

Ana Paula Valladão Ferreira

**O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS NO PROCESSO DE ESTADUALIZAÇÃO DAS  
FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS**

BeloHorizonte  
2015

Ana Paula Valladão Ferreira

**O PLANEJAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO NA UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DE MINAS GERAIS NO PROCESSO DE ESTADUALIZAÇÃO DAS  
FUNDAÇÕES EDUCACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de  
Curso apresentado ao Curso Superior de Administração  
Pública da Escola de Governo Professor Paulo  
Neves de Carvalho, da Fundação João  
Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título  
de bacharel em Administração Pública.  
Orientadora: Fernanda de Siqueira Neves

Belo Horizonte  
2015

Ferreira, Ana Paula Valladão  
F383p O planejamento da força de trabalho na Universidade do Estado de Minas Gerais no processo de estadualização das fundações educacionais / Ana Paula Valladão Ferreira – Belo Horizonte, 2015.  
95 p. : il.

Monografia (Curso Superior em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientador: Fernanda de Siqueira Neves  
Referência: f. 84-88

1. Ensino superior – Minas Gerais. 2. Universidade Estadual de Minas Gerais. 3. Mão de obra – Minas Gerais. 4. Administração de pessoal – Minas Gerais. I. Neves, Fernanda de Siqueira. II. Título.

CDU 378.4(81)

Ana Paula Valladão Ferreira

**O Planejamento da Força de Trabalho na Universidade do Estado de Minas Gerais no  
Processo de Estadualização das Fundações Educacionais**

Trabalho de Conclusão de  
Curso apresentado ao Curso Superior de Administração  
Pública da Escola de Governo Professor Paulo  
Neves de Carvalho, da Fundação João  
Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título  
de bacharel em Administração Pública.

---

Professora Mestre Fernanda de Siqueira Neves,  
orientadora, Secretaria de Estado de Planejamento e  
Gestão

---

Professora Mestre Cláudia Beatriz Machado  
Monteiro de Lima Nicácio, avaliadora, Fundação  
João Pinheiro

---

Professora Mestre Kamila Pagel de Oliveira,  
avaliadora, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 10 de Junho de 2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, por me inspirarem e sempre confiarem no meu potencial, me apoiando em todos os momentos.

Aos meus irmãos agradeço pelo companheirismo e alegria de sempre. Por me divertirem nos momentos de tensão.

Agradeço aos amigos que fiz nesses quatro anos de curso e que levarei comigo para sempre, especialmente Tayla, Carina, Douglas, Marcelo e Alicita, que estiveram comigo em todas as situações de diversão e de problemas.

Agradeço à toda equipe da DCPFT por todo o apoio e auxílio durante os meses de estágio e de elaboração da monografia.

Agradeço à minha orientadora Fernanda pela disponibilidade e apoio em todas as horas, me auxiliando e me guiando para fazer sempre melhor.

Por fim, agradeço a todos que de alguma forma me ajudaram a tornar esse sonho possível.

Muito obrigada!

“O homem não é nada além daquilo  
que a educação faz dele”  
*Immanuel Kant*

## RESUMO

A UEMG sofreu um processo de crescimento de 48% em sua força de trabalho, nos últimos anos. Nesse contexto esta pesquisa tem como objetivo analisar o planejamento da força de trabalho da Universidade do Estado de Minas Gerais no processo de estadualização das Fundações Educacionais de Minas Gerais. É necessário que haja um maior planejamento da força de trabalho a ser contratada, uma vez que tal ação tem um impacto direto nas contas públicas e nos serviços prestados à população. Esta é uma pesquisa descritiva, aplicada e de natureza qualitativa, em que foram usadas as seguintes técnicas de pesquisa: bibliográfica; documental; de observação participante; e de campo, com a realização de entrevistas. Pelos resultados encontrados, percebe-se que não houve um planejamento de fato elaborado pela Universidade e que foram levados em conta critérios mais políticos, do que técnicos, quando da decisão do quantitativo a ser contratado, não sendo levados em conta fatores como economicidade e eficiência dos gastos públicos. Esse fato aconteceu por motivos como desconhecimento a respeito de técnicas de planejamento da força de trabalho, problemas de comunicação entre Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e Universidade do Estado de Minas Gerais e a tempestividade das solicitações de contratação e designação realizados pela Universidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** 1. Planejamento da força de trabalho. 2. Ensino Superior. 3. Contratação temporária. 4. Designação de servidores.

## **ABSTRACT**

The University of Minas Gerais suffered a process of growth of 48% in its workforce in recent years. In this context, this research aims to analyze the workforce planning of the University of Minas Gerais in the process of absorption of Educational Foundations of Minas Gerais. There needs to be more planning of the workforce to be hired, as this action has a direct impact on public finances and the services rendered to the population. This is a descriptive, applied and qualitative research, in which were used the following research techniques: literature; documentary; participant observation and field, with the interviews. By the results found, it is perceived that there was not a plan prepared by the University and were taken into account more political criteria, than the technicians, at the outset of quantitative to be hired, it did not take into account factors such as economy and efficiency of spending public. This actually happened for reasons such as ignorance about workforce planning techniques, communication problems between the State Secretariat of Planning and Management and University of Minas Gerais and the timing of the hiring and designation requests by the University.

**KEY WORDS:** 1. Workforce planning 2. Higher education. 3. Temporary hires. 4. Designation of employees.

## LISTA DE SIGLAS

<b>ADCT:</b>	Atos das Disposições Constitucionais Transitórias
<b>AGE:</b>	Advocacia Geral do Estado
<b>CCGPGF:</b>	Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças
<b>CPC:</b>	Conselho Preliminar de Curso
<b>DCPFT:</b>	Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho
<b>EaD:</b>	Ensino à Distância
<b>ENADE:</b>	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
<b>FIES:</b>	Fundo de Financiamento Estudantil
<b>IGC:</b>	Índice Geral de Cursos
<b>MEC:</b>	Ministério da Educação
<b>PROUNI:</b>	Programa Universidade para Todos
<b>REUNI:</b>	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
<b>SECTES:</b>	Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
<b>SEPLAG:</b>	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
<b>SINAES:</b>	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
<b>SUGES:</b>	Subsecretaria de Gestão da Estratégia
<b>SUGESP:</b>	Subsecretaria de Gestão de Pessoas
<b>UEMG:</b>	Universidade do Estado de Minas Gerais

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Metodologia de planejamento da força de trabalho .....37

Figura 2: Vínculos existentes no setor público.....40

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Estrutura da Carreira de Professor de Educação Superior.....	23
Quadro 2: Estrutura da Carreira de Analista Universitário.....	24
Quadro 3: Estrutura da Carreira de Técnico Universitário.....	25
Quadro 4: Critérios para o Planejamento da Força de Trabalho.....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do Quadro Funcional da Carreira de Professor de Ensino Superior da UEMG no período 2010-2015.....	58
Tabela 2: Evolução do Quadro Funcional da Carreira de Analista Universitário da UEMG no período 2010-2015.....	59
Tabela 3: Evolução do Quadro Funcional da Carreira de Técnico Universitário da UEMG no período 2010-2015.....	60
Tabela 4: Planejamento realizado pela UEMG.....	64
Tabela 5: Planejamento realizado pela DCPFT .....	65

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	ENSINO SUPERIOR NO BRASIL .....	18
	2.1 Legislação e disposições do Ministério da Educação.....	18
	2.1.1 Professor de Educação Superior .....	22
	2.1.2 Analista Universitário .....	23
	2.1.3 Técnico Universitário .....	24
	2.2 Evolução do ensino superior: da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 até os dias atuais ..	25
3	GESTÃO DE PESSOAS .....	30
	3.1 Gestão de Pessoas Estratégica .....	30
	3.2 Subsistemas de gestão de pessoas .....	33
4	RECRUTAMENTO DE PESSOAL NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL.....	36
	4.1 Dimensionamento da força de trabalho .....	36
	4.2 Formas de ingresso no setor público .....	40
	4.2.1 Cargos de provimento efetivo.....	41
	4.2.2 Contratos temporários .....	43
	4.2.3 Designação .....	46
5	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS .....	47
	5.1 Estrutura .....	48
	5.1.1 Unidades em Belo Horizonte.....	48
	5.1.2 Unidades no interior .....	49
	5.2 Estatuto .....	52
6	METODOLOGIA.....	55
7	QUADRO FUNCIONAL.....	58
	7.1 Evolução do quadro funcional da UEMG .....	58
8	CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA E DESIGNAÇÃO DOS SERVIDORES .....	61
	8.1 Exigências Legais .....	61
	8.2 Planejamento elaborado pela UEMG .....	62
	8.3 Planejamento elaborado pela DCPFT .....	64
	8.4 Decisão da CCGPGF .....	66
9	ANÁLISE DE RESULTADOS .....	67
	9.1 O Processo de Absorção das Fundações.....	67
	9.1.1 Ações desenvolvidas para a execução das estadualizações .....	69
	9.1.2 Problemas enfrentados.....	71
	9.1.3 A reestruturação curricular.....	74
	9.2 Planejamento da Força de Trabalho.....	76

9.2.1 Ações realizadas .....	76
9.2.2 Limitações na realização do planejamento .....	78
9.2.3 Planejamento para a realização de concurso público .....	81
9.2.4 Expectativas para a continuidade do processo .....	82
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	84
REFERÊNCIAS .....	89
APÊNDICE .....	94
Apêndice A – Roteiro de Entrevista para os Servidores da UEMG .....	94
Apêndice B - Roteiro de Entrevista para os Servidores da SEPLAG .....	95

## 1 INTRODUÇÃO

O ensino superior no Brasil vem, desde a década de 1960, passando por um grande crescimento. No início dos anos 1960, o ensino superior no país contava com aproximadamente 100 instituições, muitas delas inseridas nos grandes centros urbanos, com pouco mais de 100 mil estudantes (MARTINS, 2002). Contrastando a isso, o Censo da Educação Superior de 2013 mostrou que o número de instituições no país nesse ano foi 2.391 e o número de alunos matriculados nas mesmas passou para 7.305.977 (INEP, 2013). Aumentando, também, o reconhecimento da importância da educação superior para o desenvolvimento econômico e social do país.

O Estado de Minas Gerais precisou acompanhar esse crescimento, seja criando leis mais rigorosas para regularizar o ensino superior, instituindo novas Universidades Públicas ou ampliando as já existentes. O aumento na rede pública de ensino superior traz consigo a necessidade de se ter um maior planejamento nas questões relacionadas a essas instituições. Um dos pontos mais importantes dentro de uma instituição de ensino é o seu corpo docente e a forma como se dimensiona a necessidade desses profissionais, tanto no momento de criação de novas Universidades, quanto na ampliação das já existentes.

Dessa forma, o presente trabalho tem como tema o planejamento da força de trabalho na Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG face a ampliação da oferta de vagas em decorrência da absorção das atividades das Fundações Educacionais de Ensino, processo conhecido como Estadualização.

A UEMG foi criada pela Constituição Estadual de 1989, em seu artigo 81, dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias - ADCT e desde então a Universidade vem aumentando o número de cursos oferecidos, bem como o número de alunos matriculados. Em uma comparação do primeiro semestre de 2012, com o segundo semestre de 2014, o número de alunos matriculados quase triplicou, passando de 5.903 em 2012, para 17.701, em 2014, assim como o número de cursos ofertados, que passou de 32 para 115. Esse aumento pode ser explicado, em grande medida, devido ao aumento do número de Unidades da UEMG distribuídas pelo Estado, que passou de 10, em 2012, para 18 unidades, em 2014.

Esse aumento no número de Unidades aconteceu, em grande parte, no ano de

2014 e pode ser explicado pela aprovação da Lei nº 20.807, que trata da absorção pela UEMG das fundações educacionais de Minas Gerais, conforme disposto no artigo 82, do ADCT, da Constituição Estadual de 1989, que concedeu às fundações educacionais de ensino superior instituídas pelo Estado, ou com sua participação, a opção de serem absorvidas como unidades, pela Universidade do Estado de Minas Gerais. E também pelo disposto no artigo 129, também do ADCT, que prevê a elaboração de lei para determinar os requisitos e procedimentos para que haja a incorporação de tais fundações.

Art. 129 – As fundações educacionais de ensino superior que efetuaram a opção prevista no inciso I do § 1º do art. 82 deste Ato das Disposições Constitucionais Transitórias passam à condição de associadas à Universidade do Estado de Minas Gerais – Uemg –, com vistas ao estabelecimento de cooperação mútua, mantida a autonomia administrativa, financeira e patrimonial das fundações.

(...)

§ 2º – A fundação associada à Uemg poderá:

I – ser absorvida, caso haja manifesto interesse do Estado e da fundação, atendidos os requisitos e procedimentos previstos em lei.

(...)

Portanto, a Lei nº 20.807, publicada em julho de 2013, veio para regulamentar tais disposições, determinando que as Fundações a serem absorvidas são:

- a) Fundação Educacional de Carangola;
- b) Fundação Educacional do Vale do Jequitinhonha, de Diamantina;
- c) Fundação de Ensino Superior de Passos;
- d) Fundação Educacional de Ituiutaba;
- e) Fundação Cultural Campanha da Princesa, de Campanha;
- f) Fundação Educacional de Divinópolis;
- g) Fundação Helena Antipoff

No que diz respeito à Fundação Helena Antipoff, houve a transferência de atribuições de ensino superior, sob coordenação da mesma, para a UEMG, conforme Decreto nº 46.361, de 2013.

O aumento do número de unidades aumenta, também, o tamanho do corpo docente necessário a UEMG, isso aumenta a despesa com folha de pagamento da Universidade e, conseqüentemente, do estado de Minas Gerais. Esse aumento vai de encontro à necessidade, cada vez maior, de se ter um controle dos gastos com pessoal, justificado, em grande parte, pelos limites estabelecidos na Lei de Responsabilidade Fiscal, em que as despesas com pessoal no poder executivo estadual não podem ultrapassar 49% da Receita Corrente Líquida, sendo o limite prudencial 46,55%.

A Lei nº 20.807 autoriza, em seu artigo 8º, a UEMG contratar pessoal por tempo determinado, nos termos do artigo 2º da Lei nº 18.185, de 2009 e do artigo 10 da Lei nº 10.254, de 1990. Cabe, ainda, à Universidade promover estudos relativos à demanda de pessoal para realização de concurso público. Dessa forma, é necessário que seja analisado como foi feito o dimensionamento da força de trabalho a ser contratada e, a partir dessa análise, apontar o que deve ser aprimorado e o que deve ser mantido para a realização dos estudos relativos à realização do concurso público.

Sendo assim, o presente estudo tem como função responder ao seguinte questionamento: como está sendo feito o planejamento da força de trabalho da Universidade do Estado de Minas Gerais frente ao processo de estadualização das Fundações Educacionais?

O objetivo geral do trabalho é analisar o planejamento da força de trabalho da UEMG no processo de estadualização das Fundações Educacionais de Minas Gerais.

Para alcançar tal meta foram definidos alguns objetivos específicos, quais sejam:

- a) analisar a legislação vigente a respeito de contratações temporárias e concursos públicos, no âmbito da administração pública estadual;

- b) analisar como se deu o processo de absorção das Fundações Educacionais pela UEMG;
- c) descrever e analisar a organização das Fundações Educacionais absorvidas;
- d) apresentar o planejamento da força de trabalho inicial realizado pela UEMG para a absorção das fundações educacionais;
- e) analisar a regulamentação do Ministério da Educação - MEC a respeito do funcionamento de instituições de ensino superior, uma vez que tal legislação será o parâmetro de qualidade da Universidade e definirá os “pisos” para realização do dimensionamento;
- f) propor melhorias no modelo atual de planejamento de força de trabalho da Universidade para a realização de estudos relativos ao concurso público.

O presente trabalho foi dividido em dez seções, sendo esta introdução a primeira delas. A segunda seção traz um levantamento a respeito do Ensino Superior no Brasil, apresentando as legislações em vigor, principalmente aquelas atinentes às Universidades e mostra, também, uma revisão teórica da evolução do Ensino Superior no Brasil desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, até os dias atuais. A seção três apresenta uma retomada dos conceitos de gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à gestão de pessoas estratégica e aos subsistemas de gestão de pessoas. A quarta seção traz uma revisão bibliográfica a respeito do recrutamento de pessoal no poder executivo estadual, apresentando-se o dimensionamento da força de trabalho e as formas de ingresso no setor público. A quinta seção relata a estrutura da Universidade do Estado de Minas Gerais, mostrando todas as suas Unidades e também as disposições do seu estatuto que são atinentes à força de trabalho. Na sexta seção há a metodologia utilizada na realização da pesquisa, em que foi evidenciado o tipo de pesquisa empregado. A seção sete traz a evolução do quadro funcional da UEMG. Na seção oito, apresenta-se o quantitativo de pessoal solicitado pela Universidade para contratação e designação e também aquele estipulado pela Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho. Na seção nove tem-se a análise de resultados

obtidos por meio das entrevistas realizadas com membros da Universidade e da SEPLAG. Por fim, na seção dez, são feitas considerações finais, com um balanço do que foi levantado e sugestões para aprimoramentos no processo de dimensionamento para a realização de concurso público.

## 2 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Esta seção tem por objetivo elucidar temas relativos ao Ensino Superior no Brasil. São apresentadas algumas legislações, destacando aquelas mais significativas para a Universidade do Estado de Minas Gerais e, posteriormente, é mostrada a evolução do Ensino Superior brasileiro desde a publicação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

### 2.1 Legislação e disposições do Ministério da Educação

Com o passar dos anos, o ensino superior no Brasil vem ganhando cada vez mais espaço nas agendas dos governos e, para aumentar o alcance e a qualidade desse segmento de ensino no país, são necessárias normas mais claras e rígidas sobre o assunto.

A Lei Federal nº 9.394, de 1996, também conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação, é a principal norma que rege o ensino no Brasil, incluindo, assim, a normatização do ensino superior. Em seu artigo 44, a supracitada Lei dispõe que:

Art. 44. A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:  
I - cursos sequenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente;  
II - de graduação, abertos a candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente e tenham sido classificados em processo seletivo;  
III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino;  
IV - de extensão, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos em cada caso pelas instituições de ensino (BRASIL, 1996).

Além disso, o artigo 45 da mesma Lei dispõe que a educação superior será ministrada em instituições de ensino públicas ou privadas, com diferentes graus de abrangência ou especialização.

No que diz respeito às Universidades, o artigo 52 traz que estas são instituições pluridisciplinares de formação de profissionais de nível superior, de pesquisa e de extensão e são caracterizadas por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos

temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;  
II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;  
III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

Complementarmente ao inciso III do artigo 52, o Decreto Federal nº 3.860, de julho de 2001, determina que regime de trabalho docente em tempo integral é aquele que “obriga a prestação de quarenta horas semanais de trabalho na mesma instituição, nele reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinado a estudos, pesquisa, trabalhos de extensão, planejamento e avaliação” (BRASIL, 2001).

Dessa forma, depreende-se que as Universidades, objeto de estudo deste trabalho, possuem entre as suas peculiaridades a necessidade de, pelo menos, um terço do seu corpo docente de mestres ou doutores e, também, um terço do corpo docente em regime de tempo integral, fatos que influenciam diretamente no momento do dimensionamento da força de trabalho necessária a instituição.

Outro fator que influencia o planejamento e as ações das Universidades são os indicadores de qualidade medidos pelo Governo Federal, dentre eles podem ser citados o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes - ENADE e o Índice Geral de Cursos - IGC, adiante serão elucidadas essas três formas de avaliação.

O SINAES foi instituído pela Lei Federal nº 10.861, em 2004, objetivando garantir um processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico dos estudantes. As finalidades do SINAES são:

“(…) a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional” (BRASIL, 2004).

O ENADE integra o SINAES e tem por objetivo avaliar o desempenho dos

estudantes de curso superior em relação aos conteúdos aprendidos nos anos de graduação e as habilidades e competências adquiridas.

O IGC é um indicador de qualidade que avalia as instituições de ensino superior. Ele é calculado anualmente considerando a média dos últimos CPC<sup>1</sup> da instituição do ano do cálculo e dos dois anos anteriores; a média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* atribuídos pela CAPES na última avaliação trienal disponível e a distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação *stricto sensu*.

Em 2014, foi lançado o Plano Nacional de Educação, por meio da Lei Federal nº 13.005. Esse plano, cuja duração será de dez anos, traz algumas metas a serem alcançadas nesse prazo visando melhorar a educação no Brasil. Dentre as metas elencadas na supracitada Lei, duas impactam diretamente o ensino superior: as metas 12 e 13.

A Meta 12 é:

“elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público.” (BRASIL, 2014).

Para conseguir tal feito, foram traçadas 21 estratégias, dentre elas estão a aumentar a oferta de vagas; ampliar as políticas de inclusão e assistência estudantil dirigidas aos estudantes de instituições públicas, bolsistas de instituições privadas de educação superior e beneficiários do Fundo de Financiamento Estudantil – FIES e consolidar os processos seletivos nacionais e regionais, substituindo os exames vestibulares isolados (BRASIL, 2014).

A meta 13 trata da qualidade do ensino superior no país:

“Meta 13: elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75% (setenta e cinco por cento), sendo, do total, no mínimo, 35% (trinta e cinco por cento) doutores” (BRASIL, 2014).

---

<sup>1</sup>O Conceito Preliminar do Curso - CPC é um indicador de qualidade que avalia os cursos superiores, sendo calculado no seguinte ao da realização do ENADE e baseia-se na avaliação do desempenho dos estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e outros insumos

Para tanto, foram traçadas nove estratégias, tais como aperfeiçoar o SINAES; elevar o padrão de qualidade das universidades e promover a formação inicial e continuada dos profissionais técnico-administrativos da educação superior (BRASIL, 2014).

No âmbito do Estado de Minas Gerais, foi sancionada em 2005 a Lei nº 15.463, que institui as carreiras dos grupos de atividades de educação superior do Poder Executivo. O artigo 4º, inciso I define que na Universidade do Estado de Minas Gerais serão lotados os cargos de Professor de Educação Superior, Analista Universitário, Técnico Universitário e Auxiliar Administrativo Universitário.

Para fins de entendimento, insta mencionar as características elencadas no artigo 2º da referida lei que se relacionam com as carreiras instituídas:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, considera-se:

I - grupo de atividades o conjunto de carreiras agrupadas segundo sua área de atuação;

II - plano de carreira o conjunto de normas que definem a estrutura das carreiras e disciplinam o ingresso e o desenvolvimento do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo em determinada carreira;

III - carreira o conjunto de cargos de provimento efetivo agrupados segundo sua natureza e complexidade e estruturados em níveis e graus, escalonados em função do grau de responsabilidade e das atribuições da carreira;

IV - cargo de provimento efetivo a unidade de ocupação funcional do quadro de pessoal privativa de servidor público efetivo, com criação, remuneração, quantitativo, atribuições e responsabilidades definidos em Lei e direitos e deveres de natureza estatutária estabelecidos em Lei complementar;

V - quadro de pessoal o conjunto de cargos de provimento efetivo e de provimento em comissão de órgão ou de entidade;

VI - nível a posição do servidor no escalonamento vertical dentro da mesma carreira, contendo cargos escalonados em graus, com os mesmos requisitos de capacitação e mesma natureza, complexidade, atribuições e responsabilidades;

VII - grau a posição do servidor no escalonamento horizontal no mesmo nível de determinada carreira (MINAS GERAIS, 2005)

Serão apresentadas a seguir as três carreiras que foram objeto de solicitação para contratação e designação pela UEMG: Professor de Educação Superior, Analista Universitário e Técnico Universitário.

### 2.1.1 Professor de Educação Superior

As atribuições do cargo de Professor de Educação Superior são aquelas relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e de extensão que visam à aprendizagem e à produção do conhecimento, além de atividades de direção, assessoramento, chefia e coordenação nas universidades estaduais e que sejam inerentes ao exercício do cargo (MINAS GERAIS, 2005).

Os incisos III e IV do artigo 9º definem que a carga horária dos servidores dessa carreira será de vinte horas, para os Professores em regime parcial e quarenta horas para aqueles que trabalharão em regime integral. O Parágrafo 4º do mesmo artigo define que a carga horária dos ocupantes dos cargos referentes aos incisos supracitados compreende, no mínimo, oito horas semanais destinadas à docência.

Ainda sobre a carga horária, o artigo 9º-B dispõe que, em casos excepcionais, os cargos da carreira de Professor de Educação Superior poderão ser providos com carga horária inferior à prevista acima. Caso esse fato ocorra, o vencimento básico do servidor será proporcional ao número de horas semanais fixadas para o cargo.

O artigo 12 determina que, para ingresso na carreira de Professor de Educação Superior, deverá haver as seguintes comprovações de habilitação mínima:

- a) para ingresso no nível I: nível superior acumulado com pós-graduação *lato sensu*;
- b) para ingresso no nível IV: nível superior acumulado com pós-graduação *stricto-sensu* – mestrado;
- c) para ingresso no nível VI: nível superior acumulado com pós-graduação *stricto sensu* – doutorado.

O Quadro 1 mostra a estrutura da carreira de Professor de Educação Superior, nos regimes de 20 e 40 horas.

Quadro 1: Estrutura da Carreira de Professor de Educação Superior

Nível	Nível de escolaridade	Grau									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
I	Pós-graduação lato sensu	I-A	I-B	I-C	I-D	I-E	I-F	I-G	I-H	I-I	I-J
II	Pós-graduação lato sensu	II-A	II-B	II-C	II-D	II-E	II-F	II-G	II-H	II-I	II-J
III	Pós-graduação lato sensu	III-A	III-B	III-C	III-D	III-E	III-F	III-G	III-H	III-I	III-J
IV	Mestrado	IV-A	IV-B	IV-C	IV-D	IV-E	IV-F	IV-G	IV-H	IV-I	IV-J
V	Mestrado	V-A	V-B	V-C	V-D	V-E	V-F	V-G	V-H	V-I	V-J
VI	Doutorado	VI-A	VI-B	VI-C	VI-D	VI-E	VI-F	VI-G	VI-H	VI-I	VI-J
VII	Doutorado	VII-A	VII-B	VII-C	VII-D	VII-E	VII-F	VII-G	VII-H	VII-I	VII-J

Fonte: Lei nº 15.463/2005

### 2.1.2 Analista Universitário

As atribuições dos servidores da carreira de Analista Universitário são aquelas relacionadas à formulação, implementação e avaliação de políticas acadêmicas e administrativas, além da realização de atividades de apoio administrativo, tais como coordenação, organização, planejamento, controle, avaliação e execução de projetos e programas nas Universidades Estaduais (MINAS GERAIS, 2005).

A carga horária dos servidores dessa carreira é definida no artigo 9º da Lei nº 15.463, podendo ser de 30 ou 40 horas semanais, sendo definido no edital de concurso público.

O Artigo 11 da mesma Lei prevê que o ingresso na referida carreira ocorrerá no nível I, após comprovação de habilitação em nível superior.

A estrutura da carreira de Analista Universitário está demonstrada no Quadro 2.

Quadro 2: Estrutura da Carreira de Analista Universitário

Nível	Nível de escolaridade	Grau									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
I	Superior	I-A	I-B	I-C	I-D	I-E	I-F	I-G	I-H	I-I	I-J
II	Superior	II-A	II-B	II-C	II-D	II-E	II-F	II-G	II-H	II-I	II-J
III	Superior	III-A	III-B	III-C	III-D	III-E	III-F	III-G	III-H	III-I	III-J
IV	Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu"	IV-A	IV-B	IV-C	IV-D	IV-E	IV-F	IV-G	IV-H	IV-I	IV-J
V	Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu"	V-A	V-B	V-C	V-D	V-E	V-F	V-G	V-H	V-I	V-J
VI	Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu"	VI-A	VI-B	VI-C	VI-D	VI-E	VI-F	VI-G	VI-H	VI-I	VI-J

Fonte: Lei nº 15.463/2005

### 2.1.3 Técnico Universitário

A carreira de Técnico Universitário possui as atribuições “relacionadas às atividades de apoio técnico-administrativo, voltada para o controle e a avaliação de projetos e programas nas Universidades Estaduais” (MINAS GERAIS, 2005)

Assim como a carreira de Analista Universitário, os servidores que ingressarem no serviço público como Técnicos Universitários cumprirão um regime de 30 ou 40 horas semanais, conforme definido em edital do concurso público.

O ingresso na carreira se dá no nível I, após comprovação de habilitação em nível intermediário, conforme disposto no artigo 11 da Lei nº 15.463, de 2005.

O Quadro 3 mostra a estrutura da carreira de Técnico Universitário.

Quadro 3: Estrutura da Carreira de Técnico Universitário

Nível	Nível de escolaridade	Grau									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
I	Intermediário	I-A	I-B	I-C	I-D	I-E	I-F	I-G	I-H	I-I	I-J
II	Intermediário	II-A	II-B	II-C	II-D	II-E	II-F	II-G	II-H	II-I	II-J
III	Intermediário	III-A	III-B	III-C	III-D	III-E	III-F	III-G	III-H	III-I	III-J
IV	Superior	IV-A	IV-B	IV-C	IV-D	IV-E	IV-F	IV-G	IV-H	IV-I	IV-J
V	Superior	V-A	V-B	V-C	V-D	V-E	V-F	V-G	V-H	V-I	V-J
VI	Pós-graduação "lato sensu" ou "stricto sensu"	VI-A	VI-B	VI-C	VI-D	VI-E	VI-F	VI-G	VI-H	VI-I	VI-J

Fonte: Lei nº 15.463/2005

Junto da evolução dessa legislação houve uma profunda expansão do Ensino Superior no Brasil, que será estudada na próxima seção.

## 2.2 Evolução do ensino superior: da Lei de Diretrizes e Bases de 1996 até os dias atuais

O processo de reestruturação do ensino superior no Brasil começou a partir da aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, esse processo objetivava modificar o panorama da educação no Brasil, principalmente no ensino superior (CONCEIÇÃO; ALVES, 2013).

Os idealizadores da reforma entendiam que era necessário dar flexibilidade e diversificar a oferta de educação superior, para que surgissem novas estruturas institucionais e organizacionais. No que diz respeito às instituições já existentes, principalmente as universidades, estas poderiam reconsiderar sua identidade e competências (MEC, 1996 *apud* CONCEIÇÃO; ALVES, 2013). Dessa forma, instituiu-se um novo relacionamento entre o Estado e as Instituições de Ensino Superior, sendo o papel do Estado controlar e gerir políticas para o setor, criando formas de avaliação e de financiamento (CONCEIÇÃO; ALVES, 2013).

Nas universidades públicas houve cortes e ajustes, no que diz respeito a recursos financeiros, contratação de pessoal e oferta de matrículas. Com a necessidade de racionalização dos recursos, as Instituições de Ensino Superior públicas aumentaram as ações a fim de captar recursos junto a empresas e clientes. Dessa forma, foi consolidada a venda de serviços na área educacional, por meio de cursos pagos, parcerias entre universidades públicas e empresas na realização de consultorias e parcerias, além da criação de mercados

profissionalizantes (SGUISSARD; SILVA JR., 2001 *apud* CONCEIÇÃO; ALVES, 2013).

Já no setor privado houve um grande aumento no número de instituições. Em 1996 havia no Brasil 922 instituições de ensino superior, sendo 711 privadas, em 2009 esse número já havia elevado para 2.314, sendo 2.069 privadas (REIS, 2011 *apud* CONCEIÇÃO; ALVES, 2013). No entanto, essa expansão no setor privado e o conseqüente aumento na concorrência, não significou um aumento na qualidade do serviço prestado. Dessa forma, houve o surgimento de instituições reconhecidas pela qualidade do ensino prestado, mas também instituições conhecidas como “escolões”, que são pouco mais que “fábricas de diplomas” (DURHAM, 2002 *apud* VIEIRA, 2003).

Até 2002 houve expansão da rede particular de ensino superior, no entanto, após esse período notou-se um esgotamento do modelo, havendo um aumento das vagas, mas com um grande número destas ociosas. Amaral (2006 *apud* CHAVES; LIMA; MEDEIROS, 2008), ao analisar os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2004, demonstra que esse esgotamento foi causado pelo baixo rendimento mensal das famílias no país, fazendo com que os limites de expansão do ensino superior privado se dessem, principalmente, pela incapacidade financeira das famílias de manterem seus filhos nas instituições privadas.

Em 2003, com o Governo Lula, as instituições privadas continuaram recebendo incentivos para se expandirem. Houve a criação do Programa Universidade para Todos (PROUNI) e o aumento dos Fundos de Financiamentos Estudantis (FIES) (CONCEIÇÃO; ALVES, 2013).

O PROUNI foi criado em 2004, com o objetivo de conceder bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais em instituições privadas de ensino superior. O governo oferece para as Instituições concedentes, como contrapartida, isenção de tributos federais. (MEC, 2013 *apud* SOUSA *et al*, 2013).

O governo federal buscou, assim, possibilitar o acesso ao ensino superior para as pessoas de baixa renda, melhorando o nível de escolaridade dos brasileiros. Os beneficiários do programa são estudantes egressos do ensino médio, da rede pública ou

particular, com renda per capita familiar de até três salários mínimos. A seleção dos estudantes se dá por meio da análise do perfil sócio econômico e o desempenho no Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM (PROUNI, 2013 *apud* SOUSA *et al*, 2013).

As críticas ao programa se dão pelo fato de que o mesmo, como política isolada, não consegue resolver o problema de inclusão no ensino superior. Dessa forma, é necessário que haja o apoio ao aluno na universidade, mas também assegurar sua capacitação, para que ele consiga competir por uma vaga no mercado de trabalho (ALMEIDA JUNIOR, 2009 *apud* SOUSA *et al*, 2013).

Para Heringer e Ferreira (2009 *apud* SOUSA *et al*, 2013) uma das críticas é o efeito causado pela renúncia fiscal, que reduz o investimento na educação pública. Assim, as Instituições de Ensino Superior Privadas ficam com vagas ociosas, enquanto no setor público há déficit de vagas. Além disso, há a discussão de que instrumentos como gratuidade integral ou parcial para estudar e o financiamento não são suficientes para seus beneficiários, ou seja, há a necessidade de ampliar também a assistência estudantil (SOUSA *et al*, 2013).

O FIES é um programa do Ministério da Educação, criado em 1999, que tem o objetivo de financiar estudantes matriculados em instituições de ensino superior privadas (MEC, 2013 *apud* SOUSA *et al*, 2013). O financiamento pode ser solicitado por estudantes matriculados em cursos superiores de instituições privadas com avaliação positiva no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES (SOUSA *et al*, 2013). Essas duas políticas combinadas, ainda hoje, são as principais ações do Governo Federal no que diz respeito ao ensino superior privado no Brasil.

Uma das mudanças mais notadas nos últimos anos em relação ao ensino superior são as formas de acesso a ele. Uma das modalidades que mais crescem atualmente no Brasil é o Ensino à Distância – EaD. Essa expansão trouxe, também, um novo perfil para o estudante da educação superior. Diferentemente do estudante da graduação presencial, que tem, em média, 26 anos no momento da matrícula, o aluno da EaD ingressa na educação superior em torno dos 36 anos (BRASIL, 2011, *apud* ALMEIDA *et al*, 2012). Os estudantes do Ensino à Distância, geralmente, são pessoas incentivadas pela democratização do acesso, que já exercem uma atividade profissional e estão buscando um diploma para qualificação e

promoção profissional. Esses estudantes, com o perfil de “aluno novo”:

(...) escolhe e frequenta cursos noturnos de IES privadas, comumente de baixa seletividade e de rápida duração; utiliza parte do seu tempo para sua subsistência e/ou de sua família; é, geralmente, pertencente à primeira geração de longa escolaridade; não dispõe de tempo, espaço e condições apropriadas para estudar; teve e tem pouca aproximação com os artefatos intelectuais e artísticos da cultura hegemônica; tem muitas dificuldades para conciliar o tempo de trabalho com as atividades acadêmicas extra aula (extensão cultural, pesquisa, encontros científicos); possui pouca motivação, recursos e disposição para relacionamentos, atividades sociais e culturais com outros estudantes (ALMEIDA *et al*, 2012, p. 906).

No segundo mandato do Presidente Lula, nota-se um aumento nos investimentos nas instituições públicas, principalmente a partir do lançamento do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, o REUNI. O programa foi instituído em 2007, pelo Decreto nº 6.096, adotando diversas medidas para que o ensino superior público retomasse seu crescimento, permitindo que as universidades federais promovessem a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. Dentre as ações do programa estão, “o aumento de vagas nos cursos de graduação, a ampliação da oferta de cursos noturnos, a promoção de inovações pedagógicas e o combate à evasão” (MEC, 2015), com o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país.

O REUNI, no entanto, recebeu diversas críticas no que diz respeito ao seu funcionamento, sendo uma das mais contundentes, a destruição que o programa vem causando nas universidades públicas. Um dos argumentos para tal situação é o aumento do número de estudantes, sem o devido aumento no número de professores e técnicos, o que tem levantado questionamentos a respeito do recurso destinado à expansão dessas instituições, além de intensificar sobremaneira o trabalho dos docentes (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015).

Dessa forma, tem-se que as Instituições de Ensino Superior estão se atualizando em vistas de atender às novas demandas da população, bem como os novos perfis de estudantes que vão surgindo ao longo do tempo. No que diz respeito ao Ensino Superior Público existem, atualmente, tentativas de modernizá-lo, com o objetivo de aumentar a oferta de ensino superior gratuito no país, como é a proposta do REUNI.

Nesse contexto, cabe ao estado de Minas Gerais acompanhar essa evolução,

sendo uma das ações executadas a estadualização das Fundações Educacionais, o que traz, para a gestão, dentre outras responsabilidades, uma necessidade de se pensar estrategicamente na gestão de pessoas do Estado, conforme será exposto na próxima seção.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS

#### 3.1 Gestão de Pessoas Estratégica

Segundo Oliveira (*apud* MORAIS, 2013) a forma como as organizações gerenciam o seu capital humano está passando, desde a década de 1980, por grandes mudanças. No período anterior à década de 1980, as principais responsabilidades das áreas de gestão pessoas eram as atividades ligadas aos pagamentos de salário e benefícios de aposentadoria, além de regras e regulamentos, além disso, só eram desenvolvidas ações de treinamento e capacitação emergenciais. A falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e permanente é justificado por não haver quase nenhuma ênfase no desempenho, no resultado e nos critérios de mérito (SCHIKMANN, 2010).

Bergue (2010) apresenta o advento da administração de recursos humanos associada a uma nova concepção de organização, mais moderna, em que houve um progresso na maneira de abordar o elemento humano nas estruturas e nos processos de trabalho. Tem-se, portanto, uma perspectiva mais sistêmica da organização, em que as pessoas passam a ter mais destaque no ambiente de trabalho. Há, ainda, uma mudança na literatura em que se prima mais pela análise do indivíduo e seu cargo em um sistema organizacional complexo.

Para Schikmann (2010), o modelo de gestão estratégica de pessoas trata da definição dos perfis profissionais necessários para executar as atividades da organização, além da quantidade necessária de pessoas. Estabelece, ainda, uma política que oferecerá o respaldo adequado para a continuidade da gestão.

Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento pessoal e profissional, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros (SCHIKMANN, 2010, p. 18).

Para Longo (2007, p.78), a gestão de recursos humanos é, antes de tudo, “um sistema integrado de gestão, cuja finalidade básica ou razão de ser é a adequação das pessoas à estratégia de uma organização ou sistema multiorganizacional para a produção de resultado que estejam de acordo com as finalidades perseguidas”.

Albuquerque (2002) faz uma diferenciação entre a gestão de pessoas

estratégica e a gestão de pessoas tradicional. Na gestão tradicional, a contratação é feita para um cargo ou para um conjunto especializado de cargos, na visão estratégica há a contratação para uma carreira longa na organização; os treinamentos no modelo tradicional visam apenas o aumento do desempenho na função atual, já o modelo estratégico procura, por meio dos treinamentos, preparar o funcionário para futuras funções; no que diz respeito às carreiras, a gestão tradicional possui carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas nas estruturas de cargos, a gestão estratégica, por sua vez, tem carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras; a remuneração na gestão tradicional é focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles, o modelo estratégico tem remuneração focada na posição da carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis; por fim, tem-se os incentivos, que são individuais na visão tradicional e grupais, vinculados a resultados, na gestão estratégica.

Para Wright e McMahan (*apud* CAVALCANTE, 2013), a diferenciação entre gestão estratégica de pessoas e a gestão tradicional se dá, principalmente, por meio de dois aspectos, a integração vertical e integração horizontal. A primeira diz respeito ao alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia da organização. Já a integração horizontal trata da ação coordenada das atividades de gestão de pessoas, tais como capacitação, recrutamento e seleção, remuneração, avaliação de desempenho, entre outras.

Longo (2007) chama atenção para a importância do conceito de flexibilidade nessa nova visão da gestão de pessoas e demonstra diversos tipos de flexibilidade nesse contexto:

- Flexibilidade numérica: capacidade de ajustar o número de trabalhadores, ou de horas trabalhadas às mudanças organizacionais ocorridas;
- Flexibilidade funcional: capacidade de reorganizar as competências relativas a cada cargo, para que os ocupantes desses cargos possam realiza-las a partir de diferenciadas tarefas ou atividades;
- Flexibilidade salarial: capacidade da organização pagar remunerações mais competitivas aos cargos mais concorridos e, ainda, remunerar os seus funcionários de acordo com o seu desempenho, em vistas de sempre estimulá-

lo.

Há ainda, segundo Longo (2007), um distanciamento por parte da organização, uma vez que os contratos trabalhistas são substituídos por contratos mercantilistas ou pela subcontratação, visando uma diminuição dos custos em atividades não centrais.

No setor público, os órgãos que são responsáveis pela gestão de pessoas ainda enfrentam problemas comuns à maioria deles:

a) rigidez imposta pela legislação: os indivíduos têm ideias para aprimorar o serviço, no entanto esbarram em questões legislativas (SCHIKMANN, 2010);

b) desvinculação da visão do cidadão como destinatário como do serviço público: em diversas organizações, ainda não se tem a ideia de que o cidadão é o destinatário final de todo e qualquer serviço público a ser desenvolvido, essa imagem vem também no sentido contrário, ou seja, há um descrédito da população como um todo na qualidade e alcance dos serviços entregues pelo setor público (SCHIKMANN, 2010);

c) pouca ênfase no desempenho: algumas organizações públicas ainda não vinculam a realização do trabalho e o desempenho adequado, por desempenho, tem-se que o trabalho deveria ser realizado de forma eficiente, eficaz e efetiva (SCHIKMANN, 2010);

d) mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho: sem essa desvinculação, os funcionários não se sentem motivados a melhorarem seu trabalho, uma vez que receberão o mesmo salário, independente dessa melhora (SCHIKMANN, 2010);

e) limites à postura inovativa: novamente o problema da rigidez da legislação, em que diversas iniciativas de inovação esbarram na legislação vigente (SCHIKMANN, 2010);

f) poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão:

como não há uma ênfase no desempenho, o que é feito são apenas as tarefas do dia a dia, sem um planejamento que contemple uma visão do longo prazo, ou até mesmo do curto prazo;

g) rotatividade na ocupação de posições de chefia: as posições de chefia podem apresentar diversas mudanças entre os membros da equipe de trabalho ou do órgão;

h) o papel da gratificação: em muitas situações no setor público, usa-se a gratificação como forma de compensação quando não é possível o aumento salarial, deformando, dessa forma, o verdadeiro sentido da função gratificação (SCHIKMANN, 2010).

Dessa forma, tem-se que o que é visto ainda hoje em muitas das organizações públicas, segue o padrão de gestão de pessoas tradicional devendo haver diversos avanços para que se chegue à gestão de pessoas estratégica. Há, no entanto, áreas em que o setor público já obteve um avanço e se assemelha ao setor privado, como exemplo a divisão da gestão pessoas em subsistemas, que serão analisados na próxima seção.

### **3.2 Subsistemas de gestão de pessoas**

A gestão de recursos humanos pode ser vista como um sistema integrado que se desdobra em componentes menores, chamados subsistemas. Longo (2007) apresenta a gestão de recursos humanos integrada por sete subsistemas interligados, são eles: planejamento de recursos humanos, organização do trabalho, gestão de emprego, gestão do desempenho, gestão da compensação, gestão do desenvolvimento e, por fim, gestão das relações humanas e sociais. Abaixo serão sintetizadas as características de cada um destes.

O subsistema de planejamento de recursos humanos tem o objetivo de analisar as necessidades qualitativas e quantitativas de pessoal e adequá-las à realidade da organização. Ele conecta a gestão de recursos humanos com as prioridades da organização e, por isso, pode ser considerado a porta de entrada para os demais subsistemas de gestão. Com isso, tem-se que ele se relaciona com todos os outros subsistemas e essa inter-relação será

decisiva para que as políticas de gestão de recursos humanos estejam de acordo com as demais prioridades e objetivos da organização (LONGO, 2007).

O objetivo do subsistema de organização do trabalho é definir quais são as características e condições necessárias ao indivíduo para realizar determinada função dentro da organização e também os requisitos de idoneidade que esse indivíduo precisa. Ele se relaciona em maior grau ao subsistema de planejamento de recursos humanos, quando este é planejado para o médio e longo prazo, e também com o subsistema de gestão de emprego, pois funciona como um pré-requisito para a incorporação dos indivíduos na organização, função deste subsistema, como será demonstrado adiante (LONGO, 2007).

No subsistema de gestão do emprego são incorporadas as políticas e práticas da organização relacionadas à entrada, movimentação e saída dos indivíduos daquele ambiente de trabalho. Como a gestão do emprego tem como principal ocupação colocar os indivíduos em contato com as tarefas que lhe serão designadas durante o período na organização, a principal interligação é com o subsistema de organização do trabalho. Além disso, a gestão do desempenho auxiliará na mobilidade do funcionário, uma vez que proverá informações relevantes a seu respeito (LONGO, 2007).

O subsistema de gestão do desempenho alinha o desempenho dos funcionários às prioridades da organização e procura sempre mantê-lo no mais alto nível, para melhorar a contribuição dos indivíduos para o alcance dos objetivos organizacionais. O subsistema de gestão do desempenho se relaciona, principalmente com os subsistemas da compensação, quando o desempenho dos indivíduos interfere na remuneração que será recebida e do desenvolvimento, quando subsidia este com informações a respeito dos funcionários para fins de promoção na carreira e com diagnósticos de melhorias necessárias aos indivíduos, que serão desenvolvidas por este último (LONGO, 2007).

A gestão da compensação é o subsistema responsável pelas compensações retributivas (salariais e extra salariais) e não retributivas. A sua relação se dá, principalmente, com o subsistema de organização do trabalho, pois é a partir da definição dos postos de trabalho que são definidas as estruturas salariais e com o subsistema de desempenho, uma vez que subsidia com informações para remunerações ligadas ao desempenho e também serve de

mecanismo de reconhecimento monetário (LONGO, 2007).

No subsistema de gestão do desenvolvimento o objetivo é estimular os funcionários para que eles cresçam profissionalmente, de acordo com o potencial de cada um. Isso é feito por meio do fomento do aprendizado necessário e a definição de quais os melhores caminhos para alinhar as necessidades da organização com os diversos perfis inseridos nela. Sua relação se dá, principalmente, com a gestão do emprego, ao definir qual o melhor destino das pessoas na organização, com a gestão do desempenho, pois recebe informações a respeito das necessidades de melhora e das possibilidades de promoção e, por fim, com a gestão da compensação, especificamente no que diz respeito às políticas de progressão salarial, quando estas estão ligadas às projeções da carreira (LONGO, 2007).

Por fim, tem-se o subsistema de gestão das relações humanas e sociais, em que é dada atenção à relação entre a organização e os seus funcionários, quando esta atinge a esfera pessoal. Essa relação se dá quando o foco não é apenas um indivíduo e sim a totalidade dos funcionários. Com isso, esse subsistema se relaciona com todos os outros, pois as relações coletivas se desenvolvem em qualquer uma das outras áreas de gestão de pessoas (LONGO, 2007).

O planejamento da força de trabalho se insere no subsistema de planejamento de recursos humanos e será dada uma ênfase maior ao dimensionamento de pessoal, principalmente no que diz respeito ao recrutamento de pessoal no poder executivo estadual, na seção 4.

## 4 RECRUTAMENTO DE PESSOAL NO PODER EXECUTIVO ESTADUAL

Nesta seção será mostrado como se dá o recrutamento de pessoal no Poder Executivo em Minas Gerais, enfatizando o dimensionamento da força de trabalho e as formas de ingresso no setor público.

### 4.1 Dimensionamento da força de trabalho

O planejamento da força de trabalho, está inserido no subsistema de planejamento de recursos humanos. Segundo Longo (2007), o subsistema de planejamento de recursos humanos tem como objetivo facilitar a disponibilidade de pessoas que a organização necessita.

Para Marconi (2002, *apud* MORAIS, 2013) o conceito de planejamento de força de trabalho é um processo de avaliar, constantemente, as necessidades de recursos humanos para o futuro da organização, tanto quantitativamente, quanto qualitativamente, além de definir quais são as estratégias necessárias para se chegar à necessidade avaliada.

Silva *et al* (2012) determinam que uma das premissas necessárias para a construção de uma metodologia de planejamento da força de trabalho é conhecer previamente os tipos de vínculos existentes no sistema de provisão de recursos humanos, pois, assim, é possível identificar distorções e planejar as medidas para corrigi-las.

Longo (2007) apresenta quatro processos principais quando do planejamento de recursos humanos:

- a) análise das necessidades brutas de recursos humanos: são previstas as necessidades qualitativas e quantitativas da organização (LONGO, 2007);
- b) análise das disponibilidades atuais e futuras: é identificada a situação que demonstra a evolução da mão de obra, caso não fossem corrigidas as falhas encontradas, ou seja, será demonstrado qual será a perda ou o ganho de pessoal (LONGO, 2007);
- c) análise das necessidades líquidas de recursos humanos: são comparados os

dois tópicos anteriores e, pela diferenciação dos dois, demonstra-se se há um déficit ou um excesso de pessoal na organização (LONGO, 2007);

d) programação das medidas de cobertura: são identificadas e previstas as ações para suprir as necessidades líquidas encontradas, uma vez que essa necessidade pode afetar todos os outros subsistemas de gestão de pessoas (LONGO, 2007).

As fases desenvolvidas por Longo passam por um maior detalhamento e são apresentadas por Silva *et al.*, (2012) como uma metodologia para planejamento da força de trabalho formada por dez etapas sucessivas, ela foi demonstrada por meio de um fluxo, conforme Figura 1:

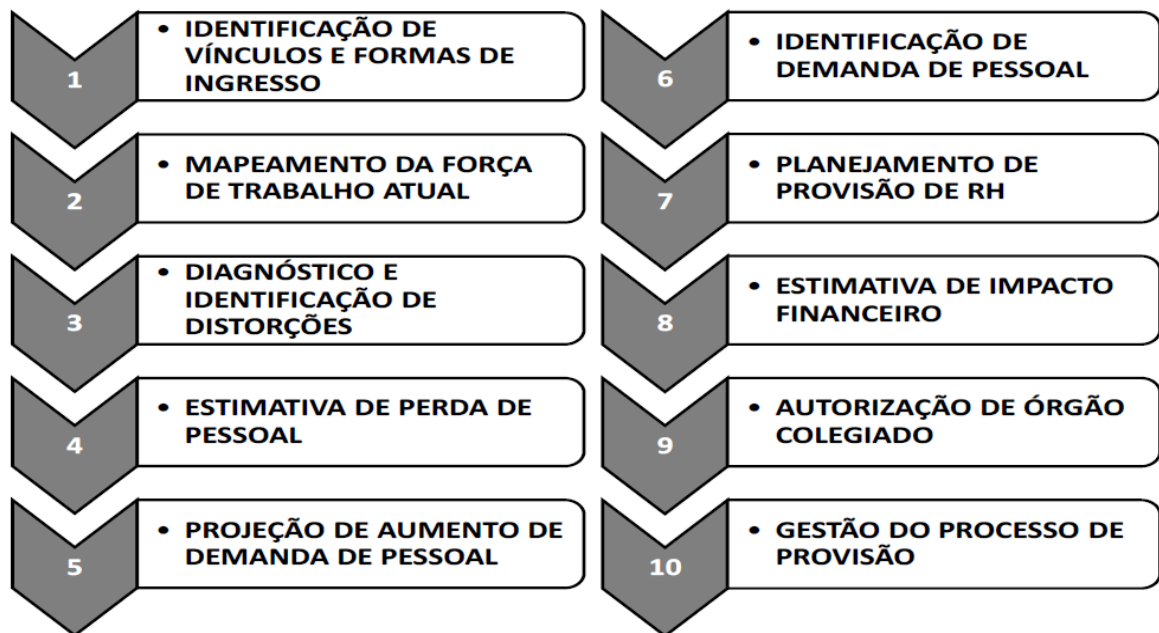


Figura 1: Metodologia de planejamento da força de trabalho  
Fonte: SILVA, *et al.*, p.13

a) Identificação de vínculos e formas de ingresso: são apuradas quais são as carreiras que atendem ao órgão solicitante, bem como os níveis de ingresso autorizados, os cargos comissionados disponíveis, as possibilidades de contratação temporária e os contratos vigentes com as empresas prestadoras de serviços (SILVA *et al.*, 2012).

- b) Mapeamento da força de trabalho atual: são apurados os servidores em exercício no órgão e o seu vínculo. É importante ressaltar que a segunda etapa depende diretamente da primeira, pois só é possível apurar o quantitativo quando se tem a noção de quais as formas aplicáveis ao solicitante (SILVA *et al.*, 2012).
- c) Diagnóstico e identificação de distorções: visam identificar eventuais distorções entre as ações realizadas pela mão de obra em exercício e a natureza jurídica do seu vínculo. Dessa forma, nessa etapa é necessário que se tenha o conhecimento das particularidades de cada um dos vínculos, pois pode-se identificar determinada atividade sendo tratada de maneira equivocada (SILVA *et al.*, 2012).
- d) Estimativa de perda de pessoal: perda causada por exonerações, demissões e aposentadorias. As exonerações e demissões são calculadas com base no histórico dos últimos anos. Já as aposentadorias são calculadas a partir da contagem de tempo de serviço dos servidores, que se encontra em um sistema informatizado de administração de pessoal (SILVA *et al.*, 2012).
- e) Projeção de aumento de demanda de pessoal: previsão de quanto será o aumento da demanda de pessoal. Esse aumento pode ocorrer por diversos fatores, dentre eles encontra-se reestruturação do órgão solicitante, expansão das atividades, implantação de novos projetos, entre outros (SILVA *et al.*, 2012).
- f) Identificação de demanda de pessoal: a análise é feita para o curto, médio e longo prazo, por meio do cruzamento dos dados levantados nas etapas anteriores. Nessa etapa é importante considerar, ainda, a necessidade de correção de distorções identificadas na terceira etapa, além das perdas estimadas na etapa de número quatro e o aumento projetado na etapa cinco (SILVA *et al.*, 2012).
- g) Planejamento da provisão de recursos humanos: leva-se em conta a natureza das atividades e os graus de prioridade das demandas. Nesse

momento, o mapa estratégico institucional se faz importante para a determinação do grau de prioridade das demandas (SILVA *et al.*, 2012).

h) Estimativa do impacto financeiro: levantamento do impacto causado pelo aumento da folha de pagamento com pessoal, além de sua projeção para o curto, médio e longo prazo. Essa etapa é de fundamental importância, pois além de mostrar quanto esse aumento de pessoal irá onerar os cofres públicos, é um instrumento para garantir que tal ação não extrapolará os limites com despesa de pessoal impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que visando trazer maior controle às contas públicas, prevê em seu artigo 19, inciso II a determinação de que os Estados poderão gastar em despesa total com pessoal o limite de até 60% da receita corrente líquida, sendo as despesas do Executivo estadual limitadas a 49%, segundo artigo 20, inciso II da mesma Lei (SILVA *et al.*, 2012).

i) Autorização do órgão colegiado: são consolidadas todas as informações levantadas por meio das análises técnicas e estas são submetidas a um órgão competente para deliberação. No caso do Poder Executivo de Minas Gerais, a autorização para provimento de cargos e funções é concedida pela Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças - CCGPGF, com competências definidas pela Lei Delegada Estadual nº 180/2011. A autorização é concedida após análise quantitativa e qualitativa e comprovação de disponibilidade orçamentária (SILVA *et al.*, 2012).

j) Gestão do processo de provisão: provisão será feita por meio de concurso público, contratação temporária ou outra forma que responda à demanda de maneira mais adequada (SILVA *et al.*, 2012).

Sendo assim, tem-se que o planejamento da força de trabalho deve ser analisado e trabalhado em um contexto amplo, uma vez que são considerados todos os vínculos empregatícios permitidos pela legislação, com todas as suas particularidades. Portanto, o planejamento deve considerar as singularidades do órgão demandante (MORAIS, 2013). Além disso, é necessário, também, um constante diálogo entre esse órgão e a área central responsável pelo planejamento.

Quando se estuda o planejamento da força de trabalho no setor público, é necessário, antes de mais nada, conhecer os vínculos existentes na administração pública. A seção 3.2 irá mostrar quais são as formas de ingresso no setor público e as suas especificidades.

#### 4.2 Formas de ingresso no setor público

A força de trabalho na Administração Pública é formada, de maneira geral, por pessoas exercendo cargos de provimento efetivo, cargos de provimento em comissão, empregos públicos, contratações temporárias e prestação de serviços terceirizada (SILVA *et al.*, 2012), conforme figura abaixo:

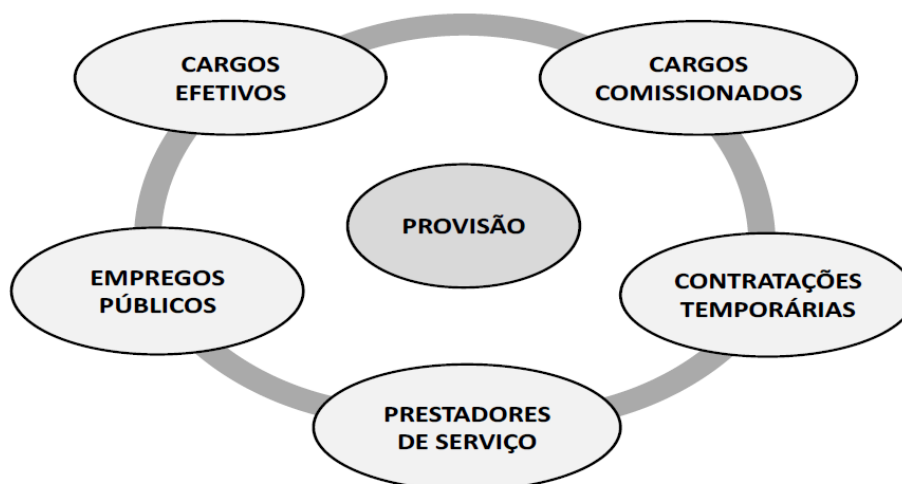


Figura 2: Vínculos existentes no setor público

Fonte: SILVA, *et al.*, p.09

Segundo Carvalho Filho (2012) os cargos de provimento efetivo são os que se revestem de caráter de permanência. Os ocupantes desses cargos possuem segurança, uma vez que, depois de adquirirem estabilidade, estes só perdem o cargo caso haja: a) sentença judicial transitada em julgado; b) processo administrativo, assegurada a ampla defesa; c) avaliação negativa de desempenho em processo regulamentado, garantida ampla defesa.

Os cargos de provimento em comissão são de ocupação temporária, sendo seus ocupantes nomeados com base na relação de confiança entre eles e a autoridade nomeante. Não é possível adquirir estabilidade nesses cargos (SILVA *et al.*, 2012).

Os incisos II e V do artigo 37 da Constituição Federal tratam dos cargos de provimento em comissão. O inciso II prevê que a investidura nesses cargos não depende de prévia aprovação em concurso público, sendo eles de livre nomeação e exoneração. Já o inciso V determina que os cargos de provimento em comissão destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Segundo Di Pietro (2012), os empregados públicos são aqueles regidos de acordo com as normas da consolidação das leis do trabalho. Eles exercem uma função, no sentido de tarefa, mas não possuem cargo (SILVA *et al*, 2012). O artigo 37, inciso II determina que a investidura em empregos públicos também dar-se-á por meio de concurso público, na forma prevista em lei.

As contratações temporárias são aquelas que objetivam atender a uma necessidade temporária de excepcional interesse público, estando prevista no inciso IX, do artigo 37, da Constituição Federal de 1988, não exigindo, necessariamente, concurso público (SILVA *et al*, 2012). Em Minas Gerais, as contratações temporárias foram regulamentadas pela Lei nº 18.185, de 2009.

Por fim, há a prestação de serviços terceirizada, usada quando os outros meios de recrutamento não conseguem atender a necessidade de profissionais especializados para a prestação de serviços específicos. Os prestadores de serviços terceirizados pertencem a instituições contratadas por meio de licitação, conforme Lei Federal nº 8.666/93. A relação de emprego é entre o prestador e a empresa contratada, não havendo relação empregatícia diretamente com o Estado (SILVA *et al*, 2012).

Para o presente estudo, as formas de ingresso a serem consideradas serão cargos de provimento efetivo, contratos temporários e designação, uma vez que são essas as formas possíveis de ingresso na Universidade do Estado de Minas Gerais, objeto deste estudo. Dessa forma, nas próximas subseções essas três formas serão estudadas mais detalhadamente.

#### 4.2.1 Cargos de provimento efetivo

Os ocupantes dos cargos de provimento efetivo, colocados por Di Pietro (2012, p.583) como servidores estatutários são aqueles “sujeitos ao regime estatutário e ocupantes de

cargos públicos”. Esses servidores, quando nomeados, ingressam no serviço público com uma situação jurídica previamente definida, não havendo nenhuma possibilidade de modificação das normas vigentes (DI PIETRO, 2012).

Segundo Justen Filho (2012), a definição de cargo público de provimento efetivo é a seguinte:

Cargo público de provimento efetivo é aquele sujeito a regime jurídico próprio no tocante à exoneração, à remuneração e à futura inativação, cujo provimento é condicionado ao preenchimento de requisitos objetivos, usualmente avaliados mediante concurso público (JUSTEN FILHO, 2012, p. 852)

No que diz respeito ao regime jurídico, este assegura aos indivíduos, após passagem pelo estágio probatório<sup>2</sup>, permanecerem e continuarem na condição de servidores públicos. O ocupante deste cargo adquire estabilidade, garantindo, assim, manutenção do vínculo funcional enquanto desejar, desde que não incida em faltas funcionais. Dessa forma, é vedado ao Estado impor a extinção de tal vínculo, fundamentando, apenas, mera conveniência administrativa (JUSTEN FILHO, 2012).

É assegurado, ainda, ao ocupante de cargo em provimento efetivo uma remuneração cujo valor não pode ser reduzido, se subordinando, também à revisão para neutralizar os efeitos da inflação. O indivíduo tem assegurado o direito a aposentadoria, em que será desligado dos deveres, com direito a uma remuneração especial (JUSTEN FILHO, 2012).

A Constituição Federal de 1988 traz em seu artigo 37, inciso II, que a investidura em cargo público depende de aprovação prévia em concurso público, na forma prevista em lei. Segundo Carvalho Filho (2012, p. 622), concurso público “é o procedimento administrativo que tem por fim aferir as aptidões pessoais e selecionar os melhores candidatos ao provimento de cargos e funções públicas”. O concurso pode ser de provas ou de provas e títulos, conforme disposto no mesmo artigo 37, inciso II, da Constituição Federal.

---

<sup>2</sup> Período compreendido entre o início do exercício e a aquisição da estabilidade, tendo como finalidade determinar se o servidor possui condições para o exercício do cargo, referentes à moralidade, assiduidade, disciplina e eficiência (DI PIETRO, 2012).

Segundo Carvalho Filho (2012), o concurso público é a melhor maneira de se representar o sistema do mérito, uma vez que este traduz um certame em que é permitida a participação de todos, em igualdade de condições, sendo escolhidos os melhores candidatos. O concurso público pode ser baseado em três postulados fundamentais: o princípio da igualdade, uma vez que todos os interessados em ingressar no serviço público irão disputar a vaga em igualdade de condições; o princípio da moralidade administrativa, pois o concurso veda favorecimentos e perseguições pessoais, além de situações de nepotismo, mostrando que a real intenção da administração pública é selecionar os melhores candidatos e, por fim, o princípio da competição, já que os candidatos participam de um certame, buscando alcançar a melhor colocação, a fim de ingressar no serviço público.

#### 4.2.2 Contratos temporários

O inciso IX, do artigo 37, da Constituição Federal de 1988 prevê que lei estabelecerá os casos de contratação por tempo determinado, visando atender necessidade temporária de excepcional interesse público.

Por ser uma categoria específica de servidores, os servidores temporários são disciplinados por um regime especial. Carvalho Filho (2012) comenta que este regime deve atender a três pressupostos inafastáveis. O primeiro é a determinabilidade temporal, em que os contratos firmados com esses servidores deverão ter seu prazo determinado, ao contrário do que acontece nos regimes estatutário e trabalhista. Em segundo lugar tem-se o pressuposto da temporariedade da função, uma vez que a necessidade desses serviços a serem contratados deve ser sempre temporária, pois caso a necessidade seja permanente, o estado deverá fazer o recrutamento por meio dos outros regimes.

Por fim, tem-se o pressuposto da excepcionalidade do interesse público que obriga o recrutamento, deixando claro que situações administrativas comuns não podem ser justificativas para a contratação de tais servidores (CARVALHO FILHO, 2012).

Carvalho Filho (2012) cita, no entanto, que esses fundamentos não são levados em conta em diversos momentos, sendo que em certas situações servem mais a interesses pessoais, do que ao interesse administrativo. Um dos problemas levantados pelo autor é o grande número de contratações “temporárias” com diversas prorrogações, tornando-as

permanentes.

Justen Filho (2012) afirma que existem grandes riscos na utilização do contrato por tempo determinado, dentre eles, podem ser citados três, quais sejam: primeiramente, há o risco da seleção equivocada dos indivíduos, uma vez que não haverá realização de concurso público propriamente dito; em segundo lugar há a atribuição de funções estatais de grande importância a pessoas que não possuem garantias no mesmo nível; por fim, há o risco futuro de o contratado ser “estabilizado” por alguma lei superveniente. Dessa forma, tem-se que a contratação por tempo determinado deve ser feita sempre respeitando as normas instituídas, além do que está previsto na Constituição Federal, visando minimizar os riscos supracitados.

Em Minas Gerais, a contratação por tempo determinado é regulamentada pela Lei nº 18.185, de 2009. O parágrafo único do artigo 1º da referida lei define que a situação entendida como de excepcional interesse público é aquela que demande urgência na realização ou na manutenção de serviço público essencial ou ainda aquela em que a transitoriedade e a excepcionalidade do evento não justifiquem a criação de quadro efetivo.

O artigo 2º determina quais são as hipóteses de contratação temporária de excepcional interesse público:

“I - assistência a situações de calamidade pública e de emergência;  
II - combate a surtos endêmicos;  
III - realização de recenseamentos;  
IV - carência de pessoal em decorrência de afastamento ou licença de servidores ocupantes de cargos efetivos, quando o serviço público não puder ser desempenhado a contento com o quadro remanescente, ficando a duração do contrato administrativo limitada ao período da licença ou do afastamento;  
V - número de servidores efetivos insuficiente para a continuidade dos serviços públicos essenciais, desde que não haja candidatos aprovados em concurso público aptos à nomeação, ficando a duração dos contratos limitada ao provimento dos cargos mediante concurso público subsequente; e  
VI - carência de pessoal para o desempenho de atividades sazonais ou emergenciais que não justifiquem a criação de quadro efetivo (...)” (MINAS GERAIS, 2009).

São considerados serviços essenciais, de que trata o inciso V, aqueles desenvolvidos nas áreas de saúde, educação, segurança pública, vigilância e meio ambiente, conforme parágrafo 2º do mesmo artigo.

Em relação ao inciso VI, serão consideradas especialmente as seguintes atividades: as relacionadas à defesa agropecuária e afins para atendimento de situações de iminente risco à saúde animal, vegetal ou humana; as desenvolvidas no âmbito dos projetos específicos de competência da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD; as amparadas por técnicas especializadas, em projetos de cooperação com prazo determinado, implementados por meio de acordos internacionais, desde que haja subordinação do contratado a órgão ou entidade pública e as que utilizem técnicas especializadas de tecnologia da informação, de comunicação e de revisão de processos de trabalho, caracterizados como projetos específicos, criados por prazo determinado.

Os prazos para as contratações são definidos no artigo 4º, sendo disposto os seguintes períodos: a) seis meses, para os casos de assistência a situações de calamidade pública e combate a surtos endêmicos; b) um ano, nas contratações para recenseamento e para suprir carência de servidores, por motivo de licença ou afastamento; c) dois anos, nas áreas de saúde e educação, nas contratações para complementar o quadro insuficiente de servidores efetivos para continuidade de serviços públicos essenciais e d) três anos nas áreas de segurança pública, defesa social, vigilância e meio ambiente para a mesma situação. A prorrogação destes contratados é permitida desde que seja respeitado o disposto na mesma Lei.

No que diz respeito à remuneração do pessoal contratado, o artigo 8º traz que esta será fixada usando como referência o vencimento do cargo público estadual cujas atribuições correspondam às funções a serem exercidas pelo pessoal contratado. Caso não haja essa correspondência, será usado como base o valor dos salários pagos pela iniciativa privada para o desempenho dessas funções.

Em relação a carreira de professor da rede estadual não há previsão sobre o mesmo na Lei nº 18.185, dessa forma, o recrutamento desses profissionais se dá por meio de designação, que será analisada na próxima seção.

### 4.2.3 Designação

Os servidores designados trabalham com as vagas remanescentes das carreiras, com contrato por tempo previamente estabelecido. A designação está prevista na Lei nº 10.254, de 1990, que traz, no artigo 10, que para suprir a comprovada necessidade de pessoal, poderá haver designação para o exercício da função pública, nos casos de substituição, durante impedimento do titular do cargo e cargo vago, apenas até o seu provimento definitivo, não havendo candidato aprovado em concurso público para a classe correspondente. O parágrafo 1º do referido artigo determina que a designação só será permitida nas hipóteses de cargos de:

- a) Professor, para regência de classe, Especialista em Educação e Serviçal, para exercício exclusivo em unidade estadual de ensino;
- b) Serventuários e Auxiliares de Justiça, na forma do art. 7º, parágrafo único, da Lei nº 9.027, de 21 de novembro de 1985, e art. 7º, § 1º, da Lei nº 9.726, de 5 de dezembro de 1988 (MINAS GERAIS, 1990).

Nos casos de preenchimento de cargo vago, o prazo de exercício da função de professor, especialista em educação e serviçal não poderá exceder ao ano letivo em que a designação for realizada.

Dessa forma, tem-se que um dos pressupostos necessários para um correto planejamento da força de trabalho é o conhecimento de toda a legislação atinente às carreiras em análise. Outro ponto importante a ser levado em consideração é as características e o funcionamento do órgão demandante. A próxima seção mostrará a estrutura atual da Universidade do Estado de Minas Gerais.

## 5 UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Criada pela Constituição do Estado de Minas Gerais em 1989, em seu artigo 81, dos Atos das Disposições Constitucionais Transitórias, a Universidade do Estado de Minas Gerais tinha, como função principal ser uma Universidade que atendesse às características e peculiaridades de todas as regiões mineiras, oferecendo cursos que fossem condizentes com a realidade socioeconômica da região em que seria inserida a unidade da Universidade.

Para atender tal demanda da regionalização do ensino superior gratuito em Minas Gerais, a Constituição do Estado determinou, ainda, que a UEMG absorvesse Fundações Educacionais espalhadas pelo Estado. Tal absorção, no entanto, não foi concretizada nos anos que se passaram devido à obstáculos de forma financeira e administrativa. Visando suprir essa demora na estadualização, essas fundações foram reconhecidas como entidades associadas à Universidade, recebendo, dessa forma, alguns incentivos institucionais (SECTES, 2014). Um dos incentivos recebidos foi o Pró-UEMG:

(...)um programa de Bolsas de Estudos que presta auxílio financeiro, para quitação de mensalidades escolares, a alunos comprovadamente carentes que apresentem renda mensal por pessoa do grupo familiar no valor de até um salário mínimo e meio vigente no Estado de Minas Gerais e se enquadrem nas normas e critérios para concessão de bolsas de estudos aprovados pelo Comitê Gestor criado para o programa (UEMG, 2015).

Esse programa, visava, além de auxiliar os alunos carentes que estudavam nas Fundações, conter a evasão dos estudantes dessas instituições, uma vez que o valor da mensalidade na região em que elas estavam inseridas, muitas vezes, era um valor muito alto e que não poderia ser pago pelas famílias. Essa foi uma das formas encontradas pela Universidade de auxiliar as Fundações a continuarem exercendo suas funções até o momento em que estas seriam estadualizadas.

No entanto, em dado momento, apenas o Pró-UEMG não estava mais sendo suficiente como auxílio às Instituições e, por meio de estudos, comprovou-se a necessidade de estadualização das Fundações pela UEMG, sendo publicado, em 2013, a Lei nº 20.807, que trata da absorção dessas fundações (SECTES, 2014).

Adiante, será apresentada a estrutura atual da Universidade, além de seu estatuto em vigor.

## 5.1 Estrutura

Atualmente, a Universidade possui seis unidades em Belo Horizonte e outras treze unidades distribuídas pelo Estado de Minas Gerais, nos seguintes municípios: Barbacena, Campanha, Carangola, Diamantina, Divinópolis, Frutal, Ibirité, Ituiutaba, João Monlevade, Leopoldina, Passos, Poços de Caldas e Ubá.

### 5.1.1 Unidades em Belo Horizonte

a) Escola de Design: tem como missão “formar profissionais críticos e criativos que busquem soluções inovadoras para os problemas cotidianos nas áreas do Design e da educação em Artes” (UEMG, 2015). Foi fundada em 1954 e atualmente oferece quatro cursos: Design de Produto, Design Gráfico, Design de Ambientes e Artes Visuais.

b) Escola de Música: foi absorvida pela UEMG em 1995 e tem por missão “promover o ensino da música, articulando-a com a pesquisa e a extensão acadêmica” (UEMG, 2015). A unidade disponibiliza, atualmente, três cursos: Música – Bacharelado com Habilitação em Instrumento ou Canto, Música – Licenciatura em Educação Musical Escolar e Música – Licenciatura com Habilitação em Instrumento ou Canto.

c) Escola Guignard: a escola preocupa-se com as qualidades artísticas dos alunos, proporcionando-lhes a projeção humana que revela um novo olhar sobre suas potencialidades e descobertas individuais, filosofia pregada por Alberto da Veiga Guignard, que dá nome à Instituição (UEMG, 2015). Na unidade são oferecidos dois cursos: Artes Plásticas – Licenciatura e Artes Plásticas – Bacharelado.

d) Faculdade de Educação: constituiu-se em 1994, a partir da incorporação, pela UEMG, do Curso de Pedagogia do Instituto de Educação de Minas Gerais. São ofertados dois cursos de Pedagogia, o primeiro à distância, com oferta de vagas em quatro polos: Frutal, Nanuque, Taiobeiras e Ubá. O segundo é presencial, no campus de Belo Horizonte.

e) Faculdade de Políticas Públicas Tancredo Neves: foi criada em 2005, mostrando o esforço da Universidade “na geração e na difusão de conhecimentos e tecnologias sociais, bem como no atendimento às demandas da sociedade mineira” (UEMG, 2015). O curso de Administração Pública oferecido é na modalidade à distância, com oferta

de vagas em três polos, situados em Corinto, Buritis e Ipanema. Os outros três cursos ofertados são na modalidade tecnólogo, são eles: Tecnologia em Recursos Humanos, Tecnologia em Gestão Pública e Tecnologia em Processos Gerenciais.

#### 5.1.2 Unidades no interior

a) Instituto de Educação “Dona Itália Franco”: foi criado em 2002, em Barbacena, como uma unidade da UEMG, tendo como finalidade atender às demandas da região por formação de professores para as séries iniciais do ensino fundamental. Atualmente, a instituição oferece dois cursos, Ciências Sociais e Pedagogia.

b) Fundação Cultural Campanha da Princesa: situada em Campanha, foi criada em 1966, tendo suas atividades incorporadas à Universidade do Estado de Minas Gerais em 2013. Atualmente, a Fundação é mantenedora de duas faculdades – FAFI-SION (Faculdade de Filosofia Ciências e Letras Nossa Senhora de Sion) e FACEHUC (Faculdade de Ciências Exatas e Humanas da Campanha). São ofertados os seguintes cursos nas instituições: História, Pedagogia e Tecnologia em Processos Gerenciais (UEMG, 2015).

c) Faculdade Vale do Carangola: foi fundada em 1970 como Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Carangola – FAFILE. Em 1999 foi credenciada na qualidade de Campus Fundacional Agregado à UEMG, passando a ser FAVALE em 2007. A Instituição passou a integrar oficialmente a UEMG em 2013. Atualmente são oferecidos os seguintes cursos na Faculdade: Administração, Ciências Biológicas, Geografia, História, Letras, Matemática, Pedagogia, Serviço Social, Sistemas de Informação e Turismo.

d) Fundação Educacional do Vale do Jequitinhonha: localizada em Diamantina, foi, inicialmente, nomeada como Fundação Universitária do Vale do Jequitinhonha, com a finalidade de criar e manter a Universidade de Diamantina, Instituto de Ensino Superior de pesquisa e formação profissional. Atualmente a Fundação oferece um curso, o de Direito, nos turnos da manhã e da noite. Em 2013 as atividades desenvolvidas pela Instituição também foram incorporadas oficialmente pela UEMG (UEMG, 2015).

e) Fundação Educacional de Divinópolis: criada no ano de 1964, teve suas atividades de ensino, pesquisa e extensão absorvidas pela UEMG em 03 de setembro de 2014.

Das unidades incorporadas à UEMG é a que possui o maior número de cursos ministrados e o maior número de unidades mantidas no interior. Com sede no município de Divinópolis, a FUNEDI é mantenedora de sete instituições de ensino superior nos municípios de Divinópolis, Cláudio, Abaeté e Pitangui.

Em Divinópolis estão o Instituto de Ensino Superior e Pesquisa - INESP e o Instituto Superior de Educação de Divinópolis - ISED, no INESP são oferecidos os cursos de Comunicação Social (Jornalismo e Publicidade e Propaganda), Enfermagem, Engenharia Civil (ênfase em Meio Ambiente), Engenharia da Computação, Engenharia de Produção, Fisioterapia, Psicologia e Serviço Social. Já no ISED os cursos oferecidos são Ciências Biológicas, Educação Física, História, Letras, Matemática, Pedagogia e Química.

Em Cláudio a Faculdade de Ciências Gerenciais de Cláudio – FACIG oferece os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Serviço Social; já no Instituto Superior de Educação de Cláudio (ISEC) é ministrado o curso de Pedagogia.

O Instituto Superior de Educação do Alto São Francisco - ISAF e o Instituto Superior de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas - ISAB localizam-se no município de Abaeté. No ISAF é oferecido o curso de Pedagogia e no ISAB os cursos ofertados são Administração, Ciências Contábeis e Serviço Social.

Em Pitangui o Instituto Superior de Ciências Agrárias – ISAP ministra o curso de Agronomia.

f) UEMG – Unidade Frutal: instituída em 2007, a Unidade trouxe além do ensino superior gratuito uma grande estrutura, com a construção de biblioteca, laboratórios, salas de aula maiores e alojamento para alunos e professores. Atualmente sete cursos são ofertados pela Instituição: Administração, Comunicação – Jornalismo e Publicidade e Propaganda, Direito, Geografia, Sistemas de Informação, Tecnologia em Alimentos e Tecnologia em Produção Sucroalcooleira (UEMG, 2015).

g) Fundação Helena Antipoff: situada em Ibirité, teve seu início em 1955 com a criação do Instituto Superior de Educação Rural – ISER, órgão de ensino superior destinado

à pesquisa, orientação, supervisão, e especialização em assuntos de Educação Rural. Em 1970, o ISER foi transformado em Fundação Estadual de Educação Rural – FEER e dedicou-se à formação de especialistas de ensino primário e professores primários para a zona rural. Após oito anos, a FEER passou a chamar Fundação Helena Antipoff, incorporando pelo Estado a Escola Sandoval Soares de Azevedo. Em 2013 os cursos superiores oferecidos pela Fundação foram incorporados ao quadro da UEMG. Atualmente são ministrados na Fundação os cursos de Ciências Biológicas, Educação Física, Letras, Matemática e Pedagogia (UEMG, 2015)

h) Fundação Educacional de Ituiutaba: foi instituída em 1963, com a finalidade de “criar, instalar e manter, sem fins lucrativos, escolas de ensino fundamental, médio e superior” (UEMG, 2015). O ensino superior foi implantado em 1970 com a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ituiutaba, por meio de duas unidades acadêmicas, o Instituto Superior de Ensino e Pesquisa de Ituiutaba – ISEPI e o Instituto Superior de Educação de Ituiutaba – ISEDI. Em abril de 2014 a Instituição teve suas atividades incorporadas à UEMG. Os cursos ministrados na unidade são Agronomia, Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica, Direito, Psicologia, Sistemas de Informação, Educação Física, Pedagogia, Ciências Biológicas, Química, Tecnologia em Agronegócio, Tecnologia em Gestão Ambiental e Tecnologia em Produção Sucroalcooleira.

i) Faculdade de Engenharia da UEMG – FaEnge/UEMG: foi instituída no município de João Monlevade no ano de 2006, ofertando os cursos de Engenharia Ambiental, Engenharia de Minas, Engenharia Metalúrgica e Engenharia Civil (UEMG, 2015). Como já foi criada como Unidade da Universidade do Estado de Minas Gerais a Lei Estadual nº 20.807 não afetou o funcionamento da Faculdade.

j) UEMG - Unidade Leopoldina: foi inaugurada em abril de 2011, com funcionamento na Escola Estadual Sebastião Silva Coutinho. Na Instituição é ministrado o curso de Pedagogia, que oferece 40 vagas semestrais no turno da noite (UEMG, 2015).

k) Fundação de Ensino Superior de Passos: foi instituída em 1965, nomeada primeiramente como Faculdade de Filosofia de Passos, a Unidade teve suas atividades absorvidas pela UEMG também em 2013. Atualmente, a Fundação oferta os seguintes cursos

de graduação: Administração, Agronomia, Biomedicina, Ciências Biológicas (Bacharelado e Licenciatura), Ciências Contábeis, Comunicação Social (Jornalismo e Publicidade e Propaganda), Direito, Educação Física (Licenciatura e Bacharelado), Enfermagem, Engenharia Ambiental, Engenharia Civil, Engenharia de Produção, Estética e Cosmética, Física, Gestão Comercial, História, Letras, Matemática, Moda e Design, Nutrição, Pedagogia, Serviço Social e Sistemas de Informação (UEMG, 2015).

l) Faculdade de Educação de Poços de Caldas: da forma como está estruturada atualmente, a faculdade foi estabelecida no ano de 2002 a partir de um convênio firmado entre a UEMG e a Autarquia Municipal de Ensino, que resultou na criação do Curso de Pedagogia – Fora de Sede, que tem como objetivo a “formação de profissionais para atuar com a educação escolar na educação infantil e nos anos iniciais do ensino fundamental” (UEMG, 2015).

m) UEMG - Unidade Ubá: em 2006, a Universidade do Estado de Minas Gerais, a Fundação Irailda Ribeiro – FUNIR e a Prefeitura Municipal de Ubá uniram-se ao Governo de Minas Gerais para criarem uma Unidade da UEMG em Ubá, com objetivo de suprir a carência de instituições de ensino superior no município e região. Atualmente são oferecidos três cursos na unidade, Ciências Biológicas, Design de Produto e Química.

Tem-se que com a publicação da Lei nº 20.807 em 2013, que determinou a absorção das Fundações Educacionais pela UEMG, houve um aumento na estrutura da Universidade, necessitando, dessa forma, uma nova regulamentação, por meio da criação de um novo estatuto. Adiante serão apresentados os principais pontos do Estatuto da Universidade, instituído por meio do Decreto nº 46.352, de 25 de novembro de 2013.

## **5.2 Estatuto**

Instituído por meio do Decreto nº 46.352, o Estatuto da Universidade do Estado de Minas Gerais traz, em seus capítulos iniciais, a organização institucional da Universidade, além das atribuições e modos de funcionamento de cada um dos órgãos da Instituição.

O artigo 4º define que a UEMG tem por finalidade promover atividades de ensino superior, pesquisa e extensão, competindo à Universidade:

- I – contribuir para a formação da consciência regional, produzir e difundir o conhecimento dos problemas e das potencialidades do Estado;
- II – elevar o padrão de qualidade do ensino e promover a articulação entre ciência, tecnologia, arte e humanidades em programas de ensino, de pesquisa e de extensão;
- III – desenvolver as bases científicas e tecnológicas necessárias ao melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais disponíveis, dos bens e dos serviços requeridos para o bem-estar social;
- IV – formar recursos humanos necessários à transformação e à manutenção das funções sociais;
- V – construir referencial crítico para o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e humanístico nas diferentes regiões do Estado, respeitadas suas características culturais e ambientais;
- VI – oferecer alternativas de solução para os problemas da população à margem da produção da riqueza material e cultural;
- VII – assessorar governos municipais, grupos socioculturais e entidades representativas no planejamento e na execução de projetos específicos;
- VIII – promover ideais de liberdade e solidariedade para a formação da cidadania nas relações sociais;
- IX – desenvolver intercâmbio cultural, artístico, científico e tecnológico com instituições nacionais e internacionais;
- X – contribuir para a melhoria da qualidade de vida das regiões mineiras; e
- XI – exercer outras atividades correlatas (MINAS GERAIS, 2013).

O artigo 9º definiu que a estrutura da Universidade do Estado de Minas Gerais é composta pelos órgãos colegiados superiores; unidades de apoio técnico e administrativo aos conselhos superiores; unidade de direção superior – Reitoria; órgão de caráter consultivo – Conselho Superior de Integração; unidades de assessoramento superior; unidades suplementares; unidades de coordenação e execução e “campi” regionais.

Em relação aos “campi” regionais, o artigo 38 determina que:

- § 3º - A estrutura dos "campi" regionais deverá, por deliberação do Conselho Universitário, ser adequada às condições de cada "campus", considerados, entre outros fatores:
- I - o número de cursos;
  - II - o número de unidades universitárias;
  - III - o grau de dispersão das unidades na malha urbana (MINAS GERAIS, 2013).

No que diz respeito ao magistério, o artigo 84 define que o corpo docente da Universidade compreende os integrantes da carreira de Professor de Educação Superior. As atividades definidas como de magistério superior são aquelas relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão; inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na Universidade, além daquelas inerentes à qualificação acadêmica e titulação. O

artigo 86 dispõe que os integrantes da carreira de Professor de Educação Superior serão submetidos a um dos seguintes regimes de trabalho: de tempo parcial, com 20 horas semanais de trabalho ou de tempo integral, com 40 horas semanais de trabalho. Dessa carga horária, pelo menos oito horas deverão ser destinadas às atividades em sala de aula.

O artigo 87 permite a contratação, por prazo determinado, de Professor Visitante para participar de projeto acadêmico de interesse institucional e de Professor Substituto, temporário, para substituições eventuais em atividades didáticas.

Tem-se, dessa forma, que a UEMG passou por um notório crescimento nos últimos anos, com a inserção de novas Unidades e, conseqüentemente, o aumento do seu quadro de pessoal, conforme será notado nas próximas seções.

## 6 METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter aplicado que pretende analisar como se deu o planejamento da força de trabalho da UEMG no processo de estadualização das Fundações Educacionais de Minas Gerais.

Para Marconi e Lakatos (2006) a pesquisa qualitativa permite analisar e interpretar com uma maior profundidade, fornecendo, dessa forma, uma análise mais detalhada a respeito das investigações. Segundo Dias (2000), os métodos qualitativos são menos estruturados, possibilitando que o pesquisador tenha relacionamentos mais longos e flexíveis com os entrevistados, diferenciando-se dos métodos quantitativos por lidar com informações mais subjetivas, amplas e com maior riqueza de detalhes.

Para Liebscher (*apud* DIAS, 2000), os métodos qualitativos são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo e de natureza social. São usados, normalmente, quando é um importante elemento para a pesquisa o entendimento do contexto social e cultural.

Marconi e Lakatos (2006) afirmam que uma pesquisa é considerada aplicada por ter um caráter prático e utilizar os resultados encontrados na solução de problemas da realidade. O presente trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, pois analisa o processo de planejamento da força de trabalho na Universidade de Minas Gerais, apresentando subsídios que podem aprimorar esse planejamento em situações futuras.

Para o desenvolvimento desta monografia a coleta de dados se deu por meio de pesquisas bibliográficas, pesquisas documentais, pesquisa no sistema SISAP, observação participante e levantamento de campo, via entrevistas.

Em um primeiro momento, foi feita uma pesquisa bibliográfica que, segundo Oliveira (2002), é uma busca pelo conhecimento necessário ao desenvolvimento do trabalho, estudando-se as contribuições científicas sobre determinado assunto ou fenômeno.

Para o presente trabalho, realizou-se pesquisa com a leitura de livros, dissertações, teses, artigos publicados em revistas eletrônicas e artigos apresentados em

encontros acadêmicos.

A pesquisa documental, por sua vez, caracteriza-se quando a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que é denominado de fontes primárias (Marconi; Lakatos, 2006). As fontes primárias analisadas neste trabalho foram as Constituições Federal e Estadual e as Leis e Decretos estaduais que tratam da Universidade do Estado de Minas Gerais; das formas de ingresso no setor público e aqueles relacionados ao Ensino Superior.

Foram usados, ainda, dados retirados da ferramenta de mineração de dados Armazém SISAP, relativos ao quadro de pessoal da Universidade.

Segundo Bergue (2010), a observação é uma das principais fontes de dados para uma pesquisa, podendo ser desenvolvida em vários níveis, desde a observação direta, até a participante. Ainda segundo Bergue (2010, p. 82), a observação participante “[...] envolve a participação do pesquisador no processo de trabalho”.

A observação participante ocorreu em função do estágio obrigatório realizado nos anos de 2014 e 2015 na Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho, da SEPLAG. A participação nas atividades cotidianas da Diretoria, no que diz respeito ao planejamento da força de trabalho, foi fundamental para o desenvolvimento da pesquisa.

As entrevistas possibilitam a obtenção de dados sobre as percepções, posturas e atitudes dos entrevistados (BERGUE, 2010). Collis e Hussey (2005), afirmam, ainda, que a entrevista é uma técnica de coleta de dados, que busca identificar a percepção de participantes pré-selecionados sobre o tema em estudo, por meio de perguntas apresentadas a eles. É uma interação entre o observador e o informante, sob o ponto de vista sociológico.

A entrevistas utilizadas para a pesquisa foram conduzidas de forma semiestruturada. Para Oliveira (2002), uma entrevista com roteiro semiestruturado, deve possuir um roteiro com as perguntas principais sobre o tema, mas, com o transcorrer da entrevista, outras questões, se pertinentes, podem ser abordadas.

Foram utilizados dois roteiros de entrevistas, que se encontram no apêndice. A composição desses foi baseada nos objetivos específicos do presente trabalho: analisar o planejamento da força de trabalho na UEMG, determinando quais foram os fatores limitadores do processo e também o que pode ser melhorado para a continuidade do mesmo.

A utilização de dois roteiros de entrevistas se deu pelo fato de ser necessário analisar o processo em estudo sob duas óticas diferentes, a da Universidade do Estado de Minas Gerais e a da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Dessa forma, foram entrevistados profissionais da área meio e da área fim da UEMG e profissionais ligados ao planejamento da força de trabalho na SEPLAG.

Para a coleta de dados na Universidade do Estado de Minas Gerais, foram escolhidos dois representantes: um da direção central da Universidade e um da área meio, ligado a gerência de Recursos Humanos. Na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão foram escolhidos dois representantes ligados ao planejamento da força de trabalho.

## 7 QUADRO FUNCIONAL

### 7.1 Evolução do quadro funcional da UEMG

Atualmente, a Universidade possui em seu quadro funcional 1.531 funcionários entre efetivos, contratados e designados. O presente trabalho concentrar-se-á em analisar as carreiras de Professor de Educação Superior, Analista Universitário e Técnico Universitário, uma vez que estas carreiras foram objeto de solicitação da UEMG para contratação e designação, visando suprir a necessidade por pessoal nas Unidades absorvidas. Serão demonstradas a seguir a evolução do quantitativo dessas três carreiras desde o ano de 2010, destacando as particularidades de cada uma.

Tabela 1: Evolução do Quadro Funcional da Carreira de Professor de Ensino Superior da UEMG no período 2010-2015

Situação Funcional	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Efetivo	78	79	74	64	136	131
Efetivo após lei 100*	382	371	361	359	350	332
Designado	298	354	436	424	538	726
Função Pública	2	1	1	1	0	0
<b>Total</b>	<b>760</b>	<b>805</b>	<b>872</b>	<b>848</b>	<b>1.024</b>	<b>1.189</b>

Fonte: Armazém SISAP, 2015

Da análise dos dados acima, depreende-se que o quantitativo de Professores de Educação Superior teve um aumento de 40,21% de 2013, ano em que se iniciou o processo de estadualização, para 2015, quando todas as fundações já haviam sido absorvidas.

Em novembro de 2013 foram publicados quatro decretos dispendo sobre a absorção das Fundações Educacionais dos municípios de Campanha, Carangola e Diamantina, além das atividades de Ensino Superior ministradas na Fundação Helena Antipoff, em Ibitité. Dessa forma, tem-se que foi necessária a contratação de professores para o período letivo subsequente, ou seja, o primeiro semestre de 2014.

Esse aumento de 40,21% no número de Professores se deu, principalmente, pelo aumento no número de designados, forma pela qual os professores são contratados no

Estado de Minas Gerais, segundo a Lei nº 10.254, de 1990, uma vez que ainda não houve tempo hábil para a realização de concurso público.

No que diz respeito aos servidores efetivados após a Lei Complementar número 100, de 2007, tem-se que a referida Lei, em seu artigo 4º, tornou efetivos servidores do Estado que não haviam prestado concurso público. No entanto, tal Lei foi considerada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal, por meio da Decisão ADI 4.876, de 2014, sendo o prazo limite para a exoneração de todos os servidores abril de 2015 e que não foi cumprido até o momento.

A carreira de Analista Universitário também será descrita no presente trabalho, uma vez que, também foi solicitado pela Universidade a contratação de tais servidores.

Tabela 2: Evolução do Quadro Funcional da Carreira de Analista Universitário da UEMG no período 2010-2015

Situação Funcional	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Efetivo	54	54	48	44	46	40
Contratado	0	0	0	0	0	50
Designado	1	1	1	0	0	0
Aposentado						
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>90</b>

Fonte: Armazém SISAP, 2015

Assim como a carreira de Professor de Educação Superior, a carreira de Analista Universitário também passou por um grande aumento (104, 55%) do ano de 2013, para o ano de 2015. Esse aumento, pode ser explicado, também, pela absorção das Fundações Educacionais, pela UEMG, o que fez aumentar a necessidade de pessoal na Universidade.

Nota-se, ainda, que o aumento se deu no número de Analistas contratados, uma vez que a contratação temporária é a forma mais célere de se contratar pessoal na Administração Pública, o que se fez necessário graças à tempestividade das solicitações.

O mesmo acontece com a carreira de Técnico Universitário, em que houve um aumento de 132,65% de 2013 para 2015, também com um aumento no número de contratados.

Tabela 3: Evolução do Quadro Funcional da Carreira de Técnico Universitário da UEMG no período 2010-2015

Situação Funcional	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Efetivo	63	57	54	49	51	77
Contratado	0	0	0	0	0	37
Total	63	57	54	49	51	114

Fonte: Armazém SISAP, 2015

A próxima seção detalhará como se deu a contratação e a designação temporária de servidores para a Universidade.

## **8 CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA E DESIGNAÇÃO DOS SERVIDORES**

Após a publicação da Lei nº 20.807/2013 e dos Decretos relativos à absorção das Fundações Educacionais, foi solicitado, à Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças – CCGPGF<sup>3</sup>, pela Universidade do Estado de Minas Gerais, a designação de Professores de Ensino Superior e a contratação de Técnicos Universitários e Analistas Universitários, visto que estas são as formas mais céleres de se recrutar pessoal no serviço público.

Essa solicitação foi encaminhada juntamente a um diagnóstico feito pela Universidade de qual seria a força de trabalho necessária para a absorção de todas as Fundações. Além do quantitativo necessário enviado pela Universidade, foi feito, pela Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho - DCPFT, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, estudo relativo à solicitação supracitada.

Após a identificação desses critérios, serão apresentados os planejamentos feitos tanto pela UEMG, quanto pela DCPFT. Por fim, será exposto a deliberação e decisão da CCGPGF.

### **8.1 Exigências Legais**

A Legislação em vigor contém algumas determinações em relação ao corpo docente de uma Universidade. As principais exigências dizem respeito ao número mínimo de professores com titulação de mestres ou doutores e percentual de professores trabalhando com carga horária integral.

Toda Universidade precisa ter, no mínimo, 33,33% do seu corpo docente de mestres e doutores. A UEMG já cumpria essa decisão anteriormente, no entanto, com o consequente aumento do seu número de professores é necessário que haja, também, um aumento no número de docentes mestres ou doutores. Dessa forma, para fins de cálculo da força de trabalho necessária, deve-se levar em conta a necessidade de se contratar um determinado número de professores que já possuam titulação.

Outra determinação é a de que, em Universidades, pelo menos 33,33% dos

---

<sup>3</sup>A Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças coordena e integra as decisões estratégicas de governo, além de deliberar sobre atos de gestão que ampliem a despesa por meio da implementação de políticas públicas, especialmente aqueles ligados aos recursos humanos

professores trabalhem em regime integral, ou seja, em regime de 40 horas. Os demais devem trabalhar em regime de 20 horas. Esses são as duas cargas horárias aceitas para Universidades Públicas.

Outro critério utilizado pela Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho é o disposto na Consolidação das Leis do Trabalho para professores do ensino particular, que determina que pelo um terço da carga horária de trabalho do professor deve ser reservada para a realização de atividades extraclasse, tais como correção de exercícios, elaboração de provas, criação de aulas, entre outras. Tal dispositivo foi adotado visto que não há previsão legal sobre o assunto nas legislações atinentes ao ensino superior público.

O Quadro 4 resume quais foram os critérios utilizados no Planejamento da Força de Trabalho na UEMG.

Quadro 4: Critérios para o Planejamento da Força de Trabalho

Critério	Legislação
Proporção de mestres e doutores	33,33% do Corpo Docente
Regime Integral	33,33% do Corpo Docente trabalhando em regime integral (40 horas)
Horas Extraclasse	1/3 da carga horária reservada

Fonte: Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho

A partir desses critérios, a UEMG e a DCPFT elaboraram diferentes Planejamentos, sendo adotadas formas diferentes de se preencher as mesmas determinantes. Adiante serão apresentados os planejamentos elaborados.

## 8.2 Planejamento elaborado pela UEMG

A Universidade do Estado de Minas Gerais adotou os seguintes procedimentos para o seu planejamento:

- a) em relação à proporção de mestres e doutores não foi definido um número, mas sim o maior número possível de professores mestres e doutores;

b) para a proporção de professores em regime integral também não houve parâmetros, adotando-se a mesma premissa anterior, de se conseguir o maior número possível de professores trabalhando em regime de 40 horas semanais.

c) no que diz respeito às aulas extraclasse, a Universidade determinas a reserva de 50% da carga horária dos professores em regime integral e 30% para aqueles em regime parcial. Portanto, os professores que trabalham 40 horas devem ter 20 horas reservadas para atividades extraclasse e os professorem em regime de 20 horas possuem seis horas reservadas.

Sendo assim, o planejamento enviado pela Universidade totalizou a contratação e designação de 211 servidores, divididos entre as carreiras de Professor de Ensino Superior, Analistas Universitários e Técnico Universitários.

Em relação à carreira de Professor de Educação Superior, foi solicitada a designação de 60 professores no nível I e grau A da carreira, em uma jornada de 20 horas; oito professores no nível I e grau A da carreira, em uma jornada de 40 horas e 60 professores no nível IV, grau A, em regime de 40 horas e 18 professores no nível VI, grau A, em regime de 40 horas. Os servidores que ingressarão nos níveis IV e VI, são os professores necessários para se cumprir a proporção de mestres e doutores, exigida pela legislação.

O quantitativo estipulado de Analistas Universitários é de 40 servidores, todos ingressando no nível I, grau A da carreira, em regime de 40 horas.

Já para os Técnicos Universitários, foi planejado um total de 25 servidores, ingressando no nível I, grau A da carreira, em regime de 40 horas.

A tabela 4 resume o planejamento feito pela Universidade.

Tabela 4: Planejamento realizado pela UEMG

Carreira	Nível/Grau	Carga Horária	Quantitativo
		20 horas	60
Professor de	I / A	40 horas	8
Educação Superior	IV / A	40 horas	60
	VI / A	40 horas	18
Analista Universitário	I / A	40 horas	40
Técnico Universitário	I / A	40 horas	25
<b>Total</b>	-	-	<b>211</b>

Fonte: Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho, 2013.

O planejamento realizado pela UEMG para a CCGPGF para análise, sendo elaborado, também, para fins de comparação um estudo feito pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, por meio da Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho. A seção 7.3 mostra esse estudo.

### 8.3 Planejamento elaborado pela DCPFT

Os parâmetros adotados pela DCPFT foram diferentes, em alguns aspectos, do que aqueles adotados pela UEMG e mostrados acima. Os critérios levados em conta foram:

- a) um percentual de 33,6% de professores com titulação de mestre ou doutor, sendo desse total, um percentual de 11,8% de doutores.
- b) o percentual de professores com carga horária integral (40 horas) definido foi de 33,6%. Dessa forma, o restante ficaria com uma carga horária de 20 horas.
- c) o número de horas reservadas para atividades extraclasse ficou definido da seguinte forma: no regime integral, 50% (20 horas) da carga horária reservada e no regime parcial, 30% (06 horas) da carga horária reservada.

Após a identificação dos critérios, a DCPFT levantou, em cada uma das Fundações, quais eram os cursos ofertados, o número de períodos, o número de disciplinas e a carga horária de cada uma. Feito esse levantamento, a Diretoria montou uma grade de horas

necessárias para que o curso ocorresse e, a partir desse número de horas foi determinado o quantitativo de professores necessários.

O quantitativo estipulado pela Diretoria ao final dos estudos foi um total de 159 servidores, nas carreiras de Professor de Educação Superior, Analista Universitário e Técnico Universitário.

Na carreira de Professor de Educação Superior, foi estipulada a designação de 73 professores no nível I, grau A, com carga horária de 20 horas, 24 professores, no nível IV, grau A, com carga horária de 40 horas e 13 professores no nível VI, grau A, com carga horária de 40 horas.

Nesse caso, foi dada a preferência de se colocar em regime integral, de 40 horas, os professores que já possuíam titulação de mestre ou doutor e por isso entravam nos níveis IV e VI, respectivamente.

Para a carreira de Analista Universitário foi estipulado um total de seis servidores, trabalhando em regime de 40 horas. Foi planejado, ainda, a contratação de 43 servidores, regime de 40 horas, para a carreira de Técnico Universitário. Todos os servidores, das duas carreiras, seriam de nível I, grau A.

A Tabela 8 mostra um resumo do planejamento feito pela Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho.

Tabela 5: Planejamento realizado pela DCPFT

Carreira	Nível/Grau	Carga Horária	Quantitativo
Professor de Educação Superior	I / A	20 horas	73
	IV / A	40 horas	24
	VI / A	40 horas	13
Analista Universitário	I / A	40 horas	6
Técnico Universitário	I / A	40 horas	43
<b>Total</b>	-	-	<b>159</b>

Fonte: Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho, 2013.

#### **8.4 Decisão da CCGPGF**

Após deliberação, a Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças autorizou a contratação e designação do quantitativo solicitado pela Universidade, uma vez que, visto a necessidade tempestiva de pessoal, preferiu-se por priorizar o que a UEMG acreditava ser a força de trabalho adequada para a continuidade das atividades acadêmicas nas Fundações Educacionais Absorvidas.

## **9 ANÁLISE DE RESULTADOS**

A partir da metodologia proposta, foi-se a campo realizar entrevistas com quatro servidores do Estado de Minas Gerais, dois deles da Universidade do Estado de Minas Gerais e dois da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

A análise das informações foi dividida em duas subseções: a primeira trata do processo de absorção das Fundações Educacionais pela Universidade do Estado de Minas Gerais e a segunda traz o planejamento da força de trabalho realizado na contratação e designação do pessoal necessário.

Insta ressaltar que, para manter o sigilo da identidade dos entrevistados, serão utilizadas as denominações “Entrevistado 1” a “Entrevistado 4”, sendo que os entrevistados um e dois são os profissionais da UEMG e os entrevistados três e quatro são os profissionais da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

### **9.1 O Processo de Absorção das Fundações**

A Lei nº 20.807 determinou que a ordem de absorção das Fundações Educacionais associadas à UEMG observaria os prazos previstos, o interesse público, a disponibilidade orçamentária e critérios técnicos, sendo a prioridade as Instituições com situação financeira menos favorável e com menor número de alunos.

Dessa forma, os primeiros Decretos que regulamentavam a referida Lei foram publicados em novembro de 2013, declarando absorvidas a Fundação Cultural Campanha da Princesa, em Campanha, no Sul de Minas; a Fundação Fafile, em Carangola, na Zona da Mata; a Fundação Universitária do Vale do Jequitinhonha (FEVALE), em Diamantina; além das atividades de Ensino Superior exercidas na Fundação Helena Antipoff, em Ibitité.

No ano de 2014, foram publicados outros três Decretos, declarando a absorção das Fundações restantes, quais sejam: Fundação Educacional de Ituiutaba, no Triângulo Mineiro; Fundação Educacional de Divinópolis, no Centro-Oeste e Fundação de Ensino Superior de Passos, no Sul de Minas Gerais.

Esses decretos determinaram que cada uma das absorções obedeceria às

seguintes etapas:

I – Absorção das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Fundações pela UEMG e transferência do corpo discente para a UEMG.

A transferência do corpo discente já está finalizada, sendo a última instituição a ter seu corpo discente absorvido a Fundação de Ensino Superior de Passos, o que aconteceu em novembro de 2014. No que diz respeito às rescisões trabalhistas do corpo docente, as mesmas também foram concluídas (SECTES, 2014).

Insta salientar que durante esta etapa a Universidade solicitou ao Ministério da Educação (MEC) a migração dos cursos das Instituições de Ensino Superior - IES absorvidas para o Conselho Estadual de Educação, em cumprimento ao artigo 4º da Lei nº 20.807. O MEC, por sua vez, registrou que não possui mais competência para certificar os cursos das antigas Instituições de Ensino Superior, que, agora absorvidas por uma Instituição Estadual de Ensino, sujeitam-se à aprovação pelo Conselho Estadual de Educação. O Conselho Estadual de Educação assumiu a responsabilidade por todos os cursos das fundações estadualizadas (SECTES, 2014).

## II - Liquidação da personalidade jurídica fundacional.

No processo de liquidação, devem ser observados os seguintes pontos: transferência dos bens e direitos à UEMG; transferência do passivo consolidado ao Estado e o registro do ato de extinção no serviço de notas e registro competente. Esta ação ainda não foi concluída, uma vez que a extinção das fundações só poderá acontecer quando da conclusão de todos os processos atinentes a elas.

Em documento elaborado pela Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior foram constatadas algumas providências futuras que deverão ser tomadas até o fim do processo de estadualização.

No âmbito acadêmico, as providências que merecem destaque são a elaboração de regulamento que estabeleça critérios socioeconômicos e outros para cobrança das dívidas

dos alunos transferidos para a UEMG e inadimplentes com as Fundações e a idealização de um Sistema Acadêmico, que será utilizado por toda UEMG (SECTES, 2014).

Já no âmbito administrativo as ações a serem executadas são a liquidação patrimonial e a transferência dos bens e direitos das Fundações para a UEMG; a redação de anteprojeto de lei de extinção da personalidade jurídica das Fundações; a extinção das Fundações e registro do ato nos cartórios competentes e a preparação e realização dos concursos públicos para o corpo docente de cada Unidade, bem como para o pessoal de apoio (SECTES, 2014).

Com a concretização das absorções, o principal impacto notado foi a expansão do número de vagas no ensino superior público, passando de 5.700 alunos em novembro de 2013, para 19.000 alunos em novembro de 2014, totalizando um aumento na ordem de 300% (SECTES, 2014).

Tem-se, dessa forma, que o processo de estadualização foi um projeto de alta complexidade, que

“altera significativamente não somente a base geográfica – *multicampi* – de atuação da Universidade do Estado de Minas Gerais – UEMG e o seu quadro de docentes e discentes, como também implica a própria reestruturação organizacional e cultural da nova Universidade” (SECTES, 2014).

Adiante serão elencados quais foram os maiores problemas enfrentados durante o processo, além das ações desenvolvidas pela Universidade e a necessidade de se fazer uma reestruturação curricular.

#### 9.1.1 Ações desenvolvidas para a execução das estadualizações

Antes da publicação da Lei nº 20.807 houve uma determinação de que haveria a incorporação, com um prazo para que isso acontecesse. Não foi feito nenhum estudo que tratasse da viabilidade desse processo, ou que influenciasse nessa decisão (ENTREVISTADO 3). Portanto, o processo aconteceu de forma contrária, primeiro houve a determinação do governo de que haveria a estadualização e, posteriormente, foram feitos os ajustes para acatar essa decisão.

Dessa forma, foi criado um Grupo Executivo responsável por fazer estudos e providências visando à incorporação das Fundações associadas à UEMG. Esse grupo foi normatizado pela Resolução Conjunta SECTES/SEPLAG/AGE/UEMG 01/2012 e era composto por representantes destes quatro órgãos, competindo a eles “definir o rol de ações que culminarão na incorporação de cada uma das Instituições de Ensino Superior à Universidade do Estado de Minas Gerais” (MINAS GERAIS, 2012). Esse grupo foi criado após haver a determinação de que haveria as estadualizações.

Com a publicação da Lei nº 20.807 foi criada a Comissão Interinstitucional para acompanhar o processo de absorção das fundações educacionais. O Decreto nº 46.320 determina que essa Comissão terá como atribuições a realização de estudos; o acompanhamento da implementação do disposto na Lei nº 20.807 e a tomada de providências relativas ao processo de incorporação das Fundações. “Essa comissão maior se reunia periodicamente para ver se o cronograma estava sendo cumprido” (ENTREVISTADO 1).

Para a melhor execução do processo de estadualização, foram criadas comissões que iriam coordenar cada uma das absorções, normalizadas por resoluções conjuntas entre SECTES, CGE e UEMG. Essas comissões tinham suas atribuições definidas em cada um dos decretos de absorção das Fundações. Como exemplo, tem-se o decreto 46.477, de 2014, que diz respeito à absorção da Fundação Educacional de Divinópolis e determina em seu artigo 6º que:

“Art. 6º Compete à Comissão Especial instituída por este Decreto:

I – proceder à auditoria nos sistemas contábil, financeiro, de pessoal, administrativo e operacional da Fundação;

II – tomar as providências necessárias para aferir a regularidade de que tratam os §§ 3º e 4º do art. 7º da Lei n. 20.807, de 2013;

III – expor, mensalmente, os resultados de seu trabalho à Comissão Interinstitucional criada pelo Decreto nº 46.320, de 27 de setembro de 2013;

IV – apresentar diagnóstico sobre a situação da Fundação e dar dele ciência ao Reitor da UEMG e às demais instâncias de controle que acompanham o processo de absorção da Fundação.

Parágrafo único. Sem prejuízo da continuidade de seus trabalhos, a Comissão Especial deve emitir o diagnóstico de que trata o inciso IV até 31 de julho de 2014” (MINAS GERAIS, 2014).

Todas essas comissões foram mencionadas pelo Entrevistado 1, que destacou a importância das mesmas para o andamento do projeto e como cada uma executava suas atribuições:

“(…) existiram várias comissões que tratavam do processo. Participavam da comissão principal a AGE, CGE, SEPLAG, UEMG, SECTES, Ministério Público, Sindicato dos Professores e Presidente do Conselho das Fundações, e tinham um cronograma e acompanhavam-no. Paralelo a isso havia comissões mais técnicas, que tratavam de assuntos mais técnicos, uma comissão que tratava do orçamento, outra que tratava dos professores e demais trabalhadores que seriam demitidos (RH), sempre com representantes da UEMG, da SEPLAG e da SECTES” (ENTREVISTADO 1).

Após o fim das absorções das seis Fundações Educacionais mais a absorção das atividades de Ensino Superior da Fundação Helena Antipoff, a Comissão Interinstitucional, instituída pelo Decreto nº 46.320, foi extinta, uma vez que os trabalhos atinentes a ela já estavam feitos. Já a comissão formada com base nos decretos de absorção, composta por membros da SEPLAG, UEMG, AGE e SECTES se reúnem sempre que necessário.

No tocante às atividades desenvolvidas pela Universidade, tem-se que foi criado um grupo de trabalho interno, situado na Pró-reitoria de Planejamento, Gestão e Finanças, trabalhando em conjunto com as demais áreas da Universidade. Esse grupo dividiu o foco de trabalho em duas frentes, a primeira, que cuida das ações atinentes às Unidades absorvidas menores (Campanha, Carangola e Diamantina) e a segunda, que cuida das atividades relacionadas às três Unidades maiores (Divinópolis, Passos e Ituiutaba).

Na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, após a publicação da Lei e dos Decretos, foi instituído um grupo de trabalho, com membros da Subsecretaria de Gestão de Pessoas – SUGESP e da Subsecretaria de Gestão da Estratégia – SUGES, que trabalhou junto à UEMG auxiliando nas questões relativas ao planejamento e execução do processo. Foram pactuadas, ainda, algumas metas e ações no Acordo de Resultados, além de haver uma tentativa de se fazer, com a Universidade, um estudo da Força de Trabalho, para um posterior planejamento.

### 9.1.2 Problemas enfrentados

Dentre os problemas enfrentados no processo de absorção das Fundações Educacionais, a Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior cita, alguns pontos ligados à complexidade da incorporação em um curto período de tempo de Instituições que:

“I) funcionavam há várias décadas como instituições isoladas e, portanto, possuíam uma cultura institucional própria desse modelo; II) encontram-se situadas em diferentes regiões do Estado de Minas Gerais; III) têm características diferenciadas quanto ao número de cursos oferecidos, quantidade e titulação do corpo docente, dentre outras; e IV) os formatos de organização institucional e gestão eram variados” (SECTES, 2014).

A partir dos problemas destacados pelo documento supracitado, um dos pontos destacados pelos entrevistados foi a heterogeneidade das Instituições, que possuíam cursos, currículos, corpo docente, estrutura e tamanhos diferentes, sendo de difícil execução a incorporação de todas essas diversidades em uma Universidade que também já possuía sua própria estrutura, normas, currículos e cursos. O Entrevistado 1 menciona esses fatores dificultadores:

“O maior desafio enfrentado durante processo foi a falta da homogeneidade dos problemas, cada fundação tinha um problema, e elas ainda não tinham a capacidade de pensar no todo, na fundação como parte da universidade” (ENTREVISTADO 1).

Além da heterogeneidade, outro problema enfrentado nesse processo foi a assimetria de informação entre a Universidade e as Fundações, no que diz respeito às dívidas das Instituições. O real valor dessas dívidas só foi realmente conhecido quando do início do trabalho da UEMG nas Unidades incorporadas. Essa distorção fez com que a proporção dos gastos com a execução do processo só fosse conhecida quando este foi iniciado.

Uma das primeiras dificuldades notadas pelo Entrevistado 4 diz respeito à falta de um planejamento das ações a serem seguidas para a absorção, devido ao prazo exíguo determinado para a conclusão das estadualizações. Essa tempestividade na solicitação fez com que o planejamento se adequasse à determinação e não o contrário, o que poderia trazer mais eficiência ao processo.

A falta de planejamento também foi uma dificuldade para as áreas mais técnicas da Universidade, aliada à pouca informação recebida dos setores mais altos da Instituição. O Entrevistado 2 relatou que, em sua área, as notícias sobre a execução do projeto iam chegando aos poucos, não sendo possível realizar um planejamento:

“(…) cada momento sabia-se um pouco, foi noticiado aos poucos qual

instituição seria absorvida, não foi chegada uma notícia completa. A medida que foram chegando as fundações, foram tomadas as medidas necessárias, sem um planejamento para a criação de uma força tarefa para realizar tais ações” (ENTREVISTADO 2).

Essa falta de planejamento foi uma das consequências do tempo insuficiente entre a publicação da Lei, em julho de 2013, e a publicação dos primeiros decretos, em novembro de 2013, conforme relatado pelo Entrevistado 3. A Lei foi um ato político e os Decretos vieram para regulamentar as ações. Não houve, no entanto, tempo suficiente para se ter um planejamento da força de trabalho, nem orçamentário financeiro, ou ainda um prazo para se estudar a realidade financeira das instituições, determinando qual era o passivo trabalhista de cada uma e a real necessidade de pessoal.

“O ideal seria fazer uma análise da situação e já incorporar adequando a realidade da Universidade, mas foi feito diferente: foi determinado, incorporou do jeito que estava e agora as fundações estão sendo adequadas a realidade da Universidade” (ENTREVISTADO 3).

As avaliações dos cursos também representaram um desafio para a Universidade, uma vez que, como Instituições de Ensino Privadas, as Fundações possuíam um tipo diferente de avaliação, realizada pelo MEC. Agora, como partes de uma Universidade Estadual, os mesmos cursos serão avaliados pelo Conselho Estadual de Educação, com maiores exigências, não só no que diz respeito ao curso, mas também à qualificação do corpo docente. Quando da transferência dos cursos das Fundações para a avaliação do Conselho, estes já sofreram uma queda em suas notas, sendo função da Universidade aprimorá-los e torná-los cursos com a qualidade de uma Instituição Pública.

Ainda sobre os cursos ministrados nas Fundações, tem-se que o currículo de muitos deles não está em conformidade com a realidade da UEMG, sendo necessário que haja uma unificação entre eles, conforme citado pelo Entrevistado 1:

“Um exemplo é o curso de pedagogia ofertado de diferentes formas nas unidades do interior e na capital, havendo até cursos de pedagogia com três anos, o que não é permitido pela universidade. Esse processo de unificação será feito daqui para frente” (ENTREVISTADO 1).

No tocante ao aumento corpo docente designado, um problema causado por esse fato foi a queda da proporção de efetivos, uma vez que, antes mesmo das estadualizações o número de efetivos da Universidade já era baixo, após a ação, essa proporção diminuiu mais

ainda, junta-se a esse fato a declaração de inconstitucionalidade da Lei Complementar nº 100 de 2007, que tornava efetivos diversos servidores públicos do Estado, dentre eles muitos da carreira de Professor de Ensino Superior.

Um dos critérios para recadastramento dos cursos junto ao Conselho Estadual de Educação é o número de professores com titulação de mestre ou doutor e também uma porcentagem mínima do corpo docente trabalhando em regime de 40 horas semanais. Essas especificidades não eram levadas em conta pelas Instituições privadas, sendo de responsabilidade da UEMG adequar todo o seu quadro de docentes para os critérios exigidos pelo Conselho, conforme mencionado pelo Entrevistado 1:

“(…) uma universidade pública, por lei, precisa ter 33,33% do seu corpo docente de mestres e doutores, que uma faculdade privada não precisa, além de necessitar ter 33,33% trabalhando em regime de 40 horas. Dessa forma, muitos professores que tinham título e trabalhavam nas fundações e em outros lugares, preferiram ficar com os outros afazeres” (ENTREVISTADO 1).

O problema da assimetria de informação também foi mencionado pelo Entrevistado 2, que destacou, ainda, o desconhecimento, por parte de setores da Universidade, da realidade em que as Fundações se encontravam:

“Outro problema encontrado foi a falta de informação sobre o que estaria sendo passado para a Universidade, tanto na área financeira, quanto nas questões relativas à pessoal, não foi passada a dimensão, isso não chegou às áreas intermediárias, ficando retidas na direção superior. O que foi passado para essas áreas foi apenas o que deveria ser feito, só a ‘avalanche’” (ENTREVISTADO 2).

Outro ponto relativo à falta de planejamento foi o pouco apoio recebido pelo Governo, citado pelo Entrevistado 2, que afirma não haver nos quadros da Universidade pessoal necessário para que fosse feita uma força tarefa visando esse planejamento: “Não houve, por parte do governo, o auxílio com a disponibilização da força tarefa necessária para realizar tal planejamento” (ENTREVISTADO 2).

### 9.1.3 A reestruturação curricular

O Acordo de Resultado 2014 trouxe, como uma das metas para a Universidade do Estado de Minas Gerais, a revisão pedagógica das Unidades de Campanha, Carangola, Diamantina e Ibitiré, que haviam sido absorvidas no final de 2013. O documento prevê que

nessa revisão deverá estar incluída a proposta de distribuição de disciplinas e suas respectivas cargas horárias, nas modalidades obrigatórias, optativas e eletivas. Essa revisão é a mesma que deve ser feita nas outras três Unidades absorvidas em 2014.

A revisão curricular é um dos pontos mais importantes de todo o processo de estadualização das Fundações Educacionais, visto que, quando estas funcionavam como Instituições de Ensino Superior Privadas, elas possuíam currículos os mais diversificados possíveis, com a carga horária que lhes era mais conveniente e as disciplinas consideradas as mais adequadas para cada curso. No entanto, após a incorporação dessas unidades pela UEMG, é necessário que haja uma unicidade curricular, visto que uma mesma Instituição não pode oferecer um curso com disciplinas ou duração diferentes.

Além disso, será a partir dessa reestruturação que poderá ser iniciado o processo de planejamento da força de trabalho para a realização de concurso público na Universidade. Pois, com a nova grade curricular, será possível haver uma adequação da força de trabalho necessária para o funcionamento dos cursos.

O Entrevistado 3 fala da importância dessa readequação dos currículos, afirmando a necessidade de se ter uma grade curricular definitiva, que demandará concurso público para o recrutamento de pessoal e uma grade curricular provisória, para aqueles alunos que já iniciaram o curso, demandando, dessa forma, o recrutamento de pessoal por meio de designação.

“Dessa forma, é necessário saber qual é o currículo definitivo e qual é o de transição, porque o definitivo é preciso adequar a força de trabalho definitiva para isso, pode ter um corpo efetivo. Já o que é de transição não justifica contratar um professor efetivo para uma disciplina que vai acabar em um ou dois anos, podendo continuar com o quadro temporário” (ENTREVISTADO 3).

No entanto, para realizar essas ações de recrutamento, a SEPLAG necessita que a UEMG conclua o trabalho de reestruturação curricular. Dessa forma, a Secretaria está em uma situação de passividade, aguardando que as ações competentes à Universidade sejam realizadas. Cabe à Secretaria cobrar a realização de tais ações, agindo de forma mais proativa em vistas de se dar continuidade ao trabalho.

Dessa forma, tem-se que um dos pontos mais importantes relativos ao processo de estadualização ainda não foi concluído, prejudicando, inclusive, a execução das demais atividades relativas à contratação de pessoal.

A Universidade alega, conforme relatado pelo Entrevistado 1, que ainda não houve tempo hábil para se iniciar essa reestruturação, visto que 2015 é o primeiro ano em que a Universidade está completa, com todas as Unidades absorvidas. Dessa forma, o Entrevistado 1 alegou que o projeto será iniciado quando da disponibilidade de tempo e pessoal técnico para a realização dos estudos necessários e execução da ação.

## **9.2 Planejamento da Força de Trabalho**

O planejamento da força trabalho realizado para a designação e a contratação dos servidores necessários ao funcionamento das Fundações Educacionais absorvidas foi solicitado com vistas de se tornar mais eficiente o recrutamento de pessoal no setor público, além de tentar trazer uma maior economia para os cofres públicos.

Esta seção mostrará quais foram as ações realizadas pela Universidade e pela SEPLAG, os fatores limitadores encontrados durante o processo, além de definir como está o andamento do planejamento para o concurso público e as expectativas, tanto da Universidade, quanto da SEPLAG para a continuidade do processo de estadualização.

### **9.2.1 Ações realizadas**

A partir das entrevistas realizadas na Universidade do Estado de Minas Gerais notou-se que as ações relacionadas à contratação e designação de pessoal foram feitas sem um planejamento concreto, uma vez que todas as medidas realizadas foram feitas de acordo com o aparecimento da demanda.

As únicas medidas adotadas pela Universidade foram: realizar a solicitação de pessoal obedecendo aos critérios legais já estabelecidos, tais como a proporção mínima de mestres e doutores, que foi influenciada com o aumento do número do corpo docente sem, necessariamente, aumentar o número de professores com titulação; a adequação da carga horária dos servidores, pois, nas Instituições privadas, existiam diversos regimes de trabalho, enquanto na UEMG só é permitido o regime de 20 ou 40 horas para a carreira de Professor de

Educação Superior e adequação ao número máximo de disciplinas que cada professor poderia ministrar. A partir desses critérios, deu-se preferência, quando da designação do pessoal “àqueles professores que possuíam titulação, poderiam dedicar de 20 a 40 horas e a sua titulação se identificava com a disciplina” (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 2 relatou, ainda, que foi feito um levantamento da titulação dos mestres e doutores e, de acordo com essa titulação, foi dada prioridade aos doutores para fazerem 40 horas, seguidos pelos mestres. Além disso, foi necessário a escolha de professores para serem coordenadores de curso e diretores, dando-se preferência àqueles que possuíam titulação (ENTREVISTADO 2).

No âmbito da SEPLAG o planejamento da força de trabalho já foi feito de maneira mais normatizada, seguindo-se a metodologia utilizada pela Diretoria Central de Planejamento da Força de Trabalho. Não houve, no entanto, mesmo na Secretaria, a elaboração de um plano de ação para acompanhar as questões relativas ao recrutamento de pessoal. Em algumas etapas do processo havia o acompanhamento da SUGES sobre o andamento das ações, com o monitoramento de um cronograma interno, elaborado pela Subsecretaria e pela UEMG.

Foram realizadas, por membros da SEPLAG, visitas técnicas às Unidades absorvidas a fim de se observar a realidade dessas Fundações, para que, dessa forma, fosse realizado um planejamento mais adequado. O Entrevistado 4, no entanto, acredita que esse papel do planejamento caiba mais à UEMG, cabendo à SEPLAG auxiliar no processo.

“No entanto, fundamentalmente, essa é uma ação que depende da UEMG, a SEPLAG pode auxiliar neste processo, pela metodologia e pelo conhecimento em relação ao planejamento da força de trabalho, mas são coisas que dependem muito mais da Universidade do que da SEPLAG” (ENTREVISTADO 3).

Os critérios legais usados pela Secretaria para o planejamento da força de trabalho foram os mesmos usados pela Universidade, buscando, além disso, uma maior eficiência financeira, otimizando o tempo dos professores que antes ministravam apenas uma disciplina e ficariam o restante da carga horária ociosos.

Além disso, todo o planejamento foi feito com base no número de aulas

que deveriam ser ministradas, havendo a distribuição dos professores a partir do total de horas contadas em cada um dos cursos, esperando, dessa forma, maximizar o uso do professor durante o seu período de trabalho, que, de acordo com a DCPFT, seria de dois terços da sua carga horária.

### 9.2.2 Limitações na realização do planejamento

As limitações encontradas durante a realização do planejamento da força de trabalho foram relatadas por todos os entrevistados.

Sob a ótica da Universidade, um dos problemas relatados foi a realização de concurso público para a substituição daqueles servidores que devem ser afastados devido a declaração de inconstitucionalidade da Lei nº 100. O processo de planejamento da força de trabalho para as estadualizações coincidiu com a realização desse concurso público, fazendo com que a Universidade priorizasse o projeto que já estava em andamento, deixando o processo da estadualização para depois da conclusão do primeiro.

Outro problema notado pelo Entrevistado 1 foi a falta de cargos de confiança (recrutamento amplo) nos quadros da Universidade para assumirem os cargos de direção e coordenação das antigas fundações. Esse fato ocorreu, pois não foi pensado antecipadamente em tais situações, visto a tempestividade com que o processo foi feito, sem o devido planejamento.

O Entrevistado 2 relata, ainda, a falta de um plano de ação para a contratação e designação de pessoal como um dos fatores limitadores da execução do processo, visto que as informações a respeito da necessidade de pessoal e das Fundações chegavam aos poucos às áreas intermediárias das Universidades, restando à essas áreas apenas executar o solicitado, sem um planejamento prévio.

Apesar de terem sido relatados fatores limitantes ao planejamento da força de trabalho, notou-se que estes estão ligados mais às outras partes do processo do que ao planejamento da força de trabalho em si, visto que a Universidade não realizou um planejamento de pessoal e sim executou algumas medidas relativas à contratação do corpo docente necessário a execução das atividades.

Na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, os fatores limitantes relatados foram de natureza diversa daqueles mencionados pelos entrevistados ligados à Universidade.

A primeira dificuldade encontrada foi a demora na preocupação em se iniciar o planejamento da força de trabalho, visto que, as primeiras determinações a respeito das estadualizações não levavam em conta a necessidade de pessoal. Apenas no final de 2013, quando da publicação dos primeiros decretos de absorção, que surgiu a preocupação de se dimensionar o pessoal necessário para aquela área. O Entrevistado 4 destacou esse fator limitador relatando que várias das demandas feitas pela Universidade, foram feitas às vésperas da estadualização entrar em vigor, o que prejudicou a execução das ações, pois, caso a Universidade tivesse feito as solicitações de forma mais tempestiva, o planejamento poderia ser realizado com mais calma e propriedade.

O entrevistado 4 relatou, ainda, a dificuldade em se conseguir que a Universidade disponibilizasse os dados e documentos necessários ao dimensionamento de pessoal, para fins de comparação com o quantitativo enviado pela mesma. Esses dados não foram enviados e por isso não foi possível que a DCPFT reapplicasse os critérios utilizados pela Universidade e encontrasse o mesmo resultado solicitado por ela. A solução encontrada pela Diretoria foi realizar seu próprio levantamento, levando em conta as legislações disponíveis e os critérios considerados mais adequados e eficientes.

A Lei nº 100 também foi vista como um fator dificultador para o Entrevistado 4, no entanto em um aspecto diferente do percebido anteriormente. Para ele, o impacto não foi diretamente no processo de estadualização, mas sim no ambiente da Universidade, visto que a UEMG possui um grande número de servidores efetivados pela referida lei, criando uma situação de incerteza, desviando o foco do dimensionamento da força de trabalho para as absorções.

Um dos pontos levantados pelo Entrevistado 3 foi a resistência por parte da Universidade, no que diz respeito à ocupação dos cargos. Segundo a Universidade, existem normativos próprios que impedem que um professor trabalhe em um regime menor do que 20

horas. No entanto, com a incorporação das Fundações, muitos professores são contratados para dar apenas uma disciplina, caso esse professor seja designado pela UEMG nos mesmos moldes, ele ficará ocioso na maior parte do tempo, já que dará apenas uma disciplina e receberá por um regime de 20 horas. Para a SEPLAG, não deveria ser feito dessa forma, uma vez que a Lei nº 15.463/2005 permite o ingresso de professores para carga horária fracionada, sendo esta uma situação temporária, não há nenhuma inviabilidade legal para o fato. Há de se respeitar a legislação própria da Universidade, no entanto, como se trata de uma situação temporária, deveria ser levado em conta, ainda, a atual situação financeira-orçamentária do Estado, permitindo, assim, a designação fracionada desses servidores. Para o Entrevistado 3:

“Então, o Estado está tendo um custo maior do que poderia acontecer e esse foi um problema, tendo essas resistências e divergências. Em um contexto de contingenciamento, de orçamento deficitário, esse é um fato que deve ser levado muito em consideração, sempre há essa dificuldade com a Universidade e acredita-se que, quando do planejamento para o Concurso haverá a mesma dificuldade” (ENTREVISTADO 3).

Outro fator limitador para o planejamento da força de trabalho e que também está dificultando o andamento do processo de planejamento para a realização de concurso público é a demora na entrega da reestruturação curricular, visto que sem essa entrega, não tem como haver o correto dimensionamento do pessoal necessário, nem definir quais disciplinas são temporárias e, portanto, passíveis de contratação temporária de pessoal e aquelas que serão definitivas e devem ter um corpo docente efetivo.

Por fim, tem-se o fator dificultador que mais impactou no processo como um todo, o fator político. Como mostrado no Capítulo 7, a Câmara de Coordenação Geral, Planejamento, Gestão e Finanças optou por permitir a contratação e designação de todos os servidores solicitados pela Universidade. Essa opção levou em conta os fatores políticos, que se sobrepuseram aos critérios técnicos adotados no planejamento da força de trabalho elaborado pela DCPFT. Essa escolha traz para o Estado um impacto financeiro, visto que, da forma como foi aprovado, existe hoje, na Universidade, professores contratados em regime de 20 horas, que ministram apenas uma disciplina de três horas, por exemplo, onerando, dessa forma, os cofres públicos.

Nesse contexto, o Entrevistado 4 cita ainda, a grande interferência de interesses corporativos nos processos de dimensionamento de pessoal:

“(…) os interesses corporativos são um grande problema de gestão de pessoal no Brasil, em especial no setor público, o corporativismo no Brasil é muito grande, então toda vez que se vai fazer algum movimento no sentido de se alterar algo na gestão de pessoas, existem forças políticas contrárias e não se consegue implementar determinadas medidas em função dessas forças, sem levar em conta o componente técnico” (ENTREVISTADO 4).

Essas limitações devem ser ultrapassadas para que se consiga fazer o planejamento da força de trabalho para a realização de concurso público. A próxima seção tratará desse planejamento, mostrando o que já foi feito no tempo após a publicação da Lei nº 20.807.

### 9.2.3 Planejamento para a realização de concurso público

Em seu artigo 8º, parágrafo 2º, a Lei nº 20.807 determina que a UEMG promova estudos necessários à realização de concurso público para o atendimento da demanda de pessoal decorrente das estadualizações em um prazo de 120 dias, a partir da declaração da absorção. Tem-se, dessa forma, que o prazo estipulado na Lei já acabou e tais estudos ainda não foram realizados.

O Entrevistado 1 afirmou que esse planejamento já foi iniciado, sendo esta uma das prioridades da Universidade no ano de 2015, sendo que já foi enviado para aprovação da Câmara de Coordenação Geral, Planejamento e Finanças um pleito para a criação de cargos nas carreiras de Professor de Educação Superior, Analista Universitário e Técnico Universitário. Com a aprovação da criação desses cargos, a UEMG poderá dar continuidade ao processo, solicitando a realização de concurso público.

O Entrevistado 2 salientou a necessidade de se ter pessoal qualificado nas áreas técnicas da Universidade, para que o processo tenha continuidade e haja uma preparação para a realização do concurso público.

Novamente nota-se que, assim como no planejamento para as contratações e para as designações, o dimensionamento de pessoal para a realização do concurso público, não leva em conta metodologias ou técnicas, visto que as ações já realizadas são aquelas ligadas a requisições de cargos ou demandas por pessoal em sua área meio. Não tendo sido iniciado, dessa forma, um verdadeiro estudo a respeito da necessidade de pessoal nas

Fundações Educacionais estadualizadas.

Na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, o processo de planejamento se encontra parado, visto que, segundo o Entrevistado 3, o andamento das ações atinentes à Secretaria depende da entrega da reestruturação curricular elaborada pela UEMG.

“A criação de um plano de ação para o andamento do processo de realização do concurso público estava entre os projetos da SEPLAG, no entanto, ele seria consequência da análise do projeto pedagógico e da reestruturação curricular, que seria elaborado pela UEMG; sendo a ideia inicial a Universidade entregar a reestruturação e a SEPLAG concluir com a entrega de um plano de ação” (ENTREVISTADO 3).

Tem-se, dessa forma, que o processo seria feito de trás para a frente, primeiro seria determinado em que data a Universidade precisava de um corpo efetivo contratado, para depois o plano de ação ser realizado.

O Entrevistado 4 também salientou a necessidade de a Universidade elaborar a reestruturação curricular, visto que esta é uma pré-condição para o mapeamento do concurso público. O Entrevistado afirmou, ainda, que, desde o final de 2014, não houve nenhuma conversa entre UEMG e SEPLAG a respeito dos estudos relativos ao concurso público.

Portanto, tem-se que o processo de planejamento da força de trabalho para a realização de concurso público está estacionado, sem que nenhuma ação concreta tenha sido feita em vistas de retomar sua execução. A responsabilidade não é só da Universidade, cabe a SEPLAG, também, retomar o seu posicionamento e encontrar ferramentas de cobrança para que sejam feitas as ações atinentes à UEMG, visto que, o prazo, previsto em lei, para a realização dos estudos relativos ao concurso público já acabou e faz-se necessária a agilização do processo.

#### 9.2.4 Expectativas para a continuidade do processo

As expectativas em relação à continuidade do processo de estadualização, principalmente no que diz respeito ao planejamento da força de trabalho para a realização de concurso público são de várias frentes. Dentre os pontos destacados pelos entrevistados, nota-se uma heterogeneidade nas respostas de cada um, visto que houve respostas dando prioridade à assuntos diferentes.

O Entrevistado 1 chamou atenção para a necessidade de normalização do quadro funcional da universidade e destacou que, com a conclusão do projeto de estadualização, a principal expectativa é que a UEMG cumpra a constituinte que a criou, ou seja, funcione como uma Universidade *multicampi*, no interior, feita para atender às necessidades e carências da região em que se insere.

O Entrevistado 2 destacou a necessidade de se conseguir um maior número de pessoal qualificado para a consecução do projeto do concurso público, visto que, com a experiência adquirida por meio da contratação e designação dos temporários, notou-se o que deve e o que não deve ser feito, sendo uma das principais carências notadas na Universidade, o número de servidores com o conhecimento técnico a respeito das atividades a serem desenvolvidas.

O Entrevistado 3 destacou que, em relação às expectativas, atualmente a SEPLAG está aguardando a conclusão dos trabalhos de adequação dos currículos, que deve ser enviado pela UEMG, para a consecução do processo. E salientou, no entanto, que é papel da Secretaria atuar na cobrança desse trabalho, agindo de forma proativa.

Para o Entrevistado 4 é necessário que se comece a pensar na sustentabilidade financeira desse processo, visto que a demanda por vagas de ensino superior é crescente, tem-se um gasto excessivo, para professores trabalhando abaixo de sua capacidade, tornando o custo de uma vaga unitária da Universidade maior, o que, no médio ou longo prazo será financeiramente insustentável para o Estado.

A partir do relato das expectativas, nota-se que há, por parte tanto da Universidade, quanto da SEPLAG, uma tendência de se responsabilizar o outro lado pela falta de andamento no processo, visto que a Universidade está aguardando resposta da Secretaria e a Secretaria está aguardando conclusão de um trabalho da Universidade, sem que nada seja realmente feito para a continuidade do processo. Percebe-se, dessa forma, que há uma comunicação precária entre os dois órgãos, o que pode prejudicar o andamento de um processo que impacta tanto nas contas públicas, quanto na vida de milhares de alunos em todo o Estado de Minas Gerais.

## 10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de atingir o objetivo central do presente trabalho, que é analisar como está sendo feito o planejamento da força de trabalho frente ao processo de estadualização das Fundações Educacionais pela Universidade do Estado de Minas Gerais no período de 2013 a 2015, foram utilizadas técnicas de pesquisa bibliográfica e documental, além de levantamento de campo, por meio de entrevistas visando obter as informações necessárias.

Em relação ao processo de estadualização das Fundações Educacionais, notou-se que, a partir dele, a Universidade conseguiu um maior alcance no interior do Estado de Minas Gerais, chegando a lugares que antes tinham uma carência por Ensino Superior Público. Esse processo, no entanto, não foi feito de maneira planejada, segundo a maioria dos entrevistados, uma vez que foi dada a determinação de se realizar as absorções, sem que antes houvesse um maior estudo a respeito do impacto que tal ação causaria no Estado. Dessa forma, tem-se que as ações desenvolvidas foram de natureza paliativa, visando diminuir o impacto causado pela execução de um processo dessa magnitude, que precisava de um maior planejamento.

A partir da análise documental e, também, das entrevistas, notou-se divergências de opiniões entre os entrevistados da Universidade e aqueles da SEPLAG, principalmente em relação às prioridades para a continuidade das ações e também no que diz respeito à definição de alguns dos critérios para as contratações temporárias. No entanto, foram vistas semelhanças em algumas declarações dadas por todos os entrevistados, como o tempo exíguo decorrido entre a publicação da Lei 20.807 e os primeiros decretos de absorção, insuficiente para se realizar todo o planejamento atinente às estadualizações e também alguns fatores limitadores à realização do planejamento da força de trabalho, tais como a declaração de inconstitucionalidade da Lei nº 100.

As principais queixas relatadas durante o processo de absorção das Fundações, tanto pela UEMG, quanto pela SEPLAG foram: a falta de heterogeneidade entre elas, fazendo com que cada uma possuísse um problema diverso; a falta de um plano prévio para adequar essas Unidades à realidade da UEMG; a pouca informação a respeito da real situação financeira das Fundações, causando um impacto maior do que o calculado e a retenção das principais informações na direção superior da Universidade sem que essas

informações fossem repassadas às áreas intermediárias.

Percebeu-se, dessa forma, que grande parte dos problemas encontrados durante o processo de absorção poderiam ser evitados, ou minimizados, caso houvesse mais tempo para se fazer um estudo mais aprofundado sobre as Fundações, que acarretaria em um melhor planejamento, trazendo, assim, maior eficiência ao processo como um todo. O que aconteceu, no entanto, foi que se demorou mais de 20 anos entre o disposto na Constituição do Estado e a publicação das Leis e Decretos que deram início às estadualizações e, quando estas foram feitas, não houve tempo hábil para a realização correta das ações.

Um dos pontos levantados pela maioria dos entrevistados foi a necessidade de se haver uma reestruturação curricular, visando unificar o currículo de todas as Fundações com a Universidade, o que acarretaria em uma mudança nos cursos ministrados atualmente nas Instituições absorvidas, com alterações na duração dos mesmos e nas disciplinas ministradas. Essa reestruturação é, inclusive, ponto chave para o início do planejamento da força de trabalho para a realização do concurso público, sendo uma das alegações da SEPLAG, a de que sem essa reestruturação não é possível dar início aos estudos. A Universidade, por sua vez, alega que essa ainda não é a prioridade da Instituição, sendo que os trabalhos serão iniciados quando da disponibilidade de pessoal qualificado e tempo para a realização de tal ação. Tem-se, portanto, que, se o planejamento é para concurso em cargos efetivos, é necessário realizar a estruturação primeiro. Pois, caso seja feito um concurso público com base na grade atual, que é heterogênea, o que fazer com os concursados depois? Faz-se necessário, portanto, que haja a reestruturação curricular antes do planejamento da força de trabalho para o concurso público.

No que diz respeito ao planejamento da força de trabalho, tem-se que as ações realizadas pela Universidade foram no sentido de se adequar os critérios legais exigidos ao novo corpo docente da UEMG, não havendo, dessa forma, ações ligadas especificamente ao dimensionamento de pessoal. No âmbito da SEPLAG, houve um planejamento da força de trabalho mais voltado para a economia do Estado, respeitando-se os critérios exigidos pelo Conselho Estadual de Educação, levando-se em conta a necessidade de maximização do trabalho do professor.

Dentre os fatores limitadores relatados durante o processo de planejamento da força de trabalho, as dificuldades relatadas pelos servidores da UEMG foram dificuldades ligadas mais à outras ações do processo de estadualização, tais como: a falta de cargos de confiança (recrutamento amplo) disponíveis para serem dados aos coordenadores e diretores das Fundações absorvidas; a declaração de inconstitucionalidade da Lei nº 100, que fez com que fosse dada prioridade à realização desse concurso em detrimento do planejamento relativo às estadualizações e, por fim, a falta de um plano de ação para a contratação e designação dos servidores.

Na SEPLAG, as dificuldades relatadas foram ligadas a problemas tidos diretamente com a Universidade: a demora em se iniciar um planejamento da força de trabalho, visto que as primeiras solicitações foram feitas apenas após a publicação dos primeiros decretos; uma resistência da Universidade em disponibilizar os dados relativos ao quantitativo realizado pela mesma e de como foram feitos os estudos e também uma oposição da UEMG em contratar docentes com horas fracionadas, fazendo com que haja, atualmente, professores ociosos, pois foram contratados em regime de 20 horas para ministrar apenas uma disciplina, com um número baixo de horas.

No que diz respeito ao planejamento da força de trabalho para a realização do concurso público tem-se que o mesmo se encontra parado, não tendo sido feita nenhuma ação em 2015 em vistas de retomar o processo. As alegações dadas para a ocorrência dessa estagnação no processo é a mesma, tanto na SEPLAG, quanto na Universidade: estão aguardando a outra parte realizar algo, para dar continuidade. A SEPLAG afirma que não pode continuar o dimensionamento de pessoal sem a reestruturação curricular, a ser desenvolvida pela UEMG; a Universidade, por sua vez, afirma estar esperando a criação de cargos, nas carreiras de Professor de Ensino Superior, Analista Universitário e Técnico Universitário, solicitados à SEPLAG para dar andamento à realização do concurso público.

Tem-se, dessa forma, que uma das principais limitações ao processo de planejamento da força de trabalho está na falta de comunicação entre as partes envolvidas, pois não há comunicação entre as áreas intermediárias e a direção superior da Universidade, entre a UEMG e as Fundações e, principalmente, entre a SEPLAG e a UEMG. Essa falta de comunicação cria abismos entre os setores, fazendo com que não haja uma unicidade entre as

prioridades e cada um trabalhe sozinho realizando ações que seriam mais eficientes se realizadas em conjunto. Recomenda-se, portanto, que seja realizado um maior número de reuniões, que agregue todas as partes envolvidas no processo, deixando todas as áreas inteiradas do que está acontecendo.

Nota-se, ainda, que a Universidade e a SEPLAG estão trabalhando como antagonistas, deixando a responsabilidade da continuidade do projeto para a outra parte, quando, na verdade, a responsabilidade deve ser compartilhada, visto que se trata de um projeto que impacta não só os cofres públicos, mas também a vida de milhares de estudantes mineiros, que passaram a receber ensino superior gratuito em regiões carentes de tal fato.

Há que se considerar, ainda, a grande disparidade no quantitativo solicitado pela Universidade e aquele estipulado pela DCPFT, mostrando que ambos poderiam ser modificados para se chegar em um quantitativo que atendesse bem às necessidades da UEMG e estivesse de acordo com os ideais metodológicos pregados pela SEPLAG.

Para a continuidade do processo de planejamento da força de trabalho para a realização do concurso público, tem-se que podem haver alguns aprimoramentos, como uma atuação mais ativa da SEPLAG, no sentido de se conseguir que seja entregue a reestruturação curricular e não só aguardar até que a Universidade entregue esse trabalho, pois esse foi o impedimento citado pela Secretaria para não se continuar o processo de dimensionamento.

No âmbito da Universidade é necessário que haja uma maior comunicação entre a direção superior e as áreas intermediárias, colocando estas últimas a par de todo o processo e não só das ações atinentes a elas, visto que estas áreas podem auxiliar no dimensionamento da força de trabalho. Além disso, é necessário que a Universidade faça, realmente, um planejamento da força de trabalho, buscando não só preencher os cargos vagos, mas também analisar a real necessidade de pessoal.

Tem-se, ainda, que seria mais eficiente que a Universidade e a SEPLAG trabalhassem em conjunto, realizando um só estudo, para que, dessa forma, haja um maior equilíbrio entre o fator técnico e o fator político, uma vez que isso não ocorreu na etapa de contratação e designação de pessoal. Para conseguirem trabalhar em conjunto, é necessário

que os dois órgãos se tratem como parceiros, com os mesmos interesses, pois caso isso aconteça, haverá um equilíbrio entre as necessidades já colocadas pela UEMG e a busca pela economicidade, pregada pela SEPLAG, não havendo, dessa forma, a escolha de uma prioridade, em detrimento de outras.

Por fim, é necessário que o poder público, de forma, geral, entenda a importância de se inserir o planejamento da força de trabalho dentre os planos de um governo e não só quando da necessidade de pessoal para se executar as atividades, conforme cita Bergue (2010), a gestão de pessoas deve se integrar com os programas das organizações públicas e com as metas de gestão, orientadas para uma execução eficiente das políticas públicas.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. **A gestão estratégica de pessoas**. In: **As pessoas na organização**. São Paulo – SP. 2002.

ALMEIDA, Leandro *et al.* **Democratização do Acesso e do Sucesso no Ensino Superior: uma reflexão a partir das realidades de Portugal e do Brasil**. 2012. São Paulo. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772012000300014&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772012000300014&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20/04/2015.

ALMEIDA JR., Mário Veiga de. Novos desafios do ensino superior no Brasil. Disponível em: <<http://www.portalbibliotecario.com.br>>. In: SOUSA, Eliana Ramos de, *et al.* **Políticas Públicas para a Educação Superior: a contribuição do PROUNI e do FIES para o fortalecimento da educação**. 2013. In: XIII Colóquio de Gestão Universitária em Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina.

AMARAL, Nelson Cardoso. O Limite na Expansão da Educação Superior privada no Brasil, Regiões e Estados. Goiás (digitalizado), 2006. In: CHAVES, Vera Lúcia Jacob; LIMA, Rosângela Novaes; MEDEIROS, Luciene Miranda. **Reforma da Educação Superior Brasileira – de Fernando Henrique Cardoso a Luiz Inácio Lula da Silva: políticas de expansão, diversificação e privatização da educação superior brasileira**. 2008. Brasília – DF. Disponível em: <[http://www.gepes.belemvirtual.com.br/documentos/Artigos/Artigo\\_Vera\\_Luciene\\_e\\_Rosangela.pdf](http://www.gepes.belemvirtual.com.br/documentos/Artigos/Artigo_Vera_Luciene_e_Rosangela.pdf)>. Acesso em: 20/04/2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. Atual. Caxias do Sul: EducS, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 15/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto Federal nº 3.860. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências**. 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>>. Acesso em: 19/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 9.394. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 19/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 10.861. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências**. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em: 19/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Lei Federal nº 13.005. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>>. Acesso em: 19/04/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em: 23/04/2015.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 2 set. 2013. In: SOUSA, Eliana Ramos de, *et al.* **Políticas Públicas para a Educação Superior: a contribuição do PROUNI e do FIES para o fortalecimento da educação.** 2013. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Conferência nacional de Educação (CONAE). **Construindo o Sistema nacional articulado de educação: o Plano Nacional de Educação, diretrizes e estratégias.** Documento final. Brasília, DF: MEC, 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/conae>>. Acesso em 5 set. 2013. In: SOUSA, Eliana Ramos de, *et al.* **Políticas Públicas para a Educação Superior: a contribuição do PROUNI e do FIES para o fortalecimento da educação.** 2013. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Resumo Técnico: Censo da Educação Superior 2009.** Brasília: INEP, 2010. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>> Acesso em: 10 dez. 2011. In: ALMEIDA, Leandro *et al.* **Democratização do Acesso e do Sucesso no Ensino Superior: uma reflexão a partir das realidades de Portugal e do Brasil.** 2012. São Paulo.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. PROUNI: Programa Universidade para todos. Disponível em: <<http://prouniportal.mec.gov.br>>. Acesso em: 2 set. 2013. In: SOUSA, Eliana Ramos de, *et al.* **Políticas Públicas para a Educação Superior: a contribuição do PROUNI e do FIES para o fortalecimento da educação.** 2013. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação e do Desporto. **Uma nova política para o ensino superior brasileiro: subsídios para discussão.** Brasília: MEC, 1996. In: CONCEIÇÃO, Juliana Santos da; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. **A Expansão do Ensino Superior no Brasil na Transição entre os Séculos XX e XXI (1995-2011): O Caso da Universidade Federal de Ouro Preto.** 2013. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114793>>. Acessado em: 18/03/2015.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo.** 25ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 1.312p.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração.** Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Bookman, 2005.

CONCEIÇÃO, Juliana Santos da; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. **A Expansão do Ensino Superior no Brasil na Transição entre os Séculos XX e XXI (1995-2011): O Caso da Universidade Federal de Ouro Preto.** 2013. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114793>>. Acessado em: 18/03/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo.** 25ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012. 976p.

DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa: características gerais e referências**. 2000.

DURHAN, Eunice. **Uma Política Pública para a Educação Superior**. In: ABMES (Associação Brasileiro de Mantenedoras de Ensino Superior). **Políticas públicas de educação superior: desafios e proposições**. Brasília: ABMES; FUNDAESP, 2002. In: VIEIRA, Luiz Renato. **A Expansão do Ensino Superior no Brasil: abordagem preliminar das políticas públicas e perspectivas para o ensino de graduação**. 2003. In: Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/aval/v08n02/v08n02a07.pdf>>. Acesso em: 12/05/2015.

HERINGER, R.; FERREIRA, R. **Análise das principais políticas de inclusão de estudantes negros no ensino superior no Brasil no período 2001-2008**. In: Caminhos convergentes – Estado e sociedade na superação das desigualdades raciais no Brasil. PAULA, Marilene de; HERINGER, Rosana (Orgs.). Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, ActionAid, 2009. p. 137-162. In: SOUSA, Eliana Ramos de, *et al.* **Políticas Públicas para a Educação Superior: a contribuição do PROUNI e do FIES para o fortalecimento da educação**. 2013. In: XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2013**. Brasília – DF. 2013. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/apresentacao/2014/coletiva\\_censo\\_superior\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2014/coletiva_censo_superior_2013.pdf)>. Acesso em: 01 de Maio de 2015.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de Direito Administrativo**. 8ª Ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012. 1.314p.

LIEBSCHER, Peter. Quantity with quality ? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*, v. 46, n. 4, p. 668-680, Spring 1998. In: DIAS, Cláudia. **Pesquisa qualitativa: características gerais e referências**. 2000.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP. 2007. 284p.

MANCEBO, Deise; VALE, Andréa Araújo do; MARTINS, Tânia Barbosa. **Políticas de Expansão da Educação Superior no Brasil 1995-2010**. In: Revista Brasileira de Educação. V. 20. 2015. Rio de Janeiro – RJ.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, N. **Planejamento da Força de Trabalho no Governo Federal**. Brasília: 2002. In: MORAIS, Lorena Quintão Álvares. **Planejamento da força de trabalho e execução de processos seletivos simplificados: gestão do pessoal contratado na Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais**. 112f. Belo Horizonte – MG. 2013.

MARTINS, Carlos Benedito. **A Formação de um Sistema de Ensino Superior de Massa**. São Paulo: 2002. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 17. Nº 48. São Paulo – SP. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69092002000100012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092002000100012)>. Acesso em 01 de Maio de 2015.

MINAS GERAIS. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. 1989. Disponível em:

<<http://www.almg.gov.br/opencms/export/sites/default/consulte/legislacao/Downloads/pdpd/ConstituicaoEstadual.pdf>>. Acesso em: 15 de Fevereiro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 46.361. Dispõe sobre a incorporação à Universidade do Estado de Minas Gerais dos cursos de educação superior mantidos pela Fundação Helena Antipoff.** 2013. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46361&comp=&ano=2013>>. Acesso em: 15 de Fevereiro de 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 46.352. Aprova o Estatuto da Universidade do Estado de Minas Gerais.** 2013. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=46352&comp=&ano=2013>>. Acesso em: 02/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.254. Institui o regime jurídico único do servidor público civil do Estado de Minas Gerais e dá outras providências.** 1990. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=10254&comp=&ano=1990>>. Acesso em: 10 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 15.463. Institui as carreiras do Grupo de Atividades de Educação Superior do Poder Executivo e dá outras providências.** 2005. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=15463&comp=&ano=2005&texto=consolidado>>. Acesso em: 10 de maio de 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 18.185. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição da República.** 2009. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=18185&comp=&ano=2009>>. Acessado em: 10/03/2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 20.807. Dispõe sobre a absorção das fundações educacionais de ensino superior associadas à Universidade do Estado de Minas Gerais – Uemg –, de que trata o inciso I do § 2º do art. 129 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição do Estado e dá outras providências.** 2013. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=20807&comp=&ano=2013>>. Acesso em: 10 de Janeiro de 2015.

MORAIS, Lorena Quintão Álvares. **Planejamento da força de trabalho e execução de processos seletivos simplificados:** gestão do pessoal contratado na Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais. 112f. Belo Horizonte – MG. 2013.

OLIVEIRA, KamilaPagel de. **Gestão de recursos humanos no Estado de Minas Gerais.** Retenção de pessoas do cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 233f. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2009. In: MORAIS, Lorena Quintão Álvares. **Planejamento da força de trabalho e execução de processos seletivos simplificados:** gestão do pessoal contratado na Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais. 112f. Belo Horizonte – MG. 2013.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisa, TGI,

TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REIS, M. S. A. **Princípios da Expansão da Educação Superior no Governo Cardoso**. Anais Eletrônicos do XXVI Congresso de Educação do Sudoeste Goiano. 2011. Disponível em: <http://revistas.jatai.ufg.br/index.php/acp/article/view/1306/726>. Acesso em 02/01/2013. In: CONCEIÇÃO, Juliana Santos da; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. **A Expansão do Ensino Superior no Brasil na Transição entre os Séculos XX e XXI (1995-2011): O Caso da Universidade Federal de Ouro Preto**. 2013. In: XIII Coloquio de GestiónUniversitariaen Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114793>>. Acessado em: 18/03/2015.

SECTES. **Memória do Processo de Estadualização**. 2014. Belo Horizonte.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor publico**. Brasília: ENAP 2010.

SGUISSARD; SILVA JR, J.R. **Novas Fases da Educação Superior no Brasil – Reformas do Estado e Mudanças na produção**. Bragança Paulista: EDUSF, 2001. In: CONCEIÇÃO, Juliana Santos da; ALVES, Maria Teresa Gonzaga. **A Expansão do Ensino Superior no Brasil na Transição entre os Séculos XX e XXI (1995-2011): O Caso da Universidade Federal de Ouro Preto**. 2013. In: XIII Coloquio de GestiónUniversitariaen Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114793>>. Acessado em: 18/03/2015.

SILVA, Cristina de Oliveira. *et al.* **Planejamento de força de trabalho no governo de Minas Gerais: inovações no levantamento da demanda de pessoal e otimização na provisão de recursos humanos**. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília – DF. 2012.

SOUSA, Eliana Ramos de, *et al.* **Políticas Públicas para a Educação Superior: a contribuição do PROUNI e do FIES para o fortalecimento da educação**. 2013. In: XIII Coloquio de GestiónUniversitariaen Américas. 2013. Buenos Aires – Argentina.

UEMG. **Programa de Bolsas de Ensino**. 2008. Disponível em: < [http://www.uemg.br/noticia\\_detalhe.php?id=2242](http://www.uemg.br/noticia_detalhe.php?id=2242)>. Acesso em: 15/05/2015.

\_\_\_\_\_. **Unidades UEMG**. 2008. Disponível em: < <http://www.uemg.br/unidades.php>>. Acesso em: 11/05/2015.

WRIGHT, P. M. &McMAHAN, G.C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, Vol.18, n.2, p. 295-320, 1992. In: CAVALCANTE, Keicy Sousa. **A influência das bases de poder na percepção sobre a gestão estratégica de pessoas como mudança organizacional em órgãos da administração pública federal**. 2013. 92f. Dissertação - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

## APÊNDICE

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista para os Servidores da UEMG

- 1) Como se deu o processo de absorção das Fundações? Houve algum planejamento anterior à publicação dos decretos? Como esse processo se deu junto a UEMG?
  - Falhas/pontos fracos
  - Pontos positivos
- 2) O tempo transcorrido entre a publicação da Lei e a publicação dos decretos de absorção foi adequado para o planejamento das ações a serem realizadas?
- 3) Após o marco legal, quais foram as medidas adotadas pela UEMG e o que está sendo feito no momento?
- 4) Como está processo de revisão curricular planejado?
- 5) Foi preparado algum plano de ação para as atividades a serem realizadas no que diz respeito à contratação de pessoal e posteriormente a realização de concurso público?
- 6) Quais foram os critérios adotados para o planejamento da força de trabalho na Universidade? Esses critérios estão sendo levados em conta para os estudos relativos ao Concurso Público? Quais as legislações e regulamentações estes critérios visam atender?
- 7) Quais as principais dificuldades enfrentadas e as expectativas da UEMG em relação a esse processo.

## **Apêndice B - Roteiro de Entrevista para os Servidores da SEPLAG**

- 1) Como se deu o processo de absorção das Fundações junto à SEPLAG? Houve algum planejamento anterior à publicação dos decretos?
  - Falhas/pontos fracos
  - Pontos positivos
- 2) O tempo transcorrido entre a publicação da Lei e a publicação dos decretos de absorção foi adequado para o planejamento das ações a serem realizadas?
- 3) Após o marco legal, quais foram as medidas adotadas pela SEPLAG e o que está sendo feito no momento?
- 4) Foi preparado algum plano de ação para as atividades a serem realizadas no que diz respeito à contratação de pessoal e posteriormente a realização de concurso público?
- 5) Quais foram os critérios adotados para o planejamento da força de trabalho na Universidade? Esses critérios estão sendo levados em conta para os estudos relativos ao Concurso Público? Quais as legislações e regulamentações estes critérios visam atender?
- 6) Quais as principais dificuldades enfrentadas e as expectativas em relação ao processo de Planejamento da Força de Trabalho?