



## **XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU**

**Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**

**Mar del Plata – Argentina**

**2, 3 e 4 de dezembro de 2015**

ISBN: 978-85-68618-01-1

**Formatado:** Fonte: (Padrão) +Corpo

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

**Formatado:** Cabeçalho diferente na primeira página

**JOSÉ ROBERTO PEREIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

[jrobertopereira2013@gmail.com](mailto:jrobertopereira2013@gmail.com)

**CRISTINA DOS SANTOS DIAS DAÚD**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS

[cristinasdd@gmail.com](mailto:cristinasdd@gmail.com)

#### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi diagnosticar a alocação de servidores técnico-administrativos nas 63 Universidades Públicas Federais e suas diversas configurações. Por meio da análise foram propostos e utilizados indicadores para medir a alocação de servidores técnico-administrativos em relação aos quantitativos de docentes, estudantes e cursos de graduação e pós-graduação. Os fundamentos conceituais do trabalho versaram sobre planejamento e dimensionamento de pessoal na administração pública brasileira. A metodologia de pesquisa adotada para as análises foi a estatística descritiva para estabelecer os índices comparativos das alocações de servidores. Por meio do estudo desenvolvido, pode-se concluir que existem grandes variações nas alocações de servidores técnico-administrativos nas universidades públicas federais sem a adoção de critérios técnico-científicos. Uma vez que a proposta deste trabalho foi analisar as alocações com base em critérios científicos e sob o ponto de vista da administração pública, observaram-se interferências técnicas e políticas nas alocações. Futuros trabalhos com base nos resultados deste estudo poderão revelar outros aspectos importantes para a administração pública das universidades públicas federais, como a organização do serviço público face às inovações tecnológicas do trabalho.

Palavras-chave: Planejamento de Pessoal; Dimensionamento de Pessoal; Alocação de técnicos administrativos.

## 1. INTRODUÇÃO

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), como por exemplo, o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que trouxe o aumento da oferta de vagas, a ampliação dos cursos oferecidos, a abertura de cursos noturnos para um melhor aproveitamento da infraestrutura e o aumento do número de estudantes por professor.

As ações acima expostas impactaram diretamente a área de pessoal das universidades, exigindo soluções para suprir a demanda por pessoal docente e técnico-administrativo. Estas soluções deveriam passar pelo planejamento da força de trabalho.

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?

Nesta perspectiva, possíveis ajustes ou recomposição da força de trabalho, dependem de um bom planejamento não só por parte do governo, mas de cada órgão individualmente. Para que este planejamento ocorra de forma satisfatória e traga benefícios para a organização é importante que os gestores tenham em mãos informações confiáveis e de qualidade, desta forma, poderá contribuir para uma melhor aplicação dos recursos públicos com vistas ao interesse público e a melhoria do serviço prestado ao cidadão.

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.

Com estas informações poderá ser possível efetuar ajustes na força de trabalho já existente, bem como, fazer planejamento mais adequado às necessidades do serviço público de qualidade, considerando o contexto histórico das universidades públicas federais.

Ao se analisar o quantitativo de servidores técnico-administrativos das 63 universidades públicas federais, estudos de dimensionamento desta força de trabalho poderão se constituir em importantes fontes de informação para que o objetivo principal, o atendimento de qualidade ao cidadão e ao interesse público, seja alcançado.

Nesta perspectiva, objetivou-se neste trabalho, analisar a alocação de servidores técnico-administrativos das 63 Universidades Públicas Federais e suas diversas configurações. Para isto, foram 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.

O artigo apresenta-se estruturado da seguinte forma: primeiramente apresenta-se a introdução com a contextualização do tema, seguido de um breve estudo sobre planejamento e dimensionamento de pessoal. Na sequência, é apresentada a metodologia utilizada para se fazer as análises dos quantitativos de servidores técnico-administrativos das 63 Universidades

Públicas Federais, seguido pela análise dos resultados obtidos. Finalizando, apresenta-se as considerações finais e referências.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

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

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

De acordo com Santos (2009), o planejamento governamental deve ter como critério a definição de objetivos a serem alcançados no futuro, de forma que as transformações advindas das ações resultantes de planejamento sejam determinadas pelo impacto causado na sociedade.

Nesta perspectiva, Komatsu (2013) afirma que é por meio das ações previamente planejadas que a organização pública consegue cumprir sua finalidade e, por conseguinte, atender às demandas da 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 eficiência 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 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).

A gestão pública federal tem restringido, há algumas décadas, a recomposição quantitativa de seu pessoal, seja limitando novas contratações, seja extinguindo vários cargos, apesar da expressiva expansão do ensino público superior nos últimos oito anos, o que tem dificultado o planejamento da força de trabalho das universidades públicas federais.

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 da gestão de pessoas.

### **2.2. Dimensionamento de pessoal na administração pública**

Para Borsatto (2009), este estudo pode englobar, além do levantamento do quantitativo de pessoal, os perfis necessários para que a organização atinja as metas propostas, adequando o quadro de pessoal existente, traçando uma estimativa para o quadro de pessoal ideal.

Nas Universidades Públicas Federais, o dimensionamento de pessoal está previsto na Lei nº 11.091/2005 e no Decreto nº 5.825/2006. A primeira estabelece que caberá a cada instituição avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal as suas necessidades, propondo ao MEC, quando necessário, o redimensionamento, sendo que o decreto traça as diretrizes para a elaboração do plano de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino, contemplando também 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).

Neste contexto, 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.

Atualmente, no Brasil, como consequência do longo período sem reposição, ocorreu o envelhecimento da força de trabalho no serviço público federal. Essa realidade demanda aos gestores públicos um planejamento 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. Esta realidade demanda a criação de estratégias para manter o pessoal mais experiente, possibilitando a transição entre aposentadorias e nomeações, sem sobressaltos, com vistas a preservar a memória organizacional.

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).

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, visto este assumir uma característica mais operacional ao estabelecer variáveis e parâmetros para a 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.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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 à SESu/MEC.

Para as análises quantitativas foi utilizada a estatística descritiva, por meio da qual foram construídos os índices comparativos das alocações de servidores técnico-administrativos em relação aos quantitativos de docentes, estudantes e cursos de graduação e pós-graduação.

Os dados analisados das 63 Universidades Públicas Federais referem-se ao mês de dezembro de 2013, visto serem, até o momento, os últimos relatórios disponibilizados pelo INEP.

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. Por fim, pela junção destes dois indicadores foi criado um terceiro: indicador de alocação de técnicos-administrativos.

O indicador da dimensão acadêmica tem por objetivo demonstrar como está a alocação dos servidores técnico-administrativos em relação aos docentes, estudantes e cursos de graduação e pós-graduação de cada uma das 63 universidades pesquisadas. O propósito é estabelecer índices por meio da razão entre esses quantitativos por universidade.

O indicador da dimensão gerencial compreende a análise do nível de qualificação e do nível de classificação dos servidores TA's de cada universidade.

Após o cálculo de 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. 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. 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, situaram-se 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 estabeleceu-se 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:

$$IDA = \frac{\text{índice1} + \text{índice2} + \text{índice3} + \text{índice4} + \text{índice5}}{5}$$

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:

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

#### **4. ALOCAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

##### **4.1 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.

Um grupo maior, correspondendo a 23 universidades situaram-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 docentes, estudantes de graduação e 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/ (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.

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.

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 se mostrou 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 técnicos administrativos 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.

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

curso 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.

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 quatro primeiras universidades também figuraram no nível Muito Alto em relação ao nível de alocação específico de TA/alunos de graduação.

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.

Do outro lado, um 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 por este estudo, 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.

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.

No Quadro 1 apresenta-se o resultado obtido da alocação de servidores TA's em relação ao Indicador da Dimensão Acadêmica (IDA) que foi construído com o somatório dos 5 índices comparativos acima descritos:

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 1 – Indicador da Dimensão Acadêmica (IDA)

Fonte: resultado da pesquisa, 2014.

**4.2 Indicador da Dimensão Gerencial (IDG)**

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

Para se obter o índice de qualificação dos servidores, as 63 universidades foram organizadas da seguinte forma: primeiramente, obtiveram-se os índices por nível de escolaridade dos TA's 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.

O segundo índice é o correspondente ao nível de classificação de cargos 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.

De acordo com a pesquisa realizada existe atualmente uma baixa representatividade dos cargos de nível A e B nas 63 Universidades Federais, visto que em dezembro de 2013, havia somente 2,07% no nível A e 4,39% no nível B do total de cargos autorizados pelo MEC às universidades.

Muitas universidades 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. 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, 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, UFMS, 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, UFSS 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, UFSSM, 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 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 é que 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 A e B.

Para o Indicador da Dimensão Gerencial foram somados os indicadores obtidos referentes ao nível de qualificação e classificação dos cargos, obtendo-se os seguintes resultados, conforme quadro 2:

Nível	Universidades
Muito Alto	UFFS, UNILA, UFT
Alto	UNIFAL
Médio	UFGD, UNIVASF, UNIFESSPA, UTFPR, UNIFESP, UNIPAMPA, UFERSA, UFCG, UFOB, UFJF, UFSSM, 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 2 – Indicador da Dimensão Gerencial (IDG)

Fonte: resultado da pesquisa, 2014.

### 4.3 Indicador da 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). Foi atribuído um peso maior ao indicador acadêmico, visto ter este, conforme análise dos dados obtidos, mais impacto nas alocações dos servidores.

Uma característica comum apresentada pelas 16 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 dois 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. Já no nível Médio, encaixaram-se 12 universidades.

O nível Baixo, contou com 11 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, localizaram-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, observou-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 o Indicador de Alocação de Técnico administrativos (IATA), é apresentado abaixo, o Quadro 3:

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 3 - Indicador de Alocação de Técnico Administrativo (IATA)  
Fonte: resultado da pesquisa, 2014.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Este pode ser o momento oportuno para que seja feito o estudo de dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativa, não só visando uma recomposição quantitativa, mas com o propósito de enfrentar os novos desafios que se apresentam com a criação de 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 atingiram também a área da educação.

Por meio do estudo realizado, foram encontradas divergências nas relações de técnicos administrativos entre as 63 universidades públicas federais, visto 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. Conforme relatório disponibilizado pelo MEC, a relação considerada por este ministério é de 15 estudantes por TA.

Como esta proposta do trabalho foi analisar a alocação de servidores técnico-administrativos nas Universidades Federais sob o ponto de vista administrativo, futuros trabalhos podem avaliar a qualidade do serviço público prestado, sob vários aspectos, visando 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. Pode-se pensar neste caso de eficiência administrativa? Que indicador de eficiência seria o mais adequado para comparar as 63 universidades públicas brasileiras?

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.

## 6. REFERÊNCIAS

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.

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. 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. 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.

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. **Dados estatísticos**. Brasília: Geocapes, 2015. Disponível em: <<http://geocapes.capes.gov.br/geocapes2/>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

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.

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.

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

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.

SANTOS, C. S. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. Porto Alegre: Saraiva, 2009. 176 p.