uma crescente demanda por transparência e accountability na esfera pública. Se de um lado a sociedade exige melhorias na oferta de ensino, do outro, as IFES, em frente a cortes de orçamento, demandam cada vez mais esforço docentes para manter o padrão de qualidade atual e obter excelência nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Atualmente, o MEC dispõe para as universidades, um modelo de alocação de vagas, porém cada universidade tem autonomia para definir e implantar um modelo de dimensionamento de pessoas, contanto que tal modelo esteja alinhado com os objetivos e metas da universidade e traga benefícios para a instituição.

1.2 O problema

Devido à falta de estudos mais aprofundados, não existe um modelo de dimensionamento, no Brasil, capaz de atender as necessidades de todas as universidades brasileiras de forma equivalente.

Conseguir compreender como funcionam os indicadores das universidades e como eles se integram com o planejamento estratégico é o primeiro passo para se estabelecer um modelo de alocação.

O problema da pesquisa decorre da necessidade de uma metodologia de distribuição de vagas de docentes eficaz, que estabeleça critérios de norteammento para a elaboração de uma política de rateio. Nesse cenário, a pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Quais critérios são atualmente utilizados pela UFAL para alocação de vagas docentes?

1.3 Relevância do estudo

O estabelecimento de um método de dimensionamento e distribuição interna de vagas deve permitir ao gestor de pessoas uma reposição adequada do quadro de pessoal, considerando as peculiaridades do serviço prestado e das competências necessárias para o exercício e o planejamento estratégico da organização. Por outro lado, deve ser capaz de assegurar a previsibilidade e transparência, adequando-se às práticas de accountability.

A proposta em comento se justifica em virtude do percurso histórico das universidades federais brasileiras, as quais na década de 90 experimentaram um importante desmonte na sua força de trabalho.

Tal desmonte resultou na precarização do magistério federal devido ao artifício da contratação de professores substitutos, o que se evidenciou nas análises e críticas pelos órgãos de controle, com destaque para a atuação do Tribunal de Contas da União externada em seus diversos acórdãos, especialmente os supracitados acórdão nº276/2002, Acórdão nº 1520/2006 e Acórdão nº 2.731/2008. Merece destaque o Acórdão nº 1.520/2006 (BRASIL, 2006), cujo prazo para cumprimento esgotou-se em 31/12/2012 e teve como escopo esgotar os casos de

terceirização indevidos no serviço público federal, alcançando todos os ministérios e órgãos da Administração Federal.

Em paralelo, o Tribunal de Contas da União através do Acórdão nº 2.731/08 (BRASIL, 2008), analisando a conturbada relação entre as universidades federais e suas fundações de apoio, determinou ao Ministério da Educação que elaborasse regulamento para o exercício da autonomia universitária prevista na Constituição Federal e o encaminhasse às autoridades competentes.

Esse movimento, somado à política de expansão do ensino superior público, desembocou no Decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007), que criou o programa de apoio aos planos de reestruturação e expansão das Universidades Federais - Reuni, com horizonte de implementação de cinco anos (2008-2012). Além da política de reestruturação das universidades, foram criadas importantes ferramentas de gestão como:

a) O Banco de Professores Equivalentes, por meio da Portaria Interministerial MEC/MPOG nº 22/2007, permitindo que as universidades pudessem realizar concursos públicos e admissão de pessoal docente sem a necessidade de prévia autorização ministerial, respeitada a margem orçamentária para esse tipo de despesa;

b) A instituição do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, assim como feito inicialmente para o corpo docente, autorizando a realização de concursos públicos e admissão de pessoal técnico-administrativo dentro de limites predeterminados por universidade, na forma proposta pelo Decreto nº 7.232/2010 (BRASIL, 2010);

c) A definição de procedimentos para elaboração do orçamento das universidades federais, mediante o Decreto nº 7.233/2010 (BRASIL, 2010), permitindo a definição de uma matriz de financiamento conforme o desempenho das universidades e os resultados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, tal matriz restou conhecida como "Matriz Andifes", em alusão à Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior, que intermediou as negociações entre universidades e Ministério da Educação;

d) Reformulação da carreira do magistério superior, datada de 1987, mantendo o reconhecimento financeiro sobre a formação docente, mas ampliando as possibilidades de crescimento na carreira pela incorporação da classe de titular, nos termos da Lei nº 12.772/2012.

Quanto ao orçamento universitário, um aspecto central na distribuição dos recursos é a variável denominada aluno-equivalente, isto é, o número decorrente da relação entre outras variáveis como alunos ingressantes, concluintes, duração do curso, retenção, bonificação por curso noturno, bonificação por cursos fora da sede e peso do grupo.

O processo de expansão das universidades trouxe consigo a exigência de um instrumental novo para a gestão de pessoas. Para que se tenha noção da extensão desse processo, segundo informa o Ministério da Educação, o quadro de professores nas universidades federais no saltou de 40.523, no período pré-expansão (2008), para 75.729 no mês de julho de 2014 (TRISTÃO, 2014), um crescimento de 86,87% do quadro geral de professores efetivos.

A implementação dessas ferramentas na gestão universitária trouxe impacto imediato na gestão de pessoal, resgatando seu caráter estratégico e determinando ações que contribuíssem para a boa prestação do serviço, para a competitividade institucional e para sua subsistência da organização.

A adoção do aluno-equivalente como referencial para distribuição de vagas entre as universidades federais não trouxe consigo a mesma solução para a distribuição interna de vagas, sendo registradas críticas dos órgãos de planejamento das universidades quanto a inconsistência dos dados que alimentam a matriz Andifes (ÁRABE, 2011)

Em que pesem a similaridades das atividades desenvolvidas pelas universidades federais não se pode atestar a homogeneidade de seus ambientes internos e mesmo do espaço e da comunidade em que se inserem, o que é evidenciado nos resultados das avaliações institucionais.

Nesse sentido, dimensionamento e alocação de pessoal feita de maneira inadequada podem refletir no desempenho institucional durante anos, considerando que um servidor público ao ingressar tem diante de si um horizonte profissional de 30 anos, se mulher, ou 35 anos, se homem.

A proposta de intervenção se dá na Universidade Federal de Alagoas, uma das instituições participantes da expansão da rede federal de ensino superior, sendo a única universidade federal instalada no Estado de Alagoas, com sede na cidade de Maceió e dotada de três campi e quatro unidades de ensino.

No bojo da política de expansão universitária, a UFAL, segundo dados de seus relatórios de gestão, conseguiu sair de um total de 11.670 alunos matriculados em

2002, para 24.031 em 2013, o que também se reflete no número de servidores efetivos da instituição, 2.141 servidores em 2002, e 3.238 servidores efetivos no ano de 2013, anotando-se que a manutenção desse contingente de servidores respondeu por 75,27% do orçamento do ano de 2014.

Dada à transformação relatada e sua repercussão financeira e social, demonstra-se relevante à temática dos modelos de dimensionamento e alocação de vagas docentes.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

O projeto ora traçado tem por finalidade propor um modelo de distribuição de vagas de pessoal docente na Universidade Federal de Alagoas, como ferramenta de apoio à tomada de decisão na área de gestão de pessoas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Análise do quadro docente atualmente alocado na UFAL e sua forma de distribuição;
- b) Analisar as práticas vigentes para distribuição de vagas pessoal docente e variáveis utilizadas pelos gestores, bem como sua relação com o planejamento estratégico da instituição;
- c) Identificação e análise da estrutura organizacional e sua repercussão no modelo de alocação de vagas na universidade;
- d) Identificar e analisar os critérios de criação, modificação e extinção de cursos;
- e) Identificação e análise das regras para a distribuição de carga horária dos professores;
- f) Estudo do método criado pelo MEC e Andifes para alocação de vagas e sua aplicabilidade no âmbito da UFAL.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo de referencial teórico, será descrito alguns conceitos relevantes para o trabalho, como a definição de RH, dimensionamento e dimensionamento de vagas docentes. Mostrará a evolução do RH e apresentará o modelo de distribuição de vagas adotadas pelo MEC.

2.1 Gestão de recursos humanos

A atual gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas, compreende um universo amplo e dinâmico, que se desenvolve rapidamente, com constantes transformações.

Essa afirmação apoia-se no contexto atual da economia, caracterizada pela globalização de mercados, onde houve uma explosão de tecnologia e aumento da concorrência. Junto a este cenário, as constantes mudanças políticas e culturais, resultando em um ambiente de rápidas mudanças.

De acordo com Ivancevich (2011), a gestão de recursos humanos consiste na efetiva gestão de pessoas no trabalho. A gestão de RH estuda o que pode ou deve ser feito para tornar o trabalhador mais produtivo e mais satisfeito.

Para uma boa administração de pessoas, a organização deve orientar o comportamento humano através de mecanismos bem estruturados, com base em princípios, práticas, processos e métodos, sempre alinhados com a estratégia da empresa.

Marras (2012) defende que a área de RH está sendo tratada e vista pelas organizações como uma função de apoio aos demais departamentos (considerados, certamente, de maior peso), embora os recursos humanos sejam, para alguns autores, um dos ativos mais importantes.

Em desacordo com Marras, Ferraz (2013, p.1) defende que a realidade é que as empresas são basicamente constituídas de inteligência, algo que somente as pessoas possuem, portanto, o verdadeiro capital das empresas em termos fundamentais, é o capital humano.

. Após a economia passar por grandes mudanças e transformações (como a industrialização, por exemplo), a gestão de recursos humanos foi igualmente

afetada, o que gerou uma série de desafios aos gestores que assumiram um papel de proporcionar efetiva alavancagem e crescimento desse capital.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Torres (2009) diz que a economia mundial tem se transformado, estamos vivendo na economia do conhecimento, onde devemos fortalecer o capital humano, desenvolvendo competências e habilidades para um melhor desempenho nessa economia. Defende que o capital humano é o principal recurso para crescimento e competitividade no mercado.

Contudo, nem sempre o RH atuou dessa forma. Inicialmente a administração de recursos humanos era um setor controlador, onde funcionário era visto como um ativo e não como pessoa dotada de sentimentos, necessidades e objetivos pessoais. Ribeiro (2017) faz um comparativo entre o antigo e o novo papel dos recursos humanos.

Quadro 01 - Papel do RH

VELHO	NOVO
Controlar rigidamente a carreira dos funcionários.	Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a legislação trabalhista.
Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como ela funciona.	Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreiras estejam disponíveis a todos.
Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de recursos humanos.	Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas.
Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de recursos humanos.	Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas.
Manter tudo que diga respeito a recursos humanos em clima de mistérios e segredos.	Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários.
Conservar a imagem de recursos humanos, como a de um departamento fechado e à parte da organização.	Buscar sempre a diversidade, com objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa.
Valorizar excessivamente a área em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa.	Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajuda-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento.
Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente, não tem a menor chance de funcionar sem a presença de recursos humanos.	Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção de capital humano e desenvolver novas competências para a atual era empresarial.
Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada.	Dignificar o trabalho e o ser humano.

Fazer com que o custo de pessoal não digam respeito à área de recursos humanos.	
---	--

Fonte: RIBEIRO (2017).

No tocante ao nível organizacional, a determinação clara de objetivos causa impacto indireto na reavaliação dos paradigmas corporativos. Percebemos, cada vez mais, que a complexidade dos estudos efetuados aponta para a melhoria das regras de conduta normativas.

É importante salientar que o setor de recursos humanos, por ter percorrido o processo evolutivo descrito acima, resultou, na conseqüente adaptação do gestor de RH, com finalidade de acompanhar as mudanças pelas quais o setor e a organização passou. De maneira estratégica, uma boa gestão de recursos humanos, pode garantir um diferencial competitivo diante de outras organizações.

Segundo Araújo e Garcia (2009), o estágio atual da gestão de pessoas surgiu como solução para a crescente demanda por excelência organizacional. Com a globalização e o aumento da informação, surgiram novos métodos, práticas e processos relacionados com recrutamento, seleção, avaliações de desempenho, treinamento e etc. Além da exigência por novas competências, houve também uma valorização do capital humano e uma busca por melhores condições de trabalho.

Gil (2016, p. 19) diz que a gestão de pessoas é a função que visa a cooperação das pessoas que atuam na organização para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Observa-se que atualmente os estudiosos do tema, assim como as empresas, começaram a não mais utilizar os termos “empregados” ou “funcionários”. Com a valorização desse profissional, considerado muitas vezes o principal ativo da empresa, e com o entendimento das necessidades individuais e objetivos pessoais, utiliza-se “colaboradores”, “cooperadores”, “parceiros”, entre outros termos que refletem o novo entendimento do papel desses indivíduos na organização.

A princípio, o planejamento estratégico era desenvolvido apenas pelos principais gestores da empresa. Aos poucos, outros setores foram se envolvendo nesse planejamento, como o setor financeiro, de produção e marketing. Por fim, houve reconhecimento da importância estratégica da gestão de recursos humanos, começando assim, a fazer parte da gestão estratégica da organização.

Dessa forma, surge o RH estratégico, buscando se alinhar com os demais setores da organização, na busca de maiores resultados e alcance dos objetivos pessoais dos funcionários, bem como os da organização.

2.2. Importância do RH no setor público

Cada vez mais, a importância dos Recursos Humanos é reconhecida nas empresas públicas. Selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro conheça seu papel, coopere com os demais e “vista a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores (LACOMBE, 2011).

Grijó (2011, p. 20) traz dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social (BNDS), onde diz que “cerca de 25% dos trabalhadores formalmente registrados estão trabalhando no serviço público, seja na esfera Municipal, Estadual ou Federal. De acordo com a mesma, esse número é apenas uma média, sendo nos estados do norte o índice bem abaixo, como é observado em Santa Catarina com 15,4% (índice mais baixo registrado)”.

É importante salientar a importância dos serviços públicos, uma vez que nós o utilizamos no dia a dia, muitas vezes sem perceber. Um exemplo de uso desse serviço são as escolas e hospitais públicos, segurança pública, energia pública, entre outros.

Além disso, salientamos também que os salários dos profissionais que estão empregados na esfera pública são pagos através dos impostos que pagamos todos os dias. Sendo assim, com consciência cada vez maior da importância do seu papel como consumidor e cliente, a população exige que seja entregue um serviço de qualidade em quantidade necessária.

Siqueira e Mendes (2009), explicam que a gestão, inclusive de pessoas, tem papel singular na modernização do Estado, a fim de garantir a implementação adequada das mais diversas políticas públicas. Rever estruturas, torná-las mais leves, flexíveis e horizontalizadas são ações fundamentais para estabelecer uma máquina pública que cumpra efetivamente suas funções.

Devido ao princípio da administração pública da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, existem procedimentos que diferem o setor público do privado e influenciam diretamente na estrutura organizacional.

No setor público, a administração de recursos humanos possui peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor. Quanto à organização do setor privado, diverge quanto à finalidade, aos meios utilizados para recrutamento, seleção, contratação, às políticas de remuneração, aos métodos de avaliação de desempenho, além de outros. (REIS; FREITAS; OLIVEIRA, 2011, p.5)

No entanto, o autor discute também o que deve ou não ser transferido da esfera privada para a pública, uma vez que existem especificidades no setor público. Argumentando sobre a modernização do estado acredita-se que trazer inspirações do setor privado, com finalidade de tornar o setor público mais eficiente e eficaz, buscando maior produtividade, trará melhores resultados para a população.

2.3. Dimensionamento

A área de recursos humanos é responsável por questões como recrutamento e seleção, capacitação, plano de cargos e salários, contratação, questões trabalhistas e remuneração. Definir qualitativamente e quantitativamente os recursos humanos necessários de uma empresa faz parte do planejamento estratégico desta, uma vez que os recursos humanos devem estar alinhados com os objetivos da empresa, para que se tenha o número ideal de funcionários para o alcance dos objetivos definidos. Sendo assim, é importante que seus gestores participem também das decisões sobre o planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Gil (2016, p. 94), “o objetivo da gestão de pessoas é auxiliar na alocação, manutenção e desenvolvimento de pessoas da maneira mais ampla possível, onde e quando for necessário, para que sejam alcançadas as metas da organização”.

Em outros termos, ela é responsável pela movimentação interna e externa de pessoas, dentro da organização, para dentro e para fora. Em relação à gestão de pessoas no nível estratégico da empresa, temos que:

“O planejamento estratégico de recursos humanos deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização, devendo nele

constar: Valores institucionais relativos à gestão de pessoas; cenários atuais e futuros de atuação do órgão ou ente público; e diretrizes gerais das políticas de dimensionamento das necessidades de pessoas; treinamento e desenvolvimento destas; remuneração e incentivos, atuação e integração social” (BERGUE, 2007, p.97).

Cronologicamente, as atividades de recursos humanos começam com a formação da equipe. O objetivo é ter pessoas certas nos lugares certos, conforme o ditado inglês “the right man in the right place” (LACOMBE 2011).

O estudo de tempos e movimentos de Taylor (1990) foi o primeiro método a dimensionar o número ideal de funcionários. Esse estudo consiste em dimensionar a força individual de trabalho com a finalidade de ter mais eficiência apenas com os recursos necessários.

Gil (2016) diz que a gestão de RH não deve focar apenas nos processos e pessoas, mas também, entre outros fatores, nas condições de trabalho, nas relações interpessoais, no desenvolvimento pessoal e organizacional e na evolução de tecnologia.

Um dos maiores desafios do setor de RH é definir o número ideal de funcionários necessários, fundamentado na antecipação de uma demanda prevista, ou seja, que pode ou não ocorrer.

Um dos métodos mais antigos para dimensionar pessoas nas organizações é o métodos pontos. Nada mais é que o desenho dos cargos, onde cada ponto seria atividade desenvolvida pelo profissional a ocupa-lo.

Com a evolução do RH e com o nascimento da gestão por competências, os métodos de dimensionamento passaram a não avaliar os cargos, mas sim as competências dos funcionários.

As metodologias de Fieldman (1972) se baseiam na medição das atividades desenvolvidas, onde, através de técnicas de mensuração, um tempo padrão para cada atividade é definido.

CHIAVENATO (1999) propõe alguns modelos de dimensionamento de pessoas:

Quadro 02 - Modelos de dimensionamento

MODELO	DESCRIÇÃO
Procura estimada do produto ou serviço	O número ideal de funcionários é proporcional a procura estimada dos produtos.
Segmento de cargos	Define as variáveis que afetam o volume de vendas e estabelecem níveis históricos para projeção futura.
Substituição de postos chaves	Organograma com informações dos funcionários e apresentação de quem substitui quem na eventualidade de vaga.
Fluxo de pessoas	É um modelo conservador para empresas que não tem planos de expansão. Existe preocupação apenas de preencher as vagas já existentes. Trata da verificação histórica do movimento de pessoas para dentro, através e para fora da organização.
Planejamento integrado	Leva em consideração quatro fatores: a) Volume de produção planejado; b) Mudanças tecnológicas; c) Condições de oferta e procura; d) Planejamento de carreiras.

Criado pelo próprio autor a partir de CHIAVENATO (1999)

CHIAVENATO (1999) complementa a discussão dizendo que outras variáveis podem ser relevantes para o planejamento, como é o caso da rotatividade de pessoas na organização, o absenteísmo, mudanças nas necessidades de mão de obra devido a mudanças na política da empresa, em seus processos, produtos ou suas estratégias.

Lacombe (2011) diz que não existe uma única equipe ideal, pois toda a organização tem suas peculiaridades. Salienta ainda, a importância dos funcionários se “encaixarem” na posição que ocupam na empresa.

Para tanto, é necessário que, além de ter as pessoas certas, nos lugares certos, elas sejam suficientes em quantidade para suprir a necessidade de cada setor e contribuir para o resultado do planejamento estratégico da empresa.

Mensurar o desempenho através da implantação de indicadores é, conforme Takashina e Flores (1996), primordial para o sucesso da organização, pois são

fundamentais na análise crítica do desempenho da organização, nas tomadas de decisão e planejamento.

2.4. Dimensionamento e distribuição de vagas docentes

REIS, FREITAS, OLIVEIRA (2011, p.2), defendem que a adoção de modelagem para alocação e dimensionamento de pessoal torna transparente os critérios e possibilita às IFES o planejamento de suas atividades nos moldes delineados, como forma de alcançar melhores índices nas variáveis consideradas, conforme seus objetivos institucionais.

As variáveis desse modelo devem estar alinhadas com o planejamento estratégico da instituição, levando em consideração as peculiaridades de cada instituição, com finalidade de alcançar seus objetivos.

O modelo de alocação e dimensionamento de pessoal docente do magistério superior aprovado pelo Mec/Andifes em 2004 traz o cálculo do aluno equivalente como principal variável para a distribuição e dimensionamento docente. É importante salientar que devido a complexidade das Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, o modelo define critérios apenas para nortear a tomada de decisões, devendo assim, cada instituição atualizar e aprimorar o modelo proposto segundo suas necessidades e singularidades.

Tabela 01 - Variáveis do modelo de alocação de vagas docentes Mec/Andifes

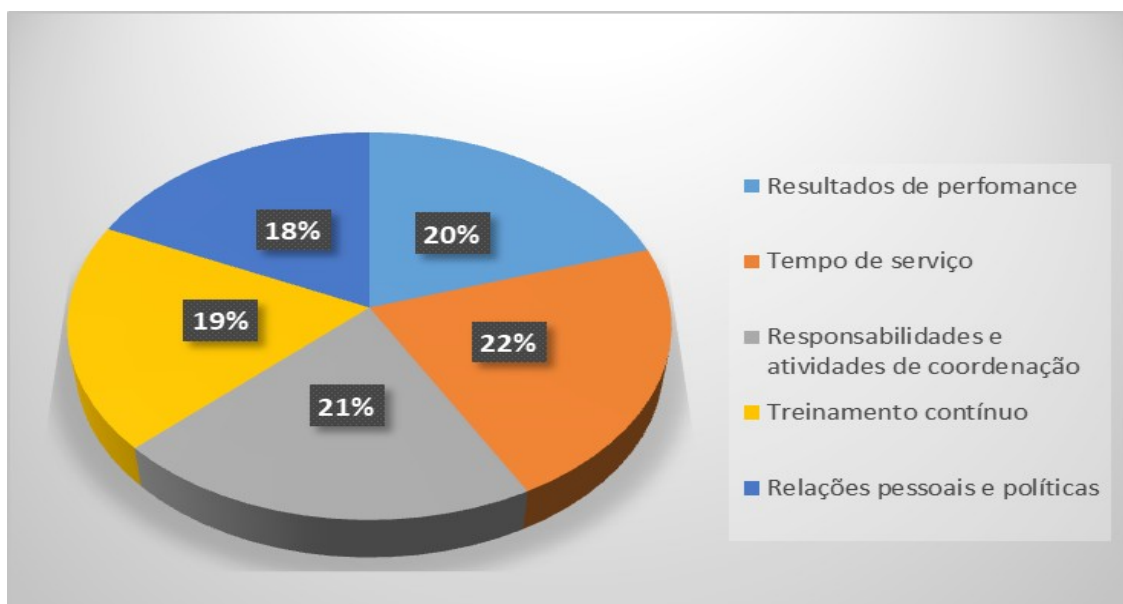
Colunas1	VARIÁVEL	FATOR
GRADUAÇÃO	Aluno equivalente	50%
	Número de cursos	20%
Subtotal		70%
PÓS GRADUAÇÃO	Número total de cursos de doutorado, mestrado e residência médica.	10%
	Número de teses de doutorado, dissertações de mestrado e residência médica concluídas, considerando o respectivo tempo médio de duração	13%
	Avaliação CAPES para os cursos de mestrado e doutorado	4%
	Atividade de pesquisadora da pós-graduação	3%
Subtotal		30%
Total		100%

Fonte MEC/Andifes (2004)

O departamento de recursos humanos das universidades precisa estar sempre buscando formas de motivar o capital humano dentro da organização, principalmente o corpo docente. Com base nisso, Najah (2015) afirma que o RH possui um papel de grande importância no funcionamento de qualquer organização, destacando que as universidades precisam ter um sistema de regulamentação de funcionários, plano de carreira e recompensas baseadas por mérito e tempo de serviço.

Nesse sentido, um estudo sobre dimensionamento de docentes realizado por Dubosc e Kelo (2012), em universidades do Oriente médio e da Europa, apontou os principais critérios de plano de carreira executados pelo departamento de RH dessas universidades, conforme apontado no gráfico abaixo.

Gráfico 01 – Critérios para progressão de carreira



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Dubosc e Kelo (2012)

Seguindo a linha de estudo de DUBOSC e KELO (2012), as instituições de ensino superior precisam criar um programa de dimensionamento de pessoas capaz de motivar e desenvolver as habilidades de seus colaboradores, além disso é preci-

so analisar de forma estratégica meios de distribuição de carga horária docente através de variáveis como: salário, regime de trabalho e capacitação.

VASQUES e ALVES (2016) afirmam que é necessário conhecer afundo os membros da organização, é preciso entender por que agem de determinada maneira e assim procurar formas de motivá-los para que se mantenham inspirados. Como as Universidades possuem vários tipos hierárquicos de cargos, o RH precisa monitorar e garantir o funcionamento eficiente da administração, dos membros do conselho e de todos os níveis dos cargos docentes.

De acordo com EMBIRUÇU, FONTES e KALID (2013), para se chegar a um modelo de dimensionamento de corpo docente, é preciso tomar como principal fator a demanda de carga horária de atividades. Nesse sentido, existem dois tipos de demanda de carga horária: demanda de carga horária docente em sala de aula e demanda de carga horária de atividades de suporte (pesquisa e extensão, capacitação), enquanto que o primeiro tipo de demanda pode ser facilmente mensurado através da grade curricular de disciplina obrigatórias dos cursos, enquanto que a segunda é mais difícil de mensurar pois engloba várias atividades acadêmicas que estão fora da sala de aula.

De acordo com a Resolução 01/05, a Universidade Federal de Bahia, em relação a um modelo de vagas de docentes afirma que as vacâncias serão alocadas entre os departamentos por meio de avaliação do desempenho departamental em atividades de ensino. Para se estabelecer uma política de rateio de vagas docentes é preciso levar em conta a produção Relativa, a produção relativa em atividades de ensino leva em consideração a somatória da carga horária semanal de aulas oferecidas pelo departamento e a quantidade de orientações de pós-graduação *stricto sensu* concluídas, realizadas pelos seus membros.

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em 2018 estabeleceu um novo modelo para alocação de vagas de professores efetivos. Nesse novo modelo, a alocação de vagas será realizada a partir do desempenho de cada unidade acadêmica, além disso, diferente do antigo modelo, no novo modelo as vagas deixam de pertencer aos departamentos e passam a ser da universidade, dessa a forma a uni-

versidade pode gerar indicadores que servirão como base para a distribuição de vagas.

De acordo com MIRANDA (2019), as universidades precisam investir em um modelo de alocação de vagas docentes onde a distribuição de cargos é dada em função da produção dos docentes por pontuação de índices de produtividade. Dessa forma, é possível estabelecer e mensurar um dimensionamento prévio para distintas atividades e tipos de produção.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida quanto aos objetivos, é de origem exploratória. Conforme Vergara (2005), a pesquisa exploratória pretende atingir uma área, na qual há pouco conhecimento acumulado, permitindo aumentar o conhecimento sobre o fenômeno que deseja investigar e esclarecer os principais conceitos.

A abordagem utilizada na pesquisa foi quantitativa. segundo Alyrio (2009), na pesquisa quantitativa, a realidade é posta em números. Os dados coletados são analisados estatisticamente, mais objetivamente.

Quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa-ação, cujo objetivo é a resolução de um problema coletivo.

3.1 Área do estudo

O dimensionamento da força de trabalho e alocação ideal de vagas docentes nas universidades influencia diretamente na eficiência e eficácia da instituição em ofertar o serviço de ensino de qualidade. A Universidade Federal de Alagoas foi o objeto de estudo escolhido desta pesquisa, devido à ausência de um modelo de alocação de vagas.

3.2 População

Docentes e gestores da Universidade Federal de Alagoas.

3.3 Amostra

Trata-se de uma amostra não probabilística, onde não é possível saber a margem de erro. Foram entrevistados presencialmente 200 docentes e 6 gestores da Universidade Federal de Alagoas, sendo descartados os questionários respondidos de forma incompleta e respondidos com a mesma alternativa para todas as questões. Do total de 200 questionários para docentes, 117 foram considerados válidos e do total de 6 questionários para gestores, 6 foram considerados válidos.

3.4 Processo de levantamento dos dados

Foram utilizados questionários para docentes e gestores e entrevistas semi estruturadas com gestores. Foi também realizada uma pesquisa documental, pois foram utilizados documentos internos da Universidade Federal de Alagoas, que auxiliaram nos estudos, como a leitura dos PDUs e PDIs.

3.5 Processo de tratamento dos dados

Após feito o levantamento de dados, o tratamento dos mesmo se deu através dos softwares pacote office 2017 e SPSS.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Analisando, no âmbito da UFAL, as principais variáveis desse modelo, encontra-se primeiramente o aluno equivalente (variável de maior peso). Essa variável é calculada por curso, relacionando o número de alunos matriculados, a relação concluinte/ingressante, a duração do curso, o fator de área docente e o fator de retenção de cada um deles.

Sabendo-se que existe um esforço cruzado entre as unidades acadêmicas, foi calculado anteriormente o esforço que cada Unidade Acadêmica/Campus exerce na formação dos alunos de outra Unidade/Campus, por meio da cessão de professores, para maior precisão na definição do número de aluno equivalente de cada unidade.

Aplicando na UFAL o calculo de aluno equivalente, por unidade acadêmica, de maneira individual e dividindo o resultado de cada unidade pelo somatório de todas elas, pode-se obter proporções. Em seguida a apropriação dessas proporções, utilizou-se fatores de correção positiva e negativa para uma aproximação mais próxima da real dos alunos equivalentes por Unidade Acadêmica. O fator de correção positiva significa que a Unidade/Campus recebeu alunos equivalentes por ter cedido professores para a execução do projeto pedagógico de outra Unidade/Campus. Já o fator de correção negativo significa que a Unidade/Campus doou alunos equivalentes em função de ter recebido professores de outras Unidades/Campus para execução dos seus projetos pedagógicos. Dessa forma, temos:

Tabela 02 - Alunos Equivalentes Corrigidos

Campus/unidade	Alunos Equivalentes	Fator de correção positiva	Fator de correção negativa	Fator de correção líquido	Alunos Equivalentes Corrigidos
CECA	1.954,90	6,41	121,99	-115,58	1.839,32
CEDU	948,54	480,64	71,76	408,88	1.357,32
CTEC	1.589,12	48,28	506,72	-458,44	1.130,68
ESENFAR	1.243,75	38,32	209,53	-171,21	1.072,54
FALE	588,53	132,83	33,63	99,2	687,73
FAMED	2.178,36	10,03	257,73	-247,7	1.930,66
FANUT	430,6	29,18	51,2	-22,02	408,58
FAU	698,66	37,76	37,05	0,71	699,37
FDA	724,35	69,8	32,02	37,78	762,13
FEAC	961,21	49,27	171,03	-121,76	839,45
FOUFAL	1.388,36	0	277,67	-277,67	1.110,69
FSSO	571,98	0	46,1	-46,1	525,88
IC	404,2	132,6	141,9	-9,3	394,9
ICAT	143,22	23,8	16,3	7,5	150,72
ICBS	511,38	654,74	70,01	584,73	1.096,11
ICHCA	1.610,87	147,78	309	-161,22	1.449,65
ICS	281,06	156,31	71,54	84,77	365,83
IF	191,39	332,18	50,86	281,32	472,71
IGDEMA	793,94	6	138,13	-132,13	661,81
IM	346,19	340,07	126,13	213,94	560,13
IQB	510,53	259,5	215,23	44,27	554,8
CECA	1.954,90	6,41	121,99	-115,58	1.839,32
CEDU	948,54	480,64	71,76	408,88	1.357,32
CTEC	1.589,12	48,28	506,72	-458,44	1.130,68
ESENFAR	1.243,75	38,32	209,53	-171,21	1.072,54
FALE	588,53	132,83	33,63	99,2	687,73
FAMED	2.178,36	10,03	257,73	-247,7	1.930,66
FANUT	430,6	29,18	51,2	-22,02	408,58

FAU	698,66	37,76	37,05	0,71	699,37
FDA	724,35	69,8	32,02	37,78	762,13
FEAC	961,21	49,27	171,03	-121,76	839,45
FOUFAL	1.388,36	0	277,67	-277,67	1.110,69
FSSO	571,98	0	46,1	-46,1	525,88
IC	404,2	132,6	141,9	-9,3	394,9
ICAT	143,22	23,8	16,3	7,5	150,72
ICBS	511,38	654,74	70,01	584,73	1.096,11
ICHCA	1.610,87	147,78	309	-161,22	1.449,65
ICS	281,06	156,31	71,54	84,77	365,83
IF	191,39	332,18	50,86	281,32	472,71
IGDEMA	793,94	6	138,13	-132,13	661,81
IM	346,19	340,07	126,13	213,94	560,13
IQB	510,53	259,5	215,23	44,27	554,8

Fonte: Calculado pelo próprio autor com base nos dados do PINGIFES, 2013.

A partir desse ponto, com a finalidade de facilitar o estudo, foram divididas todas as unidades acadêmicas e seus respectivos docentes em três grandes grupos por área de conhecimento. São eles: Ciências biológicas e saúde, ciências exatas e ciências humanas. Depois de agrupados, calculamos o número total de alunos equivalentes corrigidos.

Tabela 03 – Número de alunos corrigidos por área de conhecimento

GRUPO	Número total de alunos equivalentes corrigidos
Ciências biológicas e saúde	5.618,58
Ciências exatas	5.802,63
Ciências humanas	6.649,90

Fonte: Calculado pelo próprio autor

Sendo o aluno equivalente o maior indicador para demanda de carga horária docente, percebe-se em uma rápida análise, uma maior necessidade na área das ciências humanas, seguida pelas ciências exatas e ciências biológicas e saúde, consecutivamente. Em sequência ao aluno equivalente, a variável de maior peso (20%) é o número de cursos de graduação. Somando o número de cursos em cada área temos:

Quadro 03 – Número total de cursos por área de conhecimento

GRUPO	UNIDADES ACADÊMICAS	Número total de cursos
Biológicas e saúde	Escola de enfermagem, farmácia, medicina, nutrição, odontologia, instituto de ciências biológicas.	8
Exata	Centro de ciências agrárias, centro de tecnologia, faculdade de arquitetura e urbanismo, instituto de ciências atmosféricas, instituto de computação, instituto de física, instituto de matemática, instituto de química e biotecnologia.	28
Humanas	Centro de educação, faculdade de direito, economia, administração e contabilidade, faculdade de letras, faculdade de serviços sociais, instituto de ciências humanas, comunicação e artes, instituto de ciências sociais, instituto de geografia, desenvolvimento e meio ambiente, instituto de psicologia.	59

Fonte: Dados da pesquisa

No entanto, devido a falta de estudos mais aprofundados, não existe um modelo de dimensionamento, no Brasil, capaz de atender as necessidades de todas as universidades brasileiras de forma equivalente. Conseguir compreender como funcionam os indicadores das universidades e como eles se integram com o planejamento estratégico é o primeiro passo para se estabelecer um modelo de alocação.

Com base nos questionários aplicados com os professores da UFAL, foi constatado que cada unidade acadêmica possui autonomia para decidir como preencher vagas de docentes, desde que obedeça as normas e o estatuto da universidade. Algumas unidades acadêmicas da UFAL possuem instrumentos de avaliação/acompanhamento da atividade docente, com uma periodicidade média de 2 anos entre as avaliações, elas são feitas para que a unidade tenha um maior conhecimento de sua capacidade produtiva, buscando melhorar seu desempenho e otimizar os processos.

Em relação a distribuição interna de vagas, ela pode ser feita considerando uma das seguintes opções: Através do conselho da unidade, colegiado do curso (por meio de reuniões) ou segue o previsto no PDU (plano de desenvolvimento da

unidade). Já o perfil de uma vacância docente respeita, sempre, a natureza da unidade, levando em conta as áreas mais carentes.

Outro ponto observado foi em relação à carga horária das atividades de docência, foi constatado que as unidades acadêmicas que possuem programa de pós-graduação possuem certa dificuldade para inserir docentes em tal programa, isso ocorre devido ao fato, segundo os docentes entrevistados, da excessiva carga horária dos professores nos cursos da graduação que acaba prejudicando o tempo dedicado à pesquisa e extensão, além da própria pós-graduação em si.

Essa pesquisa destaca, também, que além da carga horária gasta com atividades de ensino (graduação, pós-graduação), existem outros fatores determinantes para a distribuição de carga horária docente, tais como:

1) Carga horária de produção intelectual, onde o docente exerce atividades relacionadas à produção científica (coordenação e/ou apresentação de projetos, publicações de artigos, participação em palestras e etc)

2) Carga horária de orientação, onde o docente orienta projetos de pesquisa, tcc, projetos, monitorias, estágios e etc.

3) Carga horária de participações em bancas, podendo ser de tese e dissertação, projetos de pesquisa, ensino e/ou extensão e etc.

Os quadros abaixo representam a média de horas gastas de 117 docentes da UFAL, com essas atividades nos últimos 3 anos:

Tabela 04 - Carga horária média gasta por semana com atividade de ensino nos últimos 3 anos.

Área de conhecimento	Graduação	Pós-graduação lato sensu	Pós-Graduação Strictu sensu
Ciências Humanas	12	1,5	2,3
Ciências exatas e da terra	12,4	1,5	2,4
Ciências Biológicas e da saúde	12,5	1,6	2,5

Fonte: Calculado pelo próprio autor

Pode-se observar, com base na tabela acima, que carga horária da graduação é muito maior se comparada à carga horária da pós-graduação, ressaltando o que foi apontado anteriormente nessa pesquisa de que a graduação consome muito tempo do docente.

Tabela 05 - Carga horária média gasta por semana em orientação de alunos nos últimos 3 anos.

Área de conhecimento	Tese de mestrado e/ou doutorado	Monografia /TCC / Equivalente	Projetos de ensino/ pesquisa/ extensão
Ciências Humanas	3,5	4,1	3,5
Ciências Exatas e da Terra	3,9	4,2	3,5
Ciências Biológicas e da saúde	3,7	3,97	3,5

Fonte: Calculado pelo próprio autor

Um outro critério para estabelecer uma metodologia de dimensionamento de docentes é a carga horária de orientação à alunos que possui uma carga de horas semanais substancial.

Tabela 06 - Carga horária semanal média gasta em atividades de produção intelectual

Área de conhecimento	Publicações	Coordenação de projetos	Palestras
Ciências Humanas	1,3	1,5	2
Ciências Exatas e da Terra	2,6	2,7	2
Ciências Biológicas e da Saúde	2	2,7	2,1

Fonte: Calculado pelo próprio autor

A tabela acima representa por semana, em média, a quantidade de horas em publicações, coordenação de projetos e palestras nos últimos 3 anos.

A tabela abaixo representa a quantidade de docentes entrevistados por área do conhecimento e sua carga horária na graduação, além disso, foi realizado um teste

de qui-quadrado para identificar se uma variável afeta a outra. Para que duas variáveis sejam dependentes, o p-value deve ter valor menor/igual a 0,05.

Tabela 07 - Área de conhecimento x carga horária na graduação

Área de conhecimento	Até 8 horas	Mais que 8 horas	Não ensina na graduação	Total
Ciências Humanas	11	43	3	57
Ciências Exatas e da Terra	9	17	4	30
Ciências Biológicas e da Saúde	10	18	2	30
Total				117

Fonte: Calculado pelo próprio autor.

O teste qui quadrado apresentou um p-value de 0,30, significa que as duas variáveis são independentes, neste caso, a área de conhecimento do docente não influencia a carga horária que ele exerce na graduação.

A tabela abaixo representa a quantidade de docentes entrevistados por regime de trabalho e sua carga horária na graduação, além disso, foi realizado um teste de qui-quadrado para identificar se uma variável afeta a outra.

Tabela 08 - Regime de trabalho x carga horária na graduação

Regime	Até 8 horas	Mais que 8 horas	Não ensina na graduação	Total
20 horas	4	8	0	12
40 horas	2	10	3	15
Dedicação Exclusiva	60	24	6	90
Total				117

Fonte: Calculado pelo próprio autor.

Nesta tabela, o teste qui-quadrado obteve um p-value de 0,001, ou seja, o resultado é significativo e o regime de trabalho influencia a carga horária do docente na graduação.

Após a demonstração e análise dessas tabelas, ficou evidenciado que quando se trata de carga horária docente, além do ensino, uma série de outras variáveis estão envolvidas e juntas formam o esforço produtivo que uma unidade acadêmica

produz, a partir desse conhecimento, a unidade pode identificar como preencher o perfil de vagância docente.

Mensurar as atividades que fazem parte da carga horária docente é o primeiro passo para definir um modelo de alocação, embora não seja uma tarefa fácil, se cada unidade acadêmica dispuser de uma ferramenta de acompanhamento das atividades de docência, é possível elaborar um modelo de alocação de vagas docentes para a UFAL.

Um estudo feito em 2013 feito pela Universidade Federal de Viçosa comparou uma metodologia de rateio através do modelo MEC/ANDIFES com um modelo criado pela universidade, demonstrando que o modelo proposto pela universidade se mostrou mais eficaz se comparado ao modelo MEC/ANDIFES, isso ocorre devido ao modelo estar adaptado às necessidades da universidade, enquanto que o modelo MEC/ANDIFES não leva em conta as particularidades das diferentes universidades.

5 CONCLUSÃO

Para um bom desempenho das unidades acadêmicas, é necessário fazer uma distribuição de vagas que atendam as demandas de maneira equitativa. Para isso, torna-se necessário um modelo de alocação de vagas docentes eficaz.

Para estabelecer um modelo de alocação de vagas na UFAL, é preciso que todas as unidades acadêmicas que fazem parte do âmbito da universidade conheçam sua capacidade produtiva total. O modelo de alocação tem a finalidade de diminuir processos, aumentar a eficiência e a eficácia da organização, respeitando as normas e o estatuto da universidade.

Nesta pesquisa, foi possível perceber que a UFAL não adota o modelo de alocação de vagas docentes proposto pelo MEC e segue suas próprias normas para rateio de vagas. Isso não significa que a universidade é menos eficiente daquelas que utilizam o modelo, pois o modelo proposto pelo MEC não se adequa a realidade de cada instituição de ensino superior.

Analisando as variáveis do modelo proposto pelo Mec/Andifes (aluno equivalente, número de cursos graduação, número de cursos de doutorado, mestrado e residência médica, número de teses, dissertações, residência médica concluídas, avaliação CAPES e atividade de pesquisa da pós-graduação) percebe-se uma divergência entre os resultados dos questionários aplicados aos docentes da UFAL, quanto as áreas de conhecimento que mais demandam carga horária docente.

De acordo com os indicadores do modelo proposto pelo Mec/Andifes após a área de humanas, o curso de exatas é o segundo maior na demanda de esforço docente. Os indicadores propostos pelo Mec/Andifes tem grande relevância, mas é necessário (como o MEC propõe) analisar as particularidades da universidade. Segundo a amostra coletada, a área de ciências biológicas e saúde tem maior frequência nas atividades listadas. Fica claro que ambos são indicadores importantes e devem ser levados em consideração na proposta de um modelo de dimensionamento e alocação de vagas docentes.

O que se pretendeu nesse estudo foi demonstrar algumas das variáveis (aluno equivalente, carga horária média de ensino e pesquisa, número total de cursos e alunos por área do conhecimento) que podem servir como um norteamento para a criação de um modelo de alocação de vagas docentes na UFAL, essas

variáveis fazem parte do esforço produtivo que cada unidade acadêmica possui, sejam elas de ensino, produção intelectual ou orientação.

Destacam-se as limitações deste estudo no que se tange ao estudo das variáveis, visto que é preciso que haja um canal de comunicação entre os diretores das unidades e coordenadores dos cursos que discuta um modelo de alocação que atenda às necessidades da organização, levando em conta que a universidade está sempre procurando se expandir, exige-se um modelo que vise melhorar a qualidade do serviço.

Os dados coletados, os cálculos e as análises contidas nesse estudo podem servir como aporte aos gestores e tomadores de decisão. Bem como servir de referência para futuros trabalhos.

Por fim, salienta-se a importância de estudos complementares nesta área, pois a mesma carece de pesquisas voltadas para a temática.

6. REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ARAÚJO, L.; GÁRCIA, A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº276/2002**. 1ª Câmara. Relator: Ministro Marcos Vinicius Vilaça, sessão de 23/04/2002. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-7433/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse . Acesso em 10 de julho de 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão nº1520/2006**. Plenário. Relator: Ministro Marcos Vinicius Vilaça. Sessão de 23/08/2006. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-34251/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse> Acesso em 10 de julho de 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 2º 2.731/2008**. Plenário. Relator: Ministro Aroldo Cedraz. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/images/stories/file/COPROC/Acordao_N_2731_2008-TCU-Plenario.pdf> Acesso em 10 de julho de 2020.

BRASIL, **Decreto nº 6.096 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm> Acesso em 10 de julho de 2020.

BRASIL, **Decreto nº 7.232 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. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm> Acesso em 10 de julho de 2020.

BRASIL, **Decreto nº 7.233 de julho de 2010.** Dispõe sobre procedimentos orçamentários e financeiros relacionados à autonomia universitária, e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7233.htm> Acesso em 10 de julho de 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos.** 7ª edição. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERRAZ, Roberta Taconi. **Desenvolvimento Humano e Lucratividade Nas Organizações.** São Paulo, 2013. Disponível em <<https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/13/23>> Acesso em 20 de janeiro de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque Nos Papéis Estratégicos.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2016.

GRIJÓ, Daysilana Silva de Almeida. **Gestão de Recursos Humanos no Serviço público.** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em < http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k216304.pdf> Acesso em 04 de março de 2020.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** 10ª edição. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. 2ª edição. Editora Saraiva, 2012.

RIBEIRO. **Gestão de pessoas**. Editora Saraiva. 2017. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=h4ZnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=gestão%20de%20pessoas+&ots=UHQ44-meF-&sig=WX4XycoeLMKBE13xtTJVSvns9eg#v=onepage&q&f=false>> Acesso em 09 janeiro 2020.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDE, A. M. **Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso no setor privado**. Revista do serviço público, Brasília, 2009. Disponível em <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1614/1/Gestão%20de%20pessoas%20no%20setor%20p%C3%ABlico%20e%20a%20reprodu%C3%A7%C3%A3o%20do%20discurso%20do%20setor%20privado.pdf>> Acesso em 9 janeiro 2020.

TORRES, B. E. M. **Capital humano e intelectual: Su evaluación**. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2009. Disponível em <<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016838004.pdf>> Acesso em 9 janeiro 2020.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

7. ANEXOS

7.1 Anexo A – Questionários para docentes

O questionário tem como finalidade analisar e mensurar o tempo demandado em cada uma dessas atividades de acordo com a área de conhecimento, envolvimento, regime de trabalho, curso, regime de contrato e titulação de cada docente, seja esse esforço relacionado com a variável de ensino, pesquisa ou extensão. Perguntas norteadoras do questionário:

- 1) Qual é a sua área de conhecimento?
- 2) Quais cursos leciona com mais frequência?
- 3) Qual é a sua titulação?
- 4) A qual Unidade Acadêmica está vinculado?
- 5) Qual modalidade do seu vínculo com a UFAL?
- 6) Qual é o regime do seu contrato de trabalho?
- 7) Qual a sua categoria ou nível profissional?
- 8) Está vinculado a alguma atividade de pós-graduação?
- 9) Se sim, você participa do programa na condição de:
 - a) Membro permanente
 - b) Membro colaborado
- 10) Nos últimos cinco anos, exerceu/exerce alguma atividade administrativa?
- 11) Se sim, qual função?
- 12) Na sua percepção, o senhor (a) avalia que tem poucos professores no setor de estudo no qual o senhor é concursado?
- 13) No curso, como um todo, o senhor (a) acha que tem poucos professores?
- 14) Quanto você acha que um professor deveria ter de carga horária semanal na graduação?
- 15) Em sua opinião, quantas turmas um professor deveria ter na graduação, por semestre?
- 16) Quais atividades o Senhor (a) desenvolve atualmente no trabalho?
- 17) Quais atividades você se dedica mais tempo em horas semanais?
- 18) Exerce/exerceu atividade de orientação nos últimos dois anos?
- 19) Se sim, qual a quantidade de orientandos nos últimos dois anos?

- 20) Quantas horas semanais, em média, gasta em orientação?
- 21) Nos últimos dois anos fez alguma pesquisa individual e/ou institucional(aquelas que foram registradas pela universidade)?
- 22) Nos últimos dois anos participou de algum grupo de pesquisa interdisciplinar, interdepartamental ou interinstitucional?

7.2 ANEXO B – Questionário para diretores e coordenadores de curso

- 1) O quadro atual de docentes é suficiente para suprir a demanda sobre a unidade? Porque?
- 2) A unidade possui instrumentos de avaliação/ acompanhamento das atividades dos docentes?
- 3) Se sim, quais?
- 4) Qual a periodicidade da avaliação/acompanhamento?
- 5) A unidade possui um plano de desenvolvimento institucional (PDU)?
- 6) Caso sim, o PDU contempla metas para o quadro docente (quantidade e perfil dos professores)?
- 7) Como é realizada a avaliação dos PPC'(s) dos cursos na unidade acadêmica?
- 8) A unidade possui instrumentos/critérios de distribuição de carga horária de ensino entre os docentes?
- 9) Se sim, quais?
- 10) A unidade possui instrumentos/critérios de outras atividades?
- 11) Se sim, quais?
- 12) Como é feita a distribuição interna de novas vagas?
 - a) Conselho da unidade
 - b) Colegiado do curso (reuniões)
 - c) Segue o previsto no PDU
 - d) Outro
- 13) Como é definido o perfil de uma vacância docente?
 - a) Com base no que saiu
 - b) Com base em novas demandas do colegiado do curso
 - c) Com base nas avaliações do curso
 - d) Com base no PDU da unidade
 - e) Outro
- 14) Na sua opinião, há equilíbrio entre as atividades dos docentes?
- 15) Existem áreas/setores de estudos mais sobrecarregados que outros? O que levou a isso?