

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA  
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

JOANNA DE CARVALHO PEREIRA

**VIM PARA FICAR? A PERMANÊNCIA DOS DOCENTES ADMITIDOS  
NO CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

RECIFE

2015



JOANNA DE CARVALHO PEREIRA

**VIM PARA FICAR? A PERMANÊNCIA DOS DOCENTES ADMITIDOS  
NO CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

**Orientador: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal**

RECIFE

2015

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

P436v	<p>Pereira, Joanna de Carvalho     <i>Vim para ficar? A permanência dos docentes admitidos no Centro do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco / Joanna de Carvalho Pereira.</i> - 2015.     117 folhas: il. 30 cm.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Diogo Henrique Helal Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015. Inclui referências, apêndices e anexos.</p> <p>1. Professores universitários. 2. Serviço público – Admissão de pessoal. 3. Ensino superior. I. Helal, Diogo Henrique (Orientador). II. Título.</p> <p>351 CDD (22.ed.)</p>	<p>UFPE (CSA 2016 – 129)</p>
-------	--	------------------------------

Dissertação de Mestrado apresentada por **Joanna de Carvalho Pereira** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“Vim para ficar? A permanência dos docentes admitidos no Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco”** orientada pelo Professor **Diogo Henrique Helal** e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Diogo Henrique Helal  
Presidente

Mônica Maria Barbosa Gueiros  
Examinador Interno

Thiago Ferreira Dias  
Examinador Externo

Recife, 16 de dezembro de 2015.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura  
Coordenadora

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela saúde e força para realizar esse trabalho.

À minha família pelo encorajamento e torcida para a conclusão desse curso.

Aos meus pais, Silvana de Carvalho Pereira e Frederico João Alves Pereira, por todo apoio durante meu crescimento pessoal e profissional.

Ao meu irmão, João Alexandre de Carvalho Pereira, por toda a ajuda no decorrer dessa caminhada.

Agradeço ao meu amor e amigo, Esdras Pereira da Silva, que mesmo a distância se fez sempre presente.

Ao Professor Diogo Henrique Helal, meu orientador, pela sua dedicação e palavras de incentivo nos momentos de preocupação.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, pela competência e pelos valiosos conhecimentos repassados.

Aos colegas da Turma XIII, pelo prazeroso e agradável convívio durante as aulas e seminários. Em especial a Bruna Emanuelle Alves de Carvalho e Raquel Mônica Lopes de Mendonça, pela amizade e por dividir momentos de alegria e angústia durante essa jornada.

Aos colegas de trabalho da Divisão de Análise de Processos – DAP/PROGEPE/UFPE, pela constante contribuição e compreensão.

## RESUMO

A dissertação tem como objetivo analisar os fatores de retenção e sua interferência na permanência dos docentes admitidos no Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, a partir das motivações dos mesmos ao requisitar vacância, remoção ou redistribuição. Bem como, descrever as características (sexo, idade, carga horária, titulação, área de atuação, tempo de instituição, entre outros) dos docentes ativos e dos que saíram e ainda analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas da UFPE que se relacionam a permanência e retenção de servidores. No referencial teórico foram abordados temas como: gestão de pessoas, retenção de pessoal, fatores de retenção, admissão de pessoal no serviço público e interiorização do ensino superior. A metodologia foi de natureza descritiva, valendo-se de dados documentais, bibliográficos e da estratégia do estudo de caso, a partir da abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados se deu a partir de entrevista semi-estruturada com servidores e ex-servidores e através da pesquisa dos documentos e programas (sistemas) institucionais dos mesmos e assim, elaborado um banco de dados com informações dos 291 docentes admitidos no CAA no período de 2006 a 2014. O trabalho envolveu a análise de conteúdo e a estatística descritiva para tratar os dados obtidos. Os resultados indicam dos 291 professores de magistério superior que ingressaram no CAA – UFPE, 67 saíram do *campus*. Destes, estão em maior número os do sexo masculino; de estado civil, casado; com idade entre 31 e 35 anos na data de sua saída; no cargo/classe de professor adjunto e que permaneceu entre 01 e 02 anos na Instituição; sendo 36 deles nascidos em Pernambuco. Os docentes apresentaram como principais causas para a vacância, remoção ou redistribuição a vontade de voltar a atuar em suas linhas de pesquisa ou por questões familiares, como por exemplo, doença e acompanhamento escolar dos filhos. Observou-se ainda que não existe uma política estabelecida para tratar da retenção de pessoal na UFPE no *campus* do interior, mas algumas ações, como foi relatado por um dos gestores entrevistados, já estão sendo tomadas para tentar diminuir essas perdas, como a alocação do servidor de acordo com o seu perfil profissional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Retenção de Pessoal; Interiorização do Ensino Superior no Brasil.

## ABSTRACT

The aim of this dissertation is to analyze the retention factors and its interference in the permanency of instructors admitted in the Wilderness Academic Center of the Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), from the motivations of themselves to request a vacancy, removal or redistribution on. As well to describe the instructors characteristics (gender, age, workload, titles, specialty, time in the institution, among others) of the instructors and former instructors and analyze the politics and practices of people management of UFPE which has a relationship itself to servers permanency and retention. The theoretical referential approaches: people management, people retention, retention factors, people admission to public service and internalization of higher education. The dissertation use a descriptive methodology, working documental, bibliographic data and case study strategy in a qualitative and quantitative approach. The data collect occurred from semi-structured interview with servers and former servers on, researching in documents and institutional programs (software system) used by them, performing a data bank with information from 291 instructors admitted in the WAC during the years 2006 to 2014. The work involved analyze of contents and descriptive statistics to process obtained data. The results indicates the instructors of higher education, which entered in the WAC-UFPE, 67 of them leave the *campus*. In the group, gender male is predominant, marital status is marriage, and the age between 31 to 35 years when their institution leaving, office/class adjunct professor and spending one up to two years in the institution. Thirty-six of them born in Pernambuco state. The instructors' points out as meaning cause of vacancy, removal or redistribution the willing to return to work on their lines of researches, family matters such as sickness or children's school support. The work brought to the light too that is not exist an official politics for people retention in the UFPE inland *campus*, notwithstanding some actions, as reported by a interviewed manager are being performed to try decrease the losses as server allocation according to his professional profile.

**Key-words: People management, People Retention, Internalization of Higher Education in Brazil.**

*“Nossas dívidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência, poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar.”*

*William Shakespeare*

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico I</b> – Expansão da Rede Federal de Educação Superior.....	17
---	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Características das organizações públicas.....	37
<b>Figura 2</b> – Etapas da admissão no serviço público.....	41
<b>Figura 3</b> – Cuidados que se deve ter ao planejar a carreira.....	52

## LISTA DE FOTOGRAFIAS

<b>Fotografia 1</b> – Posse dos docentes e técnicos para o CAA (março/2006).....	20
--	----

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro I</b> – Cenário da interiorização no nordeste em 2010.....	29
<b>Quadro II</b> – <i>Campi</i> instalados no Estado de Pernambuco.....	30
<b>Quadro III</b> – Motivos de saída de profissionais da organização.....	46
<b>Quadro IV</b> – Estrutura do plano de carreiras e cargos de magistério superior.....	51

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Número de vagas em concursos docentes em 2008.....	21
<b>Tabela 2</b> – Evolução anual de servidores docentes ativos por titulação.....	22
<b>Tabela 3</b> – Número de docentes admitidos por ano no CAA.....	24
<b>Tabela 4</b> – Número de instituições e de cursos de nível superior existentes no Brasil, 1970/2004.....	26
<b>Tabela 5</b> – Servidores nas unidades da federação.....	36
<b>Tabela 6</b> – Ingressos no serviço público federal.....	39
<b>Tabela 7</b> – Quantidade de servidores público federais por sexo e faixa etária.....	40
<b>Tabela 8</b> – Quantidade de docentes da educação superior ingressos no serviço público federal.....	42
<b>Tabela 9</b> – Quantitativos de atos de pessoal.....	44
<b>Tabela 10</b> – Docentes entrevistados.....	56
<b>Tabela 11</b> – Gestores entrevistados.....	56
<b>Tabela 12</b> – Situação.....	58
<b>Tabela 13</b> – Instituições de ensino.....	59
<b>Tabela 14</b> – Naturalidade.....	60
<b>Tabela 15</b> – Faixa etária dos docentes ativos no ano do efetivo exercício.....	61
<b>Tabela 16</b> – Faixa etária dos docentes ao solicitarem a saída do CAA (em anos).....	61
<b>Tabela 17</b> – Sexo.....	62
<b>Tabela 18</b> – Estado civil.....	62
<b>Tabela 19</b> – Cargo/classe.....	63
<b>Tabela 20</b> – Titulação.....	64
<b>Tabela 21</b> – Lotação.....	64
<b>Tabela 22</b> – Tempo de permanência dos docentes que saíram do CAA.....	65
<b>Tabela 23</b> – Regime de Trabalho.....	66
<b>Tabela 24</b> – Perfil geral dos docentes ativos no CAA.....	66
<b>Tabela 25</b> – Perfil geral dos docentes que saíram do CAA.....	67

## **LISTA DE SIGLAS**

**AED** – Análise Exploratória de Dados

**APLs** – Arranjos Produtivos Locais

**CAA** – Centro Acadêmico do Agreste

**CAV** – Centro Acadêmico de Vitória

**CGU** – Controladoria Geral da União

**CLT** – Consolidação das Leis Trabalhistas

**DASP** - Departamento de Administração do Serviço Público

**ENAD** - Exame Nacional de Desempenho de Estudante

**FIES** - Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior

**IFES** – Instituição Federal de Ensino Superior

**IFPE** – Instituto Federal de Pernambuco

**INEP** – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

**IPEA** - Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada

**LDO** - Lei de Diretrizes Orçamentárias

**MEC** – Ministério da Educação

**MP** – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

**PCC** – Plano de Classificação de Cargos

**PDE** – Plano de Desenvolvimento da Educação

**PNE** – Plano Nacional de Educação

**PNAES** - Plano Nacional de Assistência Estudantil

**PNE** - Plano Nacional de Educação

**PROGEPE**– Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida

**PROPESQ** – Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação

**PROUNI** - Programa Universidade para Todos

**SIAPE** - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

**SIPEC** - Sistema de Pessoal Civil

**SRH** - Secretaria de Recursos Humanos

**SISAC** - Sistema de Avaliação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões

**SISU** – Sistema de Seleção Simplificada

**REUNI** – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

**UAB** – Universidade Aberta do Brasil

**UAG** – Unidade Acadêmica de Garanhuns  
**UAST** – Unidade Acadêmica de Serra Talhada  
**UFABC** – Universidade Federal do ABC  
**UFC** – Universidade Federal do Ceará  
**UFAL** – Universidade Federal de Alagoas  
**UPE** – Universidade de Pernambuco  
**UFG** – Universidade Federal de Goiás  
**UFPB** – Universidade Federal da Paraíba  
**UFPE** – Universidade Federal de Pernambuco  
**UFPI** – Universidade Federal do Piauí  
**UFMG** – Universidade Federal de Minas Gerais  
**UFMT** – Universidade Federal de Mato Grosso  
**UFRPE** – Universidade Federal Rural de Pernambuco  
**UFRN** – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
**UFSCar** – Universidade Federal de São Carlos  
**UFSE** – Universidade Federal de Sergipe  
**UFRB** – Universidade Federal do Recôncavo Baiano  
**UNB** – Universidade de Brasília  
**UNIVASF** – Universidade Federal do Vale do São Francisco  
**N/C** – Nada Costa  
**TCU** – Tribunal de Contas da União

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA</b> .....	16
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	19
1.1.1 Objetivo geral.....	19
1.1.2 Objetivos específicos.....	19
<b>1.2 JUSTIFICATIVA</b> .....	19
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	25
<b>2.1 EXPANSÃO E INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL</b> .....	25
2.1.1 Programa Reuni.....	32
<b>2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO</b> .....	34
2.2.1 Admissão e Vacância no Serviço Público.....	40
<b>2.3 RETENÇÃO DE PESSOAL</b> .....	44
2.3.1 Fatores de Retenção.....	48
2.3.1.1 Remuneração e Benefícios.....	48
2.3.1.2 Carreira.....	50
2.3.1.3 Comunicação Interna.....	51
2.3.1.4 Qualidade de Vida.....	52
2.3.1.5 Cultura Organizacional.....	53
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	54
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	54
3.2 Instrumentos de Coleta de Dados.....	55
3.3. População, Amostra e Sujeitos da pesquisa.....	56
3.4 Técnicas de Análise.....	57
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	58
4.1 Análise Descritiva e Quantitativa dos Dados.....	58
4.2 Análise Descritiva e Qualitativa dos Dados.....	68
4.2.2 Análise descritiva dos docentes entrevistados.....	68
4.2.2 Análise descritiva dos gestores entrevistados.....	72
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	80
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	83

<b>APÊNDICES</b> .....	91
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista (docentes).....	91
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista (gestores).....	92
<b>ANEXOS</b> .....	93
ANEXO A – Projeto Político-Pedagógico.....	93

## INTRODUÇÃO

A partir de 2003, o Governo Federal implantou diversas iniciativas para a expansão do ensino superior pelo território brasileiro, entre elas o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído através do Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007. Até 2010, 126 unidades de ensino superior foram criadas, em 230 municípios das 27 unidades federativas.

Com o Reuni, o governo federal adotou uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovam a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. As ações do programa contemplam 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, entre outras metas que têm o propósito de diminuir as desigualdades sociais no país. (MEC, 2010).

O Reuni não é o único, outros programas semelhantes na área da educação também surgiram por meio de ações públicas com o propósito de expansão e melhoria da educação superior: Programa Expandir, Programa Universidade para Todos (PROUNI), Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (Fies), Exame Nacional de Desempenho de Estudante (ENADE), Sistema de Seleção unificada (SISU), Universidade Aberta do Brasil (UAB), Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).

A expansão da Rede Federal de Educação Superior no Brasil, atendendo ao Plano Nacional de Educação (PNE) – lei nº 10.172/2001 –, vem buscando incentivar e ampliar o ensino superior gratuito em todo Brasil através do acréscimo das ofertas, tanto de vagas quanto de locais, a fim de permitir o acesso dos interessados às Instituições de Ensino Superior, públicas ou privadas, bem como a permanência nelas. Os objetivos eram atingir, até 2010, 30% dos jovens com faixa etária entre 18 e 24 anos e expandir a educação superior, para que 40% das matrículas estivessem nas instituições públicas.

Desde o início da expansão, foram criadas 14 novas universidades e mais de 100 novos *campi*, o que possibilitou a ampliação de vagas e a criação de novos cursos de graduação (MEC, 2010). Em Pernambuco, o episódio da interiorização veio para atender demandas específicas locais. Esse é o caso do Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), instalado, no ano de 2006, em Caruaru, cidade que representa o polo de confecções do Estado. “A ideia é suprir a mão de obra das empresas

locais e desenvolver as regiões, através da fixação dos jovens em suas cidades” (MARQUES, 2010).

Para Reis *et al* (2009), a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino também devem contar com um quadro de pessoal docente que atenda, tanto do ponto de vista quantitativo quanto do qualitativo, a essa crescente procura da sociedade e do Governo. Onde surge o papel da Gestão de Pessoas no Serviço Público no recrutamento e motivação desses novos servidores e quando se aborda o tema, recursos humanos no setor público, faz-se necessário observar uma realidade diferente não só da encontrada atualmente no setor, mas também da amplamente discutida nas organizações privadas.

A Gestão de Pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. (GIL, 2001, p. 24). Essas funções, na Universidade Federal de Pernambuco (doravante UFPE), ficam a cargo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE), que possui, dentre outras, a responsabilidade pelo planejamento, pela execução e pela avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos.

De acordo com Camões *et al* (2010), a área de Gestão de Pessoas desempenha um papel estratégico, uma vez que conhecer a estrutura da organização e de cada um de seus departamentos garante um melhor emprego dos recursos humanos. Por isso, definir e conhecer o perfil desejado dos novos servidores poderá fortalecer uma cultura de profissionalização do setor público, visando ao atendimento da solicitação por uma universidade pública de qualidade e para todos.

Desde 1995, cerca de 63,4 mil de novos servidores ingressaram no serviço público federal, através da realização de concursos públicos periódicos e da implantação de novas políticas de recursos humanos, segundo o Ministério do Planejamento (2002). Nesse tempo, foram observadas mudanças no perfil dos servidores admitidos, como a elevação no nível de escolaridade e a menor faixa etária na data do efetivo exercício.

Em um momento no qual as Instituições Federais de Ensino Superior (doravante IFES) passam por grande expansão, em face da implementação de políticas do Ministério da Educação para ampliar o acesso e a permanência da educação superior (REIS *et al*, 2015, p. 30), a prestação de um serviço de qualidade faz parte das prioridades. Por isso, é preciso definir estratégias de Gestão de Pessoas para satisfazer, motivar e estimular a permanência

dos novos servidores que ingressarão no serviço público para atender às políticas previstas de expansão e interiorização do ensino superior.

Assim, o presente estudo irá fornecer informações sobre a permanência e apresentar as razões mais frequentes de saída dos novos docentes da UFPE que prestaram concurso para o Centro Acadêmico do Agreste (doravante CAA), no município de Caruaru, permitindo aos gestores de Instituições de Ensino Superior conhecer as características (sexo, idade, carga horária, titulação, tempo de instituição, entre outros) de seus servidores, o que pode servir de auxílio na elaboração de políticas direcionadas aos *campi* do interior.

## **1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA**

As bases da gestão pública, para Kanaane (2010), dizem respeito à transformação da vida e dos interesses da população de um país, o que vai além do aumento da renda monetária e prevê que a relação entre Estado e sociedade ganhe um novo e melhorado formato para a intervenção estatal e para os instrumentos de gestão das políticas públicas, entre elas a política educacional. Dourado (2001) acrescenta que as experiências inovadoras no setor educacional trouxeram à tona elementos para repensar os desafios, impasses e possibilidades das políticas públicas referentes à educação no País.

Assim, na esfera educacional, foram organizadas conferências brasileiras de Educação, movimentos pró-formação de educadores e associações de docentes. Além disso, o ensino público, gratuito, laico e de qualidade passou a se constituir uma bandeira de luta expressiva, com destaque para o movimento de professores, que se tornou um importante interlocutor no âmbito nacional (DOURADO, 2001, p. 54). A primeira lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de dezembro 1961, já tratava da temática da expansão do ensino superior, que foi bastante relevante no período entre pós-64 e o final dos anos de 1970 dentro do ensino privado, mas que no setor público mostrou-se ainda acanhada, com a criação apenas de novas escolas.

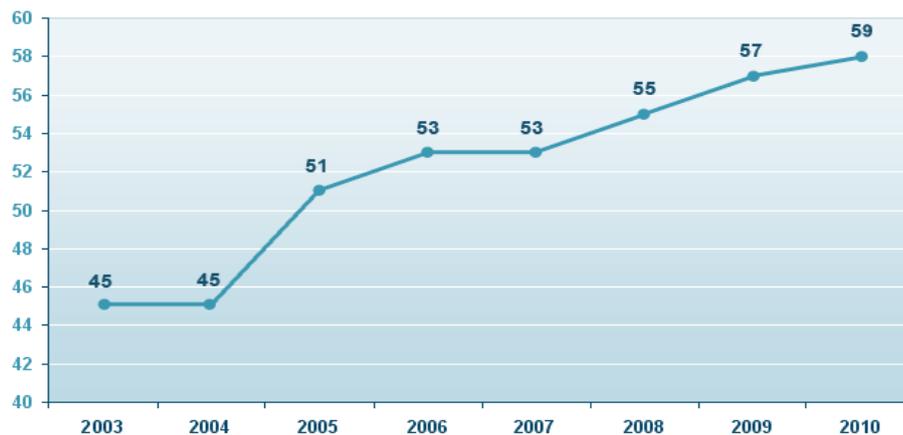
Dourado (2001) percebe que as políticas públicas de expansão do ensino superior como a segurança no acréscimo de oportunidades educacionais, e que o fenômeno da interiorização é importante na medida em que provocam a defesa do direito humano à educação ao implantar escolas superiores nas cidades menores.

Principalmente durante o governo Lula (2003-2010), as políticas públicas procuram atender às demandas da população e promover o desenvolvimento social.

A criação de novas universidades até 2010, de acordo com o Gráfico I, foi um dos resultados destas políticas. Além disso, 14 universidades foram criadas, sendo 10 voltadas para a interiorização e as outras 04 planejadas para a integração regional e internacional (PENHA; SILVA; SILVA; OLIVEIRA, 2014; MEC, 2010).

**Gráfico I**  
**Expansão da Rede Federal de Educação Superior**

**Universidades Federais**



Fonte: Ministério da Educação (2010). Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/expansao>>. Acesso em: 30 mar. 2015.

Como bem afirma Filgueiras (2007, p. 215), “a questão da escolarização é fundamental para o desenvolvimento social, político e econômico”. No entanto, a realidade ainda não colabora com tamanha importância. Em 2009, o percentual da população brasileira que trabalhava e que tinha, pelo menos, o ensino médio, era de 43,1%, contra apenas 32,6% no Nordeste. Para o caso dos trabalhadores com curso superior completo, a diferença contra a região era ainda maior. No Brasil, 11,1% das pessoas ocupadas tinham um diploma de terceiro grau; no Nordeste, menos da metade disso (4,2%) (GOMES, 2010, p. 25).

A região Nordeste foi a que apresentou maior crescimento no número de *campi*: a ampliação no período 2003-2010 foi da ordem de 143%. Em Pernambuco, na expansão recente da rede federal, foram criados seis novos *campi* em municípios<sup>1</sup> do interior do estado. Anteriormente, as duas IFES, Universidade Federal de Pernambuco e Universidade Federal Rural de Pernambuco, mantinham *campus* apenas na capital (GOMES; SILVA, 2014, p. 05).

<sup>1</sup> Caruaru, Garanhuns, Petrolina, Serra Talhada e Vitória de Santo Antão, ver Quadro V.

Os *campi* localizados nas cidades do interior visam atender aos anseios da população que normalmente está distante dos grandes centros urbanos e precisa ter acesso à educação de nível superior (NASCIMENTO, 2013, p. 19). Dessa maneira, conhecer o perfil do docente admitido no CAA/UFPE em Caruaru, tanto daqueles que permanecem quanto dos que deixaram o quadro de servidores, bem como analisar as variáveis motivacionais da permanência e de saída e assim poder contribuir para o planejamento da UFPE na formulação de políticas destinadas aos servidores com cargo de professor nos *campus* do interior do Estado. Permite-se, assim, a promoção de uma educação de nível superior com qualidade e propicia-se métodos para outras instituições de educação superior também conhecerem seus docentes.

Através de projetos financiados pelos programas de apoio e interiorização do ensino superior, do Ministério de Educação (doravante MEC), como o Reuni, a UFPE passou por um dos maiores crescimentos de sua existência, atingindo seu auge em 2011. De 2009 a 2011, 19 novos cursos foram implantados com 1.460 novas vagas, sendo 785 em 36 cursos já existentes, representando, assim, uma ampliação de 27,8% das vagas ofertadas. Em 2008, foram oferecidas 5.245 vagas; em 2011, o total de vagas chegou a 6.705 nos três *campi* (Agencia de Notícias da UFPE, 2011).

Em 2015, dois novos programas de Pós-graduação (mestrado acadêmico em Educação em Ciências e Matemática e mestrado profissional em Ensino de Física) terão início no Centro Acadêmico do Agreste. De acordo com o diretor de Pós-graduação da PROPESQ (Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação), os cursos criados no CAA fortalecem os processos de interiorização da Universidade e agregam valor científico à formação de quadros para a região Agreste: “A política da Propesq tem sido apoiar proposta bem estruturadas e articuladas com a dinâmica de ampliação do nosso corpo científico, com vistas ao desenvolvimento científico e tecnológico de nossa sociedade” (INCampus, 2015, p. 07).

Para o ex-Reitor da UFPE (2003-2011), o Projeto Reuni-UFPE foi uma construção coletiva, uma vez que foram os centros e os departamentos que apresentaram as demandas de cursos e a ampliação de vagas, como também a execução e a avaliação deles.

Esse trabalho também se justifica pelo interesse em estudar um órgão do qual esta pesquisadora faz parte desde o ano 2010, tem acessibilidade às informações e trabalha com as admissões dos servidores dos três *campi* (Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão) dessa Universidade como oportunidade de contribuir para o seu melhor funcionamento.

Assim, com esse estudo, pretende-se responder as seguintes questões de pesquisa: qual o perfil do servidor admitido no cargo de docente no Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco? E quais os fatores estão relacionados à sua saída no *campus* do CAA da UFPE?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar os fatores de retenção e sua interferência na permanência e saída dos docentes admitidos no Centro Acadêmico do Agreste (CAA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- Conhecer os fatores de permanência dos docentes ao requisitar vacância, remoção ou redistribuição do Centro Acadêmico do Agreste;
- Descrever as características (sexo, idade, carga horária, titulação, tempo de instituição, entre outros) referentes aos docentes ativos e os que solicitaram vacância, remoção ou redistribuição do Centro Acadêmico do Agreste;
- Analisar as motivações pessoais referentes à saída dos professores do CAA – UFPE;
- Analisar as políticas e práticas de gestão de pessoas da UFPE, que se relacionam a permanência e retenção de servidores.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A história da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) tem início com a fundação da Universidade do Recife, em agosto de 1946, e, em 1948, começa a construção do campus universitário em Recife. A UFPE possui 03 *campi* (Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão) com 101 cursos de graduação presenciais: 83 cursos de graduação no campus Recife, 12 em Caruaru e 06 em Vitória de Santo Antão.

O Centro Acadêmico do Agreste (CAA), localizado no município de Caruaru, entrou em funcionamento em março de 2006 sendo o primeiro *campus* no interior da UFPE, com o

objetivo de suprir a necessidade de ensino gratuito e de qualidade na região, visto que já existiam cursos superiores já instalados, mas em sua maioria, oferecidos por instituições privadas.

Seu primeiro espaço físico foi no Polo Comercial de Caruaru e, em agosto de 2010, com 3,6 mil alunos, o CAA inaugurou suas instalações às margens da Rodovia BR-104 (Km 59), obra realizada por iniciativa do programa federal de expansão do ensino público superior, teve investidos R\$ 28 milhões do MEC e R\$ 4 milhões do Ministério da Ciência e Tecnologia.

O Centro Acadêmico do Agreste (CAA) em Caruaru possui 05 Núcleos de Ensino em graduação e seis cursos de pós-graduação (matemática, física, economia, educação contemporânea, engenharia civil e ambiental e engenharia de produção):

- 1) Núcleo de Ciências da Vida: Curso de Medicina;
- 2) Núcleo de Design: Curso de Graduação em Design;
- 3) Núcleo de Gestão: Curso de Graduação em Administração, Curso de Graduação em Economia, Comunicação Social;
- 4) Núcleo de Formação Docente: Curso de Graduação em Pedagogia, Curso de Licenciatura em Educação Intercultural, Curso de Química – Licenciatura, Curso de Física – Licenciatura, Curso de Matemática – Licenciatura;
- 5) Núcleo de Tecnologia: Curso de Graduação em Engenharia Civil, Curso de Graduação em Engenharia de Produção.

#### Fotografia 1

Posse dos docentes e técnicos para o CAA (março/2006)



Fonte: Assessoria de Comunicação Social da UFPE (Fotógrafo: Passarinho)

Caruaru ganhou a categoria de cidade, uma das primeiras do Agreste pernambucano, em 18 de maio de 1857, com a assinatura da Lei Provincial nº 416, pelo vice-presidente da província de Pernambuco, Joaquim Pires Machado Portela. O município é o mais populoso do interior de Pernambuco, está localizada a 135km da capital pernambucana e tem uma população residente de 289.086 habitantes, que vivem numa área territorial de 921 Km<sup>2</sup>, conforme dados do IBGE relativos ao ano de 2009. A cidade de Caruaru destaca-se como o mais importante pólo econômico, médico-hospitalar, acadêmico, cultural e turístico do Agreste.

E para a escolha do município, segundo o CAA/UFPE, foi considerada a relevância no contexto atual da região do Agreste, que possui como principais características: cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria, e principal centro de serviços e negócios e de distribuição de mercadorias.<sup>2</sup>

Dois programas foram decisivos para os investimentos em *campus* no interior pela UFPE: o Programa Expansão Fase I, que teve seu início em 2003, com uma previsão de realizar concurso em todo País para provimentos de 7.668 vagas de docente; e o Reuni, com a ampliação das ofertas de ensino superior. Segundo o MEC (2009), os dois programas totalizaram, aproximadamente, R\$ 1,6 bilhões em investimentos até 2009.

E foi nesse contexto que ocorreu o aumento no número de docentes nas universidades federais. O relatório que avaliou a expansão do sistema federal de educação, no período de 2003 e 2012, apresentou um crescimento de 44% no quadro de professores, com destaque ao período de implantação do Reuni, de 2008 a 2012, com um acréscimo de 21.400 no quantitativo de docentes.

**Tabela 1**

<b>Número de vagas em concursos docentes em 2008</b>			
<b>Vagas em concursos - Docentes de 3º Grau</b>			
<b>Projetadas</b>	<b>Autorizadas</b>	<b>Homologadas</b>	<b>Nomeações</b>
1.821	1.821	1.560	1.560

Fonte: Módulo Concursos/SIMEC (apud MEC, 2009).

Das 54 universidades existentes e em funcionamento, 53 universidades apresentaram projetos de adesão ao Reuni em 2008 (a Universidade Federal do ABC/UFABC, criada em 2005, não participou do programa, por já adotar as inovações pedagógicas preconizadas pelo

<sup>2</sup> Fonte: [https://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=71](https://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71) Acesso em 07 de novembro de 2015.

Reuni) e ofertaram 3.459 cargos, destes, 1.821 de docente e 1.638 de técnico (MEC, 2009). “A contratação de novos docentes e técnicos configura-se como uma das principais demandas do Reuni para tornar possível o cumprimento de suas metas estratégicas” (MEC, 2009). Outro fato interessante trata da evolução dos servidores docentes por titulação, “em 2003 as IFES contavam com 6,55% de docentes apenas com graduação, 10,33% eram especialistas, 32,47% eram mestres e 50,95% doutores” (MEC, 2012). Já em 2012, destaca-se o aumento no número de docentes com o título de doutor, 68,78%, como mostra o Quadro II a seguir.

O Censo da Educação Superior (2012, p. 75) mostra esses percentuais em números: os professores com doutorado somavam 89.850 em 2009, passando a 115.087 em 2012; situação inversa para os professores que possuíam até a especialização, em 2009, eram 127.501 e, em 2012, 106.427.

**Tabela 2**

<b>Evolução anual de servidores docentes ativos por titulação</b>				
<b>Ano</b>	<b>TITULAÇÃO</b>			
	<b>Graduação</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Doutorado</b>
<b>2003</b>	6,55%	10,03%	32,47%	50,95%
<b>2004</b>	5,87%	9,08%	30,47%	54,17%
<b>2005</b>	5,25%	8,36%	29,08%	57,30%
<b>2006</b>	4,52%	7,47%	28,18%	59,83%
<b>2007</b>	4,02%	6,93%	26,54%	62,50%
<b>2008</b>	3,55%	6,23%	25,71%	64,52%
<b>2009</b>	3,09%	5,33%	26,27%	65,30%
<b>2010</b>	2,54%	4,60%	27,12%	65,74%
<b>2011</b>	2,21%	4,07%	26,37%	67,36%
<b>2012</b>	2,01%	3,75%	25,45%	68,78%

Fonte: MEC (2012).

O Censo da Educação Superior, através da Portaria nº 794 de 26 de agosto de 2013, realiza anualmente um levantamento em caráter declaratório englobando como unidades de informação instituições de educação superior, cursos, alunos e docentes. O Censo é realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para fins educacionais e estatísticos. As informações coletadas constituem base de dados de referência sobre alunos e docentes vinculados às instituições e cursos de educação superior a serem utilizadas pelos órgãos do MEC e demais unidades vinculadas.

Contudo, também é preciso entender que o processo de interiorização traz algumas insatisfações, por não agirem em acordo com as políticas de desenvolvimento de estrutura da região, a exemplo dos precários serviços ofertados justamente em um momento de crescente demanda de profissional. Assim, uma vez que, muitas vezes, esses servidores têm suas naturalidades em outras localidades, eles terminam buscando novas oportunidades, ocasionando a evasão da instituição. Logo, “é importante avançar na compreensão das implicações da interiorização das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) abordando seus múltiplos aspectos e os atores envolvidos” (GOMES; SILVA, 2014, p. 05).

Como contribuição prática, desejamos apresentar quem são os professores que atuam no CAA e compor um banco de dados desses servidores, do período de 2006 a 2014, a fim de dar indicações sobre como deve atuar a UFPE em municípios longe da capital. Por isso que para o MEC (2012), interpretar esse movimento de contratação dos professores efetivos pode garantir a constituição de um coletivo mais comprometido com o ensino, a pesquisa e a extensão.

E na contribuição teórica do referido trabalho, pretendemos ampliar o entendimento sobre a expansão do ensino superior no interior dos estados brasileiros como uma política pública do Governo Federal para uma demanda crescente da educação superior. Ainda como referencial teórico dissertar sobre a Gestão de Pessoas no Serviço Público.

Já existe estudo sobre a rotatividade e retenção do servidor público na UFPE, realizado entre 30 servidores Técnico-administrativos em Educação e 04 professores de Magistério Superior lotados na referida Universidade. Por isso a importância de ampliar esses estudos, mas agora através dos 291 professores admitidos no CAA entre os anos de 2006 e 2014 no qual 23,02% deles saíram por algum tipo de vacância (exoneração, demissão, promoção, readaptação, aposentadoria, falecimento ou posse em outro cargo inacumulável), remoção ou redistribuição.

Apesar de no Poder Executivo, os salários, benefícios e a estrutura de cargos e carreiras não serem compatíveis a outros Poderes “a busca pelo ingresso em cargos públicos ainda é grande atrativo, principalmente em virtude da estabilidade” (AMARAL; LOPES, 2014, p.4). E com a política de expansão das IFES cresce a preocupação dos Gestores com a permanência do servidor no órgão público, particularmente nos centros acadêmicos do interior. A fixação dos docentes nessas localidades pode aumentar os impactos positivos nas comunidades onde foram instaladas e entre as vantagens à continuidade dos projetos de ensino, pesquisa e extensão das instituições de ensino superior, contribuindo com os objetivos da organização.

Tabela 3

<b>Número de docentes admitidos por ano no CAA</b>			
<b>Ano</b>	<b>Efetivo Exercício</b>	<b>Ativos</b>	<b>Vacância, remoção ou redistribuição de saída do CAA</b>
<b>2014</b>	24	22	02
<b>2013</b>	54	50	04
<b>2012</b>	05	05	00
<b>2011</b>	24	19	05
<b>2010</b>	59	42	17
<b>2009</b>	39	26	13
<b>2008</b>	28	21	07
<b>2007</b>	04	04	00
<b>2006</b>	54	35	19
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>224</b>	<b>67</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>76,98</b>	<b>23,02</b>

Fonte: Elaboração própria (2015)

No próximo capítulo será debatido o referencial teórico que possibilitou o embasamento conceitual para essa pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, pretendemos, por meio da literatura existente, apresentar conceitos e teorias acerca dos temas da expansão e interiorização do ensino superior no Brasil e do programa Reuni, descrever a Gestão de Pessoas no serviço público e, por último, explicar como se dá a admissão e vacância do servidor público bem como sobre a retenção do capital humano nas organizações.

### 2.1 EXPANSÃO E INTERIORIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A educação superior brasileira vive um momento de implantação de diversas políticas sociais através do Governo Federal desde o período do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), o que tem contribuído nas ações, previstas como prioridades na agenda do governo, de inclusão daqueles que terminaram o ensino médio e almejam o ingresso no nível superior. O que se justifica de máxima importância, visto que é atribuída à educação um “papel estratégico na promoção do desenvolvimento das novas capacidades requeridas do trabalhador” (APRILE; BARONE, 2008).

Uma dessas iniciativas foi a ampliação e interiorização do ensino superior, destacando-se o Programa de Apoio a Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído por meio do Decreto nº 6.096 de 24 de abril de 2007. Várias regiões do Brasil vêm experimentando verdadeiro processo de transformação proporcionado pela chegada de universidades federais (IPEA, 2012).

Chauí (2003) e Britto *et al* (2008) definem a universidade como uma organização social que expressa a estrutura e o modo de funcionamento de uma localidade, firmando compromisso “com o desenvolvimento de uma sociedade justa e comprometida com a cidadania e com a democracia”. Segundo Britto *et al* (*opcit*),

a universidade deve ir além das necessidades mercantes de simples profissionalização de mão de obra. Sua finalidade deveria ser de formar cidadão para o exercício da crítica e do pensamento reflexivo, capazes de interagir com conhecimento sofisticado com independência. O compromisso das universidades seria com o desenvolvimento de uma sociedade justa e comprometida com a cidadania e com a democracia.

As universidades devem exercer um papel estratégico no desenvolvimento de suas regiões e do país, a partir de seu comprometimento com a produção e a socialização de

conhecimento, alicerçadas a um processo dinâmico e permanente de interlocução com a sociedade (COCCO *et al*, 2014).

O ensino superior no Brasil teve grande impulso a partir de 1970, com o aumento de recursos orçamentários para a ampliação das universidades federais. Até 1985, cresceu o número de instituições públicas de ensino, mas, a partir de 1999, simplificou-se os critérios de abertura de novos cursos e instituições, cabendo às instituições privadas preencher a lacuna deixada pelas instituições públicas de ensino superior. Segundo Dourado (2001) a crescente expansão do ensino superior pós-64 teve um caráter de massificação do ensino em contraposição a sua democracia.

**Tabela 4**

**Número de instituições e de cursos de nível superior existentes no Brasil, 1970/2004**

<b>Ano</b>	<b>Instituições Públicas</b>	<b>Instituições Privadas</b>	<b>Cursos</b>
1970	184	435	2.221
1975	215	645	3.497
1980	200	682	4.394
1985	233	626	3.923
1990	222	696	4.712
1995	210	684	6.352
2000	122	1.004	10.583
2001	183	966	12.155
2002	195	1.442	14.399
2003	207	1.652	-
2004	219	1.801	-
Variação %	19,0	314,0	-

Fonte: IBGE (2003) e INEP (<<http://www.inep.gov.br>>) (*apud* RIGOTTO; SOUZA, 2005).

Dentre os fatores responsáveis pelo avanço do setor privado, no campo da educação superior, destaca-se as imposições do ajuste fiscal dos anos 1990, momento em que o

Governo Federal não demonstrou capacidade para ampliar os gastos com a educação superior, assumindo o compromisso com a educação básica (APRILE; BARONE, 2008).

Este aumento no número de instituições privadas e de novos cursos atendeu à demanda crescente por vagas nas universidades, já que as universidades públicas, que se estruturam segundo um modelo seletivo, não conseguiram corresponder à toda procura (RIGOTTO; SOUZA, 2005, p. 360), o que levou à exclusão da maioria dos segmentos da sociedade. Foi no governo Lula que “surgiram novas formas de interpenetração entre o público e o privado, de modo que o Estado apareceu como financiador de políticas e programas que buscaram apoiar tanto as instituições quanto os alunos” (ROSA, 2013, p.170).

As políticas de expansão da Rede Federal de Ensino Superior vêm para cooperar com seu acesso gratuito, com a promoção da regionalização e da interiorização de ofertas de vagas no Brasil. Mello e Real (2009) conceituam a interiorização como “o processo de criação de instituições de ensino superior fora do espaço geográfico das capitais dos estados federativos brasileiros”. A descentralização do ensino superior está sendo fundamental para o desenvolvimento regional, para a fixação da população na sua região e para a diminuição da pobreza.

Na opinião de Dourado (2001), a expansão do ensino superior é entendida como a garantia da ampliação das oportunidades educacionais, considerando para tal o incremento de matrículas (acesso), as modalidades em que se efetivam esse processo (criação de escolas, expansão de vagas) e a interiorização como uma resultante dessas políticas.

As políticas de democratização da educação superior pela via da expansão das matrículas são importantes e compõem o processo de combate às desigualdades educacionais (SULIANO, 2013, p. 38). Os objetivos gerais do programa de expansão da educação superior são a ampliação, a interiorização e a consolidação das Universidades Federais, a partir da democratização no acesso às vagas. Assim, pretende-se proporcionar o desenvolvimento regional e a formação de profissionais, a fim de impulsionar a permanência dos mesmos no interior e, então, diminuir as diferenças sociais e territoriais no país. A interiorização das Instituições Federais representou uma tentativa de democratização no acesso da população que mora fora das capitais.

As instituições públicas de ensino superior no Brasil, localizadas muito distante dos centros políticos, econômicos e sociais, segundo Britto *et al* (2008), têm seus investimentos financeiros e intelectuais em percentuais menores. Também é inferior o número de professores com nível acadêmico de doutores. Ademais, constata-se que as universidades

“ainda estão localizadas à periferia do conhecimento hegemônico que circula com maior intensidade nas instituições de ensino centrais”.

Entretanto, conforme o Instituto de Pesquisa e Econômica Aplicada – IPEA – (2012), o orçamento dos últimos 20 anos, destinado às universidades, aumentou de forma considerável, por exemplo, no período de 2008 a 2011, para os investimentos em infraestrutura, o crescimento real foi de 242%.

Nascimento (2013) acredita que para abranger novas áreas geográficas, ofertar mais vagas e atender às demandas de acesso ao ensino superior foram necessárias intervenções governamentais, como a implantação de programas, tanto no âmbito público quanto no privado. Entre eles estão o Programa Universidade para Todos (PROUNI), de 2005, e o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), de 2007, bem como a ampliação dos já existentes, a exemplo do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES).

Segundo o MEC (2011), as políticas públicas de expansão e interiorização da educação acompanharam três dimensões:

1 - Dimensão Social:

- Universalização de atendimento aos Territórios da Cidadania;
- Atendimento aos municípios populosos e com baixa receita *per capita*, integrantes do G100 (Grupo das 100 cidades brasileiras com receita *per capita* inferior a R\$ 1 mil e com mais de 80 mil habitantes);
- Municípios com percentual elevado de extrema pobreza;

2 - Dimensão Geográfica:

- Atendimento prioritário aos municípios com mais de 50.000 habitantes ou microrregiões não atendidas;
- Universalização do atendimento às mesorregiões brasileiras;
- Municípios em microrregiões não atendidas por escolas federais;
- Interiorização da oferta pública de Educação Profissional e Ensino Superior;
- Oferta de Educação Superior Federal por estado abaixo da média nacional;

3 - Dimensão de Desenvolvimento:

- Municípios com Arranjos Produtivos Locais - APLs identificados;
- Entorno de grandes investimentos.

O histórico universitário no Brasil, de 45 (quarenta e cinco) IFES até 2004, era bastante ineficaz, dado a grande extensão territorial do país. Além disso, as poucas universidades

concentravam-se na região Sudeste, que abrigava 08 dessas Instituições (JESUS; SILVA; GARCIA, 2013). Mas, a partir de 2003, esse quadro começou a ser alterado com a criação de novas IFES, através da política do Programa de Expansão da Educação Superior, tendo como público-alvo os municípios no interior dos estados brasileiros.

**Quadro I**

**Cenário da Interiorização no Nordeste em 2010**

<b>Estados / N° de Campi</b>	<b>Pré-existent</b>	<b>Criados (2003/2010)</b>	<b>Total</b>
<b>Alagoas</b>	02 (Maceió, Rio Largo)	06 (Arapiraca, Delmiro Gouveia, Palmeira dos Índios, Penedo, Santana do Ipanema, Viçosa)	08
<b>Bahia</b>	02 (Cruz das Almas, Salvador)	07 (Amargosa, Barreiras, Cachoeira, Juazeiro, Santo Antônio de Jesus, Senhor do Bonfim, Vitória da Conquista)	09
<b>Ceará</b>	04 (Fortaleza, Sobral)	04 (Barbalha, Crato, Juazeiro do Norte, Quixadá)	08
<b>Maranhão</b>	05 (Bacabal, Codó, Imperatriz, Pinheiro, São Luiz)	03 (Chapadinha, Grajaú, São Bernardo)	08
<b>Paraíba</b>	07 (Areia, Bananeiras, Cajazeiras, Campina Grande, João Pessoa, Patos, Sousa)	05 (Cuité, Mamanguape, Pombal, Rio Tinto, Sumé)	12
<b>Pernambuco</b>	02 (Recife)	06 (Caruaru, Garanhuns, Petrolina, Serra Talhada, Vitória de Santo Antão)	08
<b>Piauí</b>	02 (Parnaíba, Teresina)	04 (Bom Jesus, Floriano, Picos, São Raimundo Nonato)	06
<b>Rio Grande do Norte</b>	04 (Caicó, Currais Novos, Mossoró, Natal)	05 (Angicos, Caraúbas, Macaíba, Santa Cruz)	09
<b>Sergipe</b>	02 (Aracajú, São Cristovão)	03 (Itabaiana, Lagarto, Laranjeiras)	05

Fonte: Ministério da Educação <http://painel.mec.gov.br/academico/mapaSupProf/acao/S> Acesso em: 15 jun. 2015.

A política de interiorização proporcionou o crescimento no número de *campi* e de municípios atendidos pelo acesso à educação superior em todo o País, que passou de 114 municípios em 2003, para 237, no final de 2011. No Nordeste, já existiam 30 *campi* e entre 2003 e 2010, 43 novos *campi* foram criados, conforme o Quadro IV. Mas, segundo Silva

(2011), a distribuição das Universidades Federais no país é bastante desigual, sendo as regiões Norte e Nordeste as que apresentam menor número de universidades públicas.

A interiorização das IFES no estado de Pernambuco começou quando o Governo Federal anunciou a criação da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), a única instituição do País com *campi* divididos por três estados: Pernambuco, Bahia e Piauí. Atualmente, a sede fica na cidade de Petrolina, na região do Vale do São Francisco em Pernambuco, a 774 km do Recife (LUBAMBO; BASTOS, 2013, p. 126). Segundo os autores (2013), o processo de interiorização em Pernambuco foi tardio se comparado a outras regiões do Brasil ou unidades da federação, ganhando força apenas entre os anos de 2005 e 2006 com a instalação de quatro expansões universitárias nas cidades de Vitória de Santo Antão, Caruaru, Garanhuns e Serra Talhada.

#### Quadro II

*Campi instalados no Estado de Pernambuco*

<b>Municípios</b>	<b>Universidades / Instituições Federais</b>
Caruaru	UPE <sup>3</sup> , UFPE
Vitória de Santo Antão	UFPE
Garanhuns	UFRPE <sup>4</sup> , UPE
Serra Talhada	UFRPE
Petrolina	UNIVASF, UPE

Fonte: Adaptado de Lubambo; Bastos (2013, p. 114).

Em 2010, a então secretária de Ensino Superior do Ministério da Educação, Maria Paula Dallari Bucci, afirmou que os critérios para escolha dos locais para a implantação dos novos *campi* e cursos de graduação não são políticos, que cada universidade traça seu plano de expansão, e que, para o Plano Nacional de Educação do período de 2014-2024, o objetivo é intensificar o projeto de planejamento, levando-se em conta, também, a oferta regional. A ideia, segundo ela, é aprofundar o processo de interiorização, para que cada mesorregião<sup>5</sup> do

<sup>3</sup> Universidade de Pernambuco

<sup>4</sup> Universidade Federal Rural de Pernambuco

<sup>5</sup>Entende-se por mesorregião uma área individualizada em uma unidade da Federação que apresenta formas de organização do espaço geográfico definidas pelas seguintes dimensões: o processo social como determinante, o quadro natural como condicionante e a rede de comunicação e de lugares como elemento da articulação espacial. Estas três dimensões possibilitam que o espaço delimitado como mesorregião tenha uma identidade regional.

país tenha pelo menos uma universidade pública federal. Opinião contrária a de Dourado (2001), segundo ele, a expansão e a interiorização das possibilidades educacionais nem sempre tiveram como base o planejamento qualitativo, sendo, na maioria das vezes, consequências de pressões sociais e barganhas políticas das mais diversas, não chegando a conferir um caráter desregrado, mas sim orientado sempre por interesses políticos.

Durante cerimônia de sanção de quatro novas universidades federais (Universidade Federal do Cariri, Universidade Federal do Sul Sudeste do Pará, Universidade Federal do Oeste da Bahia e Universidade Federal do Sul da Bahia) em junho de 2013, a presidenta Dilma Rousseff lembrou a importância da ampliação ao acesso às universidades e que os municípios em que elas serão alocadas são escolhidos pela “capacidade de radiação que tem em uma determinada região”. Completou dizendo: “criar universidades é um ato importante porque, além de criar oportunidade, tem um efeito transformador nas pessoas, nas cidades e nas regiões”.<sup>6</sup>

Na esfera educacional e, particularmente, nas políticas para o ensino superior, o fenômeno da interiorização é significativo. O crescimento dos grandes centros, a necessidade de fixação do homem nas cidades menores, as demandas por serviços de saúde e educação e, sobretudo, pela implantação de escolas superiores têm provocado a emergência de bandeiras em defesa da interiorização, de acordo com Dourado (2001, p. 24).

As políticas públicas para a educação superior suscitaram não somente um cenário expansionista, mas também propiciaram o ingresso de indivíduos de diferentes segmentos sociais nesse nível de ensino, segundo Rosa (2013, p. 186). Nascimento e Helal (2015) concluíram que tanto os governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC) como o de Lula da Silva promoveram esforços na busca pela universalização do ensino superior no país, FHC com foco nas instituições privadas e Lula no fortalecimento das instituições públicas federais.

A expansão recente do ensino superior proporcionou a elevação no número de vagas, configurando uma iniciativa louvável. Apesar disso, a oferta de vagas, ainda é insuficiente para atender a demanda e, ao contrário do esperado, ela não alterou a composição social dos estudantes nas IFES (JESUS; SILVA; GARCIA, 2013, p. 07).

Para Neves, Raizer e Fachinetti (2007, p. 129):

---

Esta identidade é uma realidade construída ao longo do tempo pela sociedade que aí se formou. Disponível em: [http://www.biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20%20RJ/DRB/Divisao%20regional\\_V1.pdf](http://www.biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20%20RJ/DRB/Divisao%20regional_V1.pdf) Acesso em: 23 jun. 2015.

<sup>6</sup> Fonte: <http://www.redebrasilatual.com.br/saude/2013/06/interiorizacao-das-universidades-vai-continuar-promete-dilma-6776.html> Acesso em: 28 mar. 2016.

A expansão foi bastante expressiva, mas não suficiente para alterar o fato de que, na raiz do problema, persiste a realidade de uma pirâmide educacional profundamente perversa, que só permite que uma fração muito pequena de estudantes se aproxime efetivamente da Educação Superior.

O IPEA (2012) ainda acrescenta que esse ritmo acelerado de crescimento das universidades vem sendo acompanhado por problemas relacionados à falta de infraestrutura e à insuficiência de professores e técnicos administrativos, devido ao descompasso entre o ritmo de expansão estabelecido pelo MEC (Ministério da Educação) e o ritmo legal das políticas públicas.

Dessa forma, com o objetivo de criar uma instituição de ensino superior pública, gratuita e de qualidade no agreste de Pernambuco e, assim, ascender o nível educacional da população, condição indispensável ao desenvolvimento humano e social, surgiu o projeto de interiorização da Universidade Federal de Pernambuco.

### 2.1.1 Programa Reuni

A Constituição do Brasil em seu art. 205, explica que a educação é um direito de todos, bem como dever do Estado e da família. Para atender ao dispositivo da Constituição, o Estado fixou metas de investimento nessa área, com o objetivo de estender a um número maior de estudantes o acesso ao ensino superior.

O Brasil viveu três importantes momentos de expansão da educação: primeiro, entre as décadas de 1960 e 1980, ainda no regime militar, com um considerável aumento na oferta de vagas; segundo, a partir dos anos de 1990, num período de democratização do ensino, com o crescimento das instituições privadas de ensino superior; e, terceiro, com a expansão na esfera pública, com planos de reestruturação das universidades públicas (Reuni).

A primeira fase dos programas de extensão do ensino superior ocorreu entre os anos de 2003 e 2007 e foi chamado de Expansão I, que “teve como principal meta interiorizar o ensino público federal” (MEC, 2012). O Programa Reuni, por sua vez, visando a ampliar o acesso ao ensino superior e combater a evasão no nível de graduação presencial, tenta, junto às universidades públicas, preencher todas as vagas disponíveis e elevar a qualidade da educação nacional.

Em 24 de abril de 2007, foi regulado pelo Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, e pelo Ministro da Educação, Fernando Haddad, o Decreto nº 6.096, que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), como uma das ações integrantes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O Programa, em seu art. 2º, apresenta as seguintes diretrizes:

I – Redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno;

II – Ampliação da modalidade estudantil, com ampliação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários informativos, mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de educação superior;

III – Revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade;

IV – Diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada;

V – Ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil; e

VI – Articulação da graduação com a pós-graduação, e da educação superior com a educação básica.

É importante ressaltar que o Reuni foi resultante da tentativa do Governo Federal de atender reivindicações e anseios de diversas entidades da sociedade civil pela ampliação de oferta de vagas no ensino superior federal (MEC, 2012, p. 10). Segundo Reis *et al* (2009), aconteceram contratações de pessoal, para o cargo de docente 3º grau, que foram destinadas aos cursos que fazem parte do planejamento do Reuni – seja com a criação de cursos ou a ampliação de vagas –, como uma forma de reposição automática das vagas geradas por aposentadorias, falecimento e exoneração.

O MEC (2012) também acrescenta que a expansão das universidades federais, entre 2003 e 2012, foi uma das mais importantes políticas públicas do Governo Federal, e que a política educacional brasileira precisa ser compreendida como uma etapa de um processo que deve ser contínuo, até o Brasil introduzir na educação superior 30% dos jovens de 18 a 24 anos, de acordo com o Projeto de Lei do PNE.

Em cerimônia no Palácio do Planalto, no dia 29 de novembro de 2010, o Presidente Lula destacou a política de interiorização do ensino superior: “conseguimos levar as universidades federais e as escolas de educação profissional das capitais para o interior do país”. E para o Ministro Fernando Haddad, a expansão da Rede Federal de Ensino mudou a vida do brasileiro, pois “a população, agora, entende o verdadeiro sentido da educação, que é o da emancipação do indivíduo”. Haddad também ressaltou que todas as metas previstas em

2007 no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) foram cumpridas, em todas as etapas e modalidades da educação.

Apesar dos avanços obtidos, é interessante observar algumas provocações desse processo, uma delas, refere-se à permanência dos docentes concursados no campus do interior, este é sem dúvida um importante desafio na Gestão de Pessoas no Serviço Público.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001. p. 17). Os estudos na área de recursos humanos datam por volta de década de 1930. Foi a partir das pesquisas de *Hawthorne*, encabeçada por Elton Mayo, que se originou o que hoje se denomina Escola das Relações Humanas (FERREIRA; GOMES; BRANDÃO JÚNIOR; ZAGO, 2007, p. 05).

Outros pesquisadores trouxeram a temática em seus estudos, ressaltando a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, segundo os autores supracitados, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. Porém, esses estudos estavam, em sua grande maioria, voltados às organizações do setor privado.

No Brasil, a partir de 1937, tem início o primeiro grande esforço de inovação do setor público com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), considerado marco inicial da vida no sistema público brasileiro. Na mesma linha de ganhos, em 1943, surge a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) pelas mãos do presidente Getúlio Vargas. Em 28 de outubro de 1939, é publicado, ainda durante o seu governo, o Decreto-Lei nº 1.713, que dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Cíveis da União. Esta lei regulou as condições de provimentos dos cargos públicos, os direitos e as vantagens, os deveres e as responsabilidades dos funcionários civis da União.

Todavia, essas medidas não resultaram na criação de um sistema de classificação de cargos no Poder Executivo Federal, o que só viria a ocorrer por intermédio da Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960, no governo de Juscelino Kubitschek (MALUF, 2014, p. 27). É então que, no governo do presidente Emílio Garrastazu Médici, é editada a Lei nº 5.645/70, a qual elaborou o Plano de Classificação de Cargos (PCC) e, no mesmo ano, vem à luz o decreto nº 67.326/70, criando o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), em vigor até hoje.

A década de 1980, no Brasil, foi marcada pela recessão, pelo desemprego e pela luta inglória contra a inflação. Em contrapartida, logo nos primeiros anos da década de 1990, o País iniciou seu processo de interação no mercado mundial (GIL, 2001, p. 57). Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, é instituída a Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que estabeleceu o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas federais e, em 1994, é criado um novo programa de estabilização monetária, o Plano Real.

Ainda dentro do planejamento e de políticas de recursos humanos no serviço público, em 2005, é criada a Lei nº 11.091, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Assim, fica a caber à Instituição Federal de Ensino avaliar anualmente a adequação do quadro de pessoal às suas necessidades, propondo ao Ministério da Educação, se for o caso, o seu redimensionamento, considerando-se, entre outras, as seguintes variáveis: I – demandas institucionais; II – proporção entre os quantitativos da força de trabalho do Plano de Carreira e usuários; III – inovações tecnológicas; e IV – modernização dos processos de trabalho no âmbito da Instituição.

No decorrer do governo do presidente Lula, foi elaborada a Política Nacional de Gestão de Pessoas, que teve como objetivo a melhoria da gestão pública, baseada num diagnóstico realizado a partir de pesquisas e indicadores regulares e confiáveis, bem como na participação direta dos interessados (dirigentes de RH, servidores, entidade que os representam e população usuária do serviço público), o que teve, como resultado, o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços públicos.

Foram prioridades da Política de Gestão de Pessoas: a busca permanente na melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão; a definição das Diretrizes Gerais de Planos de Carreiras e tratamento do PCC; a recomposição permanente, através de concurso público, da força de trabalho das diversas áreas (em particular, nos órgãos voltados à execução das políticas sociais); a criação de um sistema definitivo, com regras e normas, que qualifique e organize a interlocução entre servidor e Estado; o resgate da imagem do servidor público; a expressiva redução da terceirização e dos contratos temporários; e a estruturação da política geral de seguridade social (saúde suplementar e ocupacional, previdência e assistência).

É a Secretaria de Recursos Humanos (SRH/MP), órgão subordinado diretamente ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, que exerce a função de Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), com competência normativa em matéria de

pessoal civil no âmbito da Administração Pública Federal direta, das autarquias, incluídas as de regime especial e das fundações públicas. Esse Órgão também é responsável por propor a formulação de políticas e diretrizes para a administração de recursos humanos, inclusive quanto à seguridade social, aos benefícios, às relações de trabalho, às carreiras, à remuneração, à capacitação e ao dimensionamento da força de trabalho.

Ainda é finalidade da Secretaria, recomendar políticas e mecanismos que garantam a democratização das relações de trabalho na Administração Pública Federal, visando a possibilitar a valorização do servidor e o cumprimento dos princípios da eficiência e da eficácia no serviço público federal; bem como o desenvolvimento e a implantação de sistemas informatizados de gestão de recursos humanos; além de exercer atividades de auditoria pessoal e de análise das informações constantes na base de dados do SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos).

Em 2009 a SRH/MP tratavam de 1.149.616 servidores onde 542.134 eram servidores ativos, 362.935 servidores aposentados e 244.547 de instituidores de pensão.

**Tabela 5**

<b>Servidores nas Unidades da Federação</b>			
<b>Região/Estado</b>	<b>Servidores</b>	<b>% servidores</b>	<b>% da pop. Brasil</b>
<b>Brasil</b>	<b>542.134</b>	<b>100%</b>	<b>0,28%</b>
<b>Nordeste</b>	<b>120.652</b>	<b>22%</b>	<b>0,23%</b>
Alagoas	7.235	1,3%	0,24%
Bahia	23.591	4,3%	0,17%
Ceará	17.223	3,1%	0,21%
Maranhão	10.953	2,1%	0,18%
Paraíba	15.220	2,8%	0,42%
Pernambuco	21.706	4,0%	0,26%
Piauí	7.425	1,4%	0,24%
Rio Grande do Norte	11.545	2,1%	0,38%
Sergipe	5.754	1,0%	0,30%

Fonte: Adaptado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009).

Uma organização do setor público difere em muito de uma organização do setor privado. Dentre as divergências entre esses dois tipos de organização, se pode citar a finalidade, os meios utilizados para recrutamento, seleção e contratação, as políticas de remuneração, os métodos de avaliação de desempenho, além de outros (FERREIRA; GOMES; BRANDÃO JÚNIOR; ZAGO, 2007, p. 05). Uma empresa privada vai ter, como

foco principal, o aumento de lucros a seus proprietários e/ou acionistas, enquanto o setor público tem a finalidade de melhorar a prestação de seus serviços à população. Muito da maneira como as organizações públicas atuam traz consigo uma herança de características de relações formais, padronizadas e de estruturas rígidas.

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem (BERGUE, 2005, p. 18). O objetivo de uma política de recursos humanos no setor público, via de regra, é alcançar o perfil desejado da força de trabalho e a sua atuação de forma motivada e eficiente, em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados, bem como o atendimento satisfatório ao cidadão em um cenário de restrição orçamentária (MARCONI, 2004 *apud* REIS *et al*, 2015, p. 35). A respeito, observe a Figura 1 a seguir.



Fonte: Adaptado de Camões; Pantoja; Bergue (2010)

Apesar dessas características nas organizações públicas, o Governo Federal tem se empenhado em desenvolver políticas de valorização do capital humano, a fim de elevar o desempenho das instituições públicas.

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas sociais. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspectos críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade da administração pública (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 12). E para que isso ocorresse, nos últimos 20 anos, a Gestão de Pessoas precisou ter seu foco em um modelo de gestão que privilegiasse a “melhoria contínua por meio da capacitação e do comprometimento dos colaboradores”, conforme Telles (2005).

Por isso, em 23 de fevereiro de 2006, foi instituída pelo decreto nº 5.707, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autarquia e fundacional, com as seguintes finalidades: I – melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados; II – desenvolvimento permanente do servidor público; III – adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; IV – divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e V – racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

O Ministério do Planejamento, em fevereiro de 2009, apresentou o perfil dos servidores no serviço público (Quadros VII e VIII):

- no ano de 2006, ingressou o maior número de servidores no serviço público, 14.049 possuía nível superior, e 8.063 com nível intermediário;
- 1.232 tinham até 20 anos de idade *versus* os 106.536 servidores com idade entre 46 a 50 anos, o maior percentual (19,7%); e
- 238.488 eram do sexo feminino, contra 303.646 do sexo masculino, representando 56% dos servidores.

Observa-se que, dentre os servidores com cargo de professor no ensino superior, a média de idade deles variou entre 35 e 37 anos, dados divulgados pela Secretária de Gestão do Ministério do Planejamento em 2014.

**Tabela 6**  
**Ingressos no Serviço Público Federal**  
**Nível de Escolaridade**

<b>Ano</b>	<b>Superior (NS)</b>	<b>Intermediário (NI)</b>	<b>Auxiliar (NA)</b>	<b>Total</b>
1995	7.709	10.097	1.869	<b>19.675</b>
1996	6.309	3.251	367	<b>9.927</b>
1997	6.574	2.387	94	<b>9.055</b>
1998	5.861	1.879	75	<b>7.815</b>
1999	1.937	988	2	<b>2.927</b>
2000	1.348	176	-	<b>1.524</b>
2001	621	39	-	<b>660</b>
2002	26	04	-	<b>30</b>
2003	3.763	3.457	-	<b>7.220</b>
2004	8.799	7.319	03	<b>16.121</b>
2005	7.597	4.856	-	<b>12.453</b>
<b>2006</b>	<b>14.049</b>	<b>8.063</b>	-	<b>22.112</b>
2007	8.038	3.901	-	<b>11.939</b>
2008	11.825	7.535	-	<b>19.360</b>
2009*	3.939	2.224	-	<b>6.163</b>
<b>Total</b>	<b>88.395</b>	<b>56.176</b>	<b>2.410</b>	<b>146.981</b>

\*Até fevereiro de 2009

Fonte: Adaptado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009).

De acordo com Pacheco (2002), além dos servidores permanentes ingressados por concurso, outros 57.809 ingressaram por contratação por tempo determinado (também por meio de concurso público), 76,4% dos quais para cargos de nível superior. E como pode ser observado no Quadro VII, o ingresso por concurso público teve uma queda a partir de 1999, por conta da crise fiscal enfrentada no mesmo ano.

Segundo o Ministério do Planejamento (2002), através da realização de concursos, a força de trabalho da Administração Pública Federal evoluiu no sentido de uma maior qualificação: tanto os cargos de nível superior quanto os servidores com escolaridade universitária têm aumentado. A contar de 2001, os servidores com nível superior passaram a constituir mais da metade da força de trabalho do Governo Federal.

**Tabela 7**  
**Quantidade de servidores público federais por sexo e faixa etária**

Posição: fev/2009

Grupos de Idade (Faixa Etária)	Masculino	Feminino	Total
	Qtde.	Qtde.	Qtde.
<b>Até 20 anos</b>	<b>797</b>	<b>435</b>	<b>1.232</b>
De 21 a 25 anos	7.861	6.628	14.489
De 26 a 30 anos	21.439	20.256	41.695
De 31 a 35 anos	22.763	19.144	41.907
De 36 a 40 anos	26.267	21.243	47.510
De 41 a 45 anos	41.555	34.527	76.082
<b>De 46 a 50 anos</b>	<b>55.271</b>	<b>51.268</b>	<b>106.539</b>
De 51 a 55 anos	58.041	47.787	105.828
De 56 a 60 anos	43.181	23.554	66.735
De 61 a 65 anos	18.712	9.755	28.467
De 66 a 70 anos	6.658	3.459	10.117
Mais de 70 anos	1.101	432	1.533
<b>Total</b>	<b>303.646</b>	<b>238.488</b>	<b>542.134</b>

Fonte: Adaptado do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009)

Obs: 57.000 servidores possuem abono de permanência.

A área de gestão de pessoas “deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma altamente técnica”, afirmam Camões, Pantoja e Bergue (2010). Ela deve também, com a identificação dos perfis profissionais conforme os cargos, atender de forma adequada e eficiente à sociedade, bem como criar oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da Organização. Siqueira e Mendes (2009) complementam que a gestão de pessoas no serviço público tem um longo caminho a percorrer na criação de um modelo próprio, buscando não ser mais espelho da administração privada.

### 2.2.1. Admissão e Vacância de Pessoal no Serviço Público

O processo de admissão de pessoal tem como preceito inciso II do art. 37 da Constituição Federal:

(...) a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as

nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

De acordo com o Tribunal de Contas do Distrito Federal (2000), admissão “é o ingresso de servidor nos quadros da Administração Pública. A admissão para cargo público compreende a nomeação, a posse e o exercício; a admissão para emprego público ocorre com a assinatura do contrato de trabalho”.

**Figura 2**

**Etapas da admissão no serviço público**



Fonte: Adaptado de Melo (2006).

São denominados servidores públicos, em sentido *lato*, a pessoa física que, mantendo vínculo de emprego estatutário ou contratual, de caráter permanente ou eventual, presta serviços ao Estado, incluindo as entidades da Administração Indireta, percebendo, em consequência, remuneração paga pelos cofres públicos (MELO, 2006, p. 46). A Lei 8.112/90, em seu art. 3º, define o Cargo Público como o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor.

O concurso público é o meio utilizado pela Administração Pública para selecionar, de forma impessoal e igualitária, candidatos a cargos ou empregos públicos. A publicidade dos atos relativos ao concurso deve ser efetuada, no âmbito federal, no Diário Oficial da União.

De acordo com Oliveira e Medeiros (2011, p. 65), as técnicas de seleção utilizadas pelas organizações em geral são:

- Análise de currículo;
- Entrevista;
- Prova de conhecimentos;
- Testes psicológicos; e
- Técnicas vivenciais.

São requisitos básicos para a investidura no cargo público: nacionalidade brasileira; o gozo dos direitos políticos; a quitação com as obrigações militares e eleitorais; o nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo; idade mínima de dezoito anos e aptidão física e mental. Todos estão contidos no art. 5º da Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias (inclusive as em regime espacial) e das fundações públicas federais.

A posse ocorrerá com a assinatura do termo, que deverá conter as atribuições, os deveres, as responsabilidades e os direitos ao cargo ocupado (art. 13 da lei 8.112/90); e o servidor empossado terá que entrar em efetivo exercício até 15 dias após a data da posse. O art. 15 da Lei 8.112/90 explica que o exercício é o efetivo desempenho das atribuições do cargo público ou da função de confiança.

Segundo Melo (2006), as exigências para a legalidade das admissões de pessoal são: observância dos princípios (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) aplicáveis à Administração Pública; aprovação em concurso público; comprovada necessidade da admissão; existência de cargo/emprego vago; autorização das admissões na LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias), sob pena de nulidade dos atos que aumentem despesas de pessoal; previsão da respectiva despesa no orçamento anual; vedação de admissão, pela Lei nº 9.504/1997 (legislação eleitoral), três meses antes do pleito, até a posse dos eleitos; e vedação de despesa com pessoal nos 180 últimos dias de mandato.

Através do Boletim Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi publicada, em 2014, a quantidade de docente da educação superior que ingressou no Serviço Público Federal no período de 2006 a 2014:

**Tabela 8**

<b>Quantidade de docente da educação superior ingressos no Serviço Público Federal</b>									
<b>DOCENTES</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Professor Superior	3.269	1.050	4.187	8.204	8.271	4.521	3.406	6.366	5.351

Fonte: Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais, 2014, p. 149.

Em respeito ao número de vagas não preenchidas, é preciso que se entenda: vacância é tudo aquilo que não se encontra ocupado. No serviço público, a vacância decorre de: exoneração, demissão, promoção, readaptação, aposentadoria, falecimento ou posse em outro cargo inacumulável.

A Posse em Outro Cargo Inacumulável e a Exoneração são realizadas a pedido do servidor a partir de requerimento entregue a Instituição. No caso da posse em outro cargo deve ser anexado também o comprovante de vinculação ao novo cargo (cópia da portaria de nomeação).

Também é declarado vago o cargo do servidor por motivo de remoção ou redistribuição. A remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, contido no Art.36 da Lei 8.112/90. A remoção *ex-officio* trata-se de um ato administrativo e sempre por interesse público o mesmo sucede com a remoção a pedido, que depende de uma análise de critérios pela Administração, ao contrário com o que ocorre com nas modalidades de remoção - *para acompanhar cônjuge; por motivo de saúde ou em virtude de processo seletivo*. Nesses casos, atendidos os requisitos exigidos em lei não há como a Administração recusar o pedido (OLIVEIRA, 2005).

Ainda conforme Oliveira (2005), além da mudança de local, outros efeitos são aferíveis em decorrência da remoção: o pagamento de adicional de localidade, a percepção de ajuda de custo, o direito do cônjuge também servidor requerer sua própria remoção para acompanhar o cônjuge ou companheiro, indenização pela realização de despesas de transportes e possibilidade de transferência escolar do servidor, de filho, enteado, menor sob guarda ou cônjuge estudante universitário.

Por fim, a redistribuição é o deslocamento para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, definição descrita no artigo 37 da Lei 8.112/90. Para os docentes, tal redistribuição será sempre por interesse da Administração, conforme Portaria nº 79 de 28 de fevereiro de 2002 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

Art 3º A redistribuição de cargo ocupado de Professor de 3º Grau ou de Professor de 1º e 2º Graus somente poderá ser efetivada se houver, como contrapartida, a redistribuição de um cargo efetivo idêntico, ocupado ou vago.

Na Administração Pública, todo ato deve ser submetido a controle, e essa fiscalização cabe ao Tribunal de Contas da União (TCU) e à Controladoria Geral da União (CGU) de cada Estado. A auditoria realizada pela CGU visa verificar a legalidade dos pagamentos dos servidores públicos federal das unidades jurisdicionadas e dos resultados da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, em cumprimento ao disposto no inciso II do art. 74 da Constituição Federal. A análise realizada pelo TCU atinge tantos os atos de admissão de pessoal originário de concurso, quanto as contratações temporárias por excepcional interesse público (MELO, 2006).

Os órgãos da Administração Pública enviam seus processos de admissão por meio físico e eletrônico, por intermédio do Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões (SISAC), que contém informações acerca: dos dados do servidor; do órgão e da autoridade responsável pelo ato; do concurso; da admissão (cargo, data da posse e efetivo exercício, motivo da vaga etc); e da remuneração (base legal e remuneração inicial).

A Controladoria Geral da União (CGU-Regional), para devidas análises, obtém dados, levanta e cruza informações com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), para posterior encaminhamento ao Tribunal de Contas da União (TCU).

No período de 2007 a 2014, foram analisados os seguintes quantitativos de atos de pessoal:

**Tabela 9**

Admissão	Quantitativos de atos de pessoal							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
<b>Legal</b>	44.096	63.394	64.902	55.365	298.153	59.118	61.614	49.859
<b>Com falha</b>	4.608	6.395	5.735	12.469	15.536	11.460	9.914	11.041
<b>Ilegal</b>	900	2.726	1.593	910	3.472	463	284	254
<b>Total</b>	<b>49.604</b>	<b>75.515</b>	<b>72.230</b>	<b>68.744</b>	<b>317.161</b>	<b>7.1.041</b>	<b>71.812</b>	<b>61.154</b>

\*Dado consolidados até o final do 2º semestre de 2014.

Fonte:Controladoria Geral da União. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/assuntos/auditoria-e-fiscalizacao/avaliacao-da-gestao-dos-administradores/monitoramento-dos-gastos-de-pessoal> Acesso em: 10 mai. 2015.

Cumprir destacar que é o TCU que apresenta o parecer final do processo, atestando se o ato julgado é legal ou ilegal. O ato de admissão só terá validade após Parecer pela Legalidade do TCU, enviado ao órgão da Administração Pública. Melo (2006) acrescenta que o controle deve recair sobre todos os atos admissórios, não permitindo a amostragem. A estabilidade no cargo público acontece após cumprimento, avaliação e aprovação do servidor no estágio probatório. Em tal período, o servidor, durante o exercício de suas atividades, será avaliado por suas aptidões e capacidades no desempenho do cargo.

### 2.3 RETENÇÃO DE PESSOAL

As organizações estão, cada vez mais, procurando por pessoas que agreguem valor a sua missão e objetivos (ALMEIDA, 2004, p. 53). Pesquisas indicam uma relação significativa entre satisfação e produtividade no trabalho com o ajustamento do empregado à cultura da

organização. Estudos sobre retenção colocam como uma das principais causas da rotatividade a cultura da organização (HARRIS, 2001 *apud* ALMEIDA, 2004, p. 55).

Pelissari *et al* (2011) definem rotatividade a partir de Pomi (2007) como sendo a movimentação de entrada e saída, admissões e desligamentos de profissionais de modo espontâneo ou provocado pela empresa. Conforme classificação de Silva (2002), a rotatividade funcional acontece quando a saída do empregado interessa à organização e a rotatividade disfuncional ocorre quando há o desejo do empregado sair, e a vontade de a organização mantê-lo em seus quadros.

No serviço público, de acordo com Siqueira *et al* (2012), é voluntariamente que acontece os maiores casos de rotatividade entre servidores de cargos efetivos e com vários fatores motivacionais para justificar esse fenômeno. As saídas involuntárias dos servidores, por sua vez, ocorrem em número bem menor, visto que, as demissões devem obedecer a regras bastante rígidas e instituídas pela Lei 8.112/1990.

Para Amaral e Lopes (2014), manter esses servidores é tão importante quanto selecioná-los: “pessoas talentosas são importantes para a organização, captá-las e mantê-las é uma atividade cada vez mais estratégica”. Assim, surge como um grande desafio para a administração pública, recrutar e reter esses servidores, sejam efetivos ou contratados.

Mas se as tentativas de retenção apresentar falhas, de acordo com Staziacki, Fagundes e Gadomski (2014), será preciso avaliar o contexto organizacional para constatar se as estratégias não estão sendo insuficientes resultando na descrença do funcionário em seu crescimento profissional e pessoal junto à organização. Desse modo, a retenção do servidor na instituição está diretamente ligada à concordância entre os atrativos (salários, benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho, relações trabalhistas etc) oferecidos pelas instituições públicas e os objetivos e metas pessoais de cada servidor público.

Essa é uma problemática que vem aumentando cada vez mais, pois as mudanças no cenário competitivo também estão causando mudanças nos valores e atitudes, notadamente entre os mais jovens que procuram no trabalho uma maior autonomia e liberdade, algo que os desafiem, de ser uma forma de compensação justa pelo seu trabalho (AVELLAR; SOUZA; MELO, 2014). Tal contexto pode gerar um maior movimento de saída dos jovens da administração pública, gerando a necessidade de se pensar em melhores políticas e práticas de retenção de pessoal.

A existência da alta mobilidade dos funcionários, observada por Almeida (2004), faz com que os departamentos voltem a ficar desfalcados em um curto período de tempo e essa

rotatividade para Avellar, Souza e Melo (2014) e Branham (2002) gera um custo financeiro com o tempo para contratar um novo funcionário, com os investimentos na qualificação do nível desejado desse novo profissional bem como com a perda da experiência adquirida durante a temporada de atuação dentro da organização. Por isso, a permanência dos servidores públicos nas instituições diminui os gastos com recrutamento, seleção e treinamento e favorecem a sua estabilidade e comprometimento.

Ainda conforme Branham (2002, p. 13), são seis os motivos que ilustram a saída de profissionais da organização, muito associadas à administração privada:

### Quadro III

#### Motivos de saída de profissionais da organização

Motivo	Descrição
Relação entre o salário que recebem e seu desempenho	Um dos principais “fatores de afastamento” é a incapacidade do profissional de ver o elo entre desempenho e remuneração. É desmotivante para a maioria das pessoas com alto desempenho verificar que trabalham mais e de forma mais inteligente, obtendo melhores resultados do que seus colegas, mas que recebem o mesmo percentual de aumento de salário ou bônus.
Oportunidade de crescimento ou promoção	Se um funcionário não perceber oportunidades de crescimento ou promoção, mesmo quando existirem, para todos os fins práticos, elas não existirão de fato.
Valorização e reconhecimento do trabalho	O gerente do funcionário precisa transmitir, com forte segurança, exatamente como o trabalho do funcionário é central para a missão da empresa.
Usar talento natural	É importante que se tenha a pessoa certa no lugar certo, para que as suas melhores habilidades sejam utilizadas no desempenho de suas atividades. Nesse caso, os processos de seleção e contratação precisam ser criteriosos e corretos (BRANHAM 2002 <i>apud</i> YAMASHITA, 2007).
Expectativa pouco precisa ou irreal	Os funcionários não estão recebendo uma previsão realista do trabalho e das condições de realizá-lo [...]
Gerentes abusivos ou ambientes tóxicos	Os funcionários não toleram o tratamento abusivo e descabido de gerentes autoritários e mal-educados, assim como ambientes que sejam hostis e exalam “energia negativa” (BRANHAM 2002 <i>apud</i> YAMASHITA, 2007).

Fonte: Branham, 2002, p. 13

Ainda sobre o assunto, Menezes e Aragão (2013, p. 37) assim afirmam:

(...) reter pessoas vai além de um objetivo e sim uma consequência perfeita se as organizações possuírem uma boa gestão e reconhecer que a única maneira das empresas prosperarem é através da fidelização e retenção dos colaboradores potenciais, através de medidas eficientes, como reconhecimento e capacitação constante.

Para Yamashita (2007), “a rotatividade é salutar e deve existir sempre, uma vez que ela ‘oxigena’ a empresa e traz novos pensamentos e ideias. No entanto, a taxa de rotatividade deve ser constantemente monitorada, considerando o tipo de profissional e as áreas nas quais o fato está ocorrendo. Ele não deve crescer demasiadamente”.

Branham (2002) também apresenta ideia semelhante, afirmando que a rotatividade zero não é desejável, pois novos funcionários levam para a organização novas ideias, abordagens, capacidades e atitudes não a deixando estática, sendo até considerada saudável.

De acordo com Almeida (2004), diversas ações podem ser tomadas para reduzir algumas limitações dos concursos públicos referentes à retenção, e cita como exemplo, que em alguns editais já acontece à exigência de permanência mínima no cargo antes do servidor solicitar sua transferência.

Tal aspecto esteve presente no edital nº 9 de 14 de maio de 2014<sup>7</sup>, para as Unidades Acadêmicas de Garanhuns (UAG) e Serra Talhada (UAST), da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), para os cargos de Técnico em edificações, Técnico em Laboratório, Técnico em Refrigeração, Técnico em Segurança no Trabalho, Médico e Psicólogo. Segundo o item 14.5 o servidor deveria permanecer no cargo por no mínimo 05 anos antes de solicitar a redistribuição ou remoção, exceto em casos previstos em lei específica:

14.5 O servidor que vier a ocupar o cargo objeto deste concurso só poderá ser redistribuído ou removido após 05 anos de permanência no local de lotação, exceto em caso previstos em lei específica.

Outra estratégia utilizada pelas organizações para reter seus colaboradores, conforme Moitinho (2011) tem sido a remuneração. “Além do fator salário, é fundamental que a empresa ofereça um ambiente que respeite e encoraje este profissional, permitindo a ele o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, e que para ele, a melhor opção seja a de permanecer na organização [...]” (FIDÉLIS, 2013, p. 273).

Para minimizar e evitar a saída do profissional qualificado Silva Filho (2015) destaca seis atitudes que podem ser adotadas pela instituição: 1 – dispor de um processo que lhe permita identificar e gerenciar a participação dos membros de seu time de modo a atender necessidades e metas atuais e futuras; 2 – estratégias no processo que permitam mediação e monitoramento de produtividade, além de promover reconhecimento e bonificações; 3 –

---

<sup>7</sup> Fonte:

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=16/04/2014&jornal=3&pagina=106&totalArquivos=300>Acesso: 11 nov. 2015.

mecanismos de retenção de talentos, identificando alternativas de crescimento profissional em sintonia com as oportunidades de aprendizado nos projetos; 4 – alinhar as expectativas de aprendizado e crescimento do profissional com as metas e estratégias organizacionais; 5 – oferecer oportunidades de treinamento de novas habilidades e formação continuada, associando o aprendizado com a relevância da função do profissional e 6 – fomentar a melhoria do desempenho de modo a obter uma cultura organizacional baseada em resultados.

Por isso, cada instituição junto com seus gestores deve perceber e entender as necessidades e os interesses de seus funcionários, incentivar as habilidades individuais e alocá-los em lugares adequados e assim evitar perdê-los para seus concorrentes proporcionando um elevado número de pessoas motivadas e comprometidas com seu trabalho.

De acordo com a literatura sobre retenção de pessoal, diversas são as causas de influência da permanência na organização. A seguir apresentaremos cinco desses motivos:

- 1) remuneração e benefícios;
- 2) carreira;
- 3) comunicação interna;
- 4) qualidade de vida e
- 5) cultura organizacional.

### 2.3.1 Fatores de Retenção

#### 2.3.1.1 Remuneração e Benefícios

Uma definição para remuneração vem de Bergue (2005, p. 229), “como a contraprestação pelo trabalho executado; a compensação pelo *munus*<sup>8</sup> realizado”. E para 89% dos gerentes a retenção está ligada ao dinheiro, conforme Branham (2002), e que os funcionários desejam reconhecer que estão recebendo salários compatíveis a outras instituições e posições (cargos) semelhantes.

No serviço público a remuneração é o vencimento do cargo efetivo, acrescido das vantagens pecuniárias permanentes estabelecidas em lei, constante no art. 41 da Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990.

---

<sup>8</sup>A palavra *múnus* se originou diretamente do latim *munus*, que quer dizer "dever", "ônus", "função" e "encargo". O termo *múnus* é principalmente utilizado dentro do âmbito jurídico, como um conjunto de obrigações de um indivíduo. Disponível em: <http://www.significados.com.br/munus> Acesso em: 31 out. 2015

Os programas de remuneração variável <sup>9</sup>têm sido bastante utilizados nas organizações brasileiras, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010). Ao remunerar melhor, as organizações conseguem funcionários mais motivados há ficarem mais tempo. São exemplos de programas de remuneração variável: remuneração por unidade produzida, pagamento por base no mérito e remuneração por habilidade.

Para Branham (2002), esses diferentes tipos de pagamento variável podem ser utilizados na redução dos custos fixos dos salários, na melhoria do desempenho e na retenção de pessoal proporcionado verdadeiros parceiros da organização.

No serviço público tanto a remuneração quanto os benefícios estão previstos em leis, decretos ou portarias. No caso dos docentes a remuneração é constituída pelo vencimento básico, retribuição por titulação, benefícios (auxílio-alimentação e transporte, plano de saúde entre outros) e vantagens e é a Lei nº 12.863 de 24 de setembro de 2013 que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal.

Em pesquisa realizada na iniciativa privada, em uma rede de supermercados no ano 2009, 77% dos funcionários indicaram o fator benefícios como motivo de permanência, mas não sendo fator primordial. Na visão dos autores da pesquisa é preciso identificar os fatores mais relevantes para os funcionários e assim criar motivações para trabalharem de forma comprometida (PELLISSARI *et al*, 2011).

O Brasil tem um exemplo da aplicação de um sistema de remuneração variável no âmbito público. Trata-se do Estado de Minas Gerais, que passou por um programa de reforma do Estado, conhecido como choque de gestão. Tal Programa contempla um prêmio por produtividade, e foi considerado o sistema mais relevante no Estado. O prêmio por produtividade consiste em recompensar os servidores do Poder Executivo de Minas Gerais no alcance dos resultados satisfatórios anteriormente firmados (REIS NETO; ASSIS, 2010).

Cumprir destacar, por fim, que, no serviço público, as pessoas são motivadas por diversos fatores, dos quais podemos destacar: a realização profissional, a realização pessoal, a segurança, a remuneração, o *status*, o poder e o cargo (atribuições). E que a remuneração é apenas um dos fatores de influência no comportamento do indivíduo na organização (BERGUE, 2005).

---

<sup>9</sup> Plano que baseia parte da remuneração do funcionário em alguma medida de desempenho, individual e/ou organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 243).

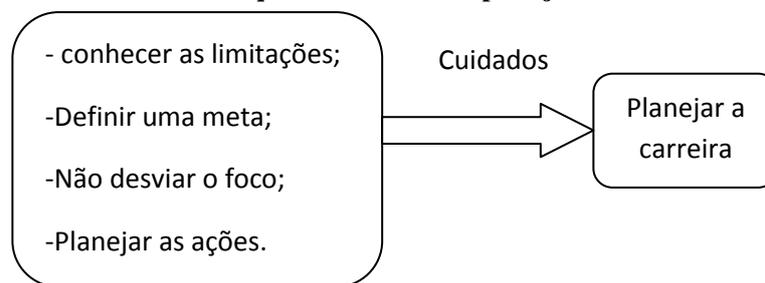
### 2.3.2.2 Carreira

O conceito de carreira sugere uma sequência linear dentro da organização, mas para Dutra (2002), é uma série de estágios e transições que irão variar em função das pressões sobre o indivíduo que podem ser originadas por ele mesmo ou pelo ambiente. Dutra (2002) ainda sugere como elaborar um plano de carreira com base em London e Stumph (1982), onde o indivíduo deve realizar três tarefas inicialmente: a auto-avaliação, o estabelecimento de objetivos de carreira e a implementação do plano de carreira.

A auto-avaliação consiste em avaliar suas qualidades e interesses para com a organização; o estabelecimento de objetivos de carreira procura estabelecer um plano realista baseado na auto-avaliação e nas oportunidades oferecidas pela organização e a implementação do plano de carreira, é obter capacitação e experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e conquistar as metas de carreira.

**Figura 3**

**Cuidados que se devem ter ao planejar a carreira**



Fonte: Araújo; Garcia (2009).

Para a organização, a utilização de um planejamento de carreira trás algumas vantagens. A primeira é a retenção de talentos, no momento em que a organização apresenta um plano de desenvolvimento as pessoas se sentem motivadas a continuar na organização proporcionado a diminuição na rotatividade de pessoas. Outra vantagem é a movimentação de pessoal eficaz e eficiente, com um sistema de administração de carreiras o gestor poderá remanejar os talentos a partir das informações de cada posição, sendo assim, difícil realocar pessoas incapacitadas para determinada função. E por último, a identificação do perfil necessário, o gestor será capaz de conhecer o perfil adequado a organização (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

De acordo com Bergue (2005), a estruturação de carreiras constitui um dos esforços mais complexos no âmbito da gestão de pessoas no setor público. A carreira, em geral, é definida como a ordenação sequencial de cargos especificada por níveis e classes. A

diferenciação entre as classes ocorre apenas no âmbito remuneratório, perdendo seu propósito e não sendo capaz de estimular o desenvolvimento pessoal e profissional dos agentes públicos.

A carreira e os cargos de magistério federal no Brasil foram definidas pela Lei nº 12.863 de 24 de setembro de 2013, e estão apresentadas a seguir:

**Quadro IV**

**Estrutura do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal**

CARGO	CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL
Professor de Magistério Superior	E	TITULAR	ÚNICO
	D	ASSOCIADO	4
			3
			2
			1
	C	ADJUNTO	4
			3
			2
			1
	B	ASSISTENTE	2
			1
	A	Adjunto A – se Doutor Assistente A – se Mestre Auxiliar – se graduado ou Especialista	2
			1

Fonte: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm) Acesso em: 20 nov. 2015.

Mas a solução para a questão da retenção de pessoal não está apenas na carreira, já que ela proporciona a melhoria da qualificação podendo aumentar a evasão na primeira oportunidade de ir para outra organização. Por isso que a manutenção da carreira pode proporcionar novos desafios ao longo da vida profissional e assim resultar num quadro de profissionais de alto nível (BALASSIANO, 2008 *apud* RIBEIRO, 2011).

### 2.3.2.3 Comunicação Interna

A comunicação interna permite estabelecer um relacionamento ágil entre a direção da organização e seu público interno. “A comunicação só ocorre quando o destino (que a recebe) a compreende ou a interpreta” (MELO, \_\_\_\_\_<sup>10</sup>).

Segundo Reinaldo, Mayer e Nogueira (2010) podemos identificar dois tipos de comunicação interna; a comunicação formal, realizada através de documentos oficiais e

<sup>10</sup>Fonte: [www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf](http://www.acmcomunicacao.com.br/wp-content/midias/A-comunicacao-interna-e-sua-importancia-nas-organizacoes-Vanessa-Pontes-Chaves-de-Melo.pdf). Acesso em: 22 nov 2015.

publicações institucionais e a comunicação informal, que se dá pelo contato e conversas informais entre os colegas de trabalho.

A tecnologia, a estrutura organizacional e as relações de poder utilizadas pelas organizações determinam o fluxo de sua comunicação. Os fluxos de comunicação acontecem em três direções: ascendente (de baixo para cima), configuram informações ascendentes os relatórios, as sugestões, as reclamações e as críticas; descendentes (de cima para baixo), traduz a filosofia, as normas e as diretrizes da organização para os subordinados; e a lateral ou horizontal, esse tipo de comunicação permite o entrosamento entre os membros do mesmo nível funcional e uniformizando idéias e informações (PEULE, 2010).

A existência de uma política de comunicação interna pode diminuir o sentimento de incerteza das pessoas e ajudar no desenvolvimento das motivações de cada um para atingir um objetivo comum – o propósito da organização (MOREIRA, 2011, p.64).

#### 2.3.2.4 Qualidade de Vida

A gestão de pessoas tem cada vez mais se preocupando com a qualidade de vida de seus colaboradores dentro das organizações seja através da saúde física e psicológica bem como das relações sociais e com o ambiente. “A qualidade de vida no trabalho tem por objetivo humanizar as organizações propiciando um ambiente saudável, aumentando o bem estar do trabalhador e a maior participação dos mesmos nas decisões e problemas da instituição” (SILVA; PINHEIRO, \_\_\_\_\_, p. 05<sup>11</sup>).

Segundo o Ministério do Meio Ambiente (MMA)<sup>12</sup>, a qualidade de vida no ambiente de trabalho visa facilitar o trabalhador em suas atividades na organização e que a Administração Pública busque sempre ações em benefício do desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores.

Um exemplo de qualidade de vida e estímulo a retenção é obtido a partir da experiência da Xerox. Lá, os gerentes permitiram que os funcionários escolhessem seus horários de trabalho em função de seus horários da vida pessoal. O resultado dessa política foi o aumento da produtividade e a queda no absenteísmo (HARRIS; BRANNICK, 2001).

<sup>11</sup> Fonte: <http://fases.com.br/old/upload/artigo42.pdf> Acesso em: 18 nov. 2015

<sup>12</sup> Fonte: <http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/a3p/eixos-tematicos/qualidade-de-vida-no-ambiente-de-trabalho> Acesso em: 23 nov. 2015

### 2.3.2.5 Cultura Organizacional

Villaça (2003) entende a cultura organizacional como o conjunto de normas, valores, crenças, atitudes, conhecimentos, costumes, aptidões, símbolos e ritos que regem a vida dentro das organizações e de como a organização vê a si e seu ambiente. Por isso é tão importante para a organização proporcionar um ambiente de trabalho agradável onde as pessoas gostem de frequentar e pertencer e com uma convivência afável e de cooperação (RIBEIRO, 2011).

Pires e Macedo (2006) conceituam a cultura organizacional como o conjunto das características que a diferenciam das outras. “A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expresso através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceita por todos”.

Se a organização realmente viver segundo seus valores e missão ou propósito, isso vai atrair o tipo de talento que se enquadrará, será bem-sucedido e permanecerá na organização e repelirá outros cujos valores sejam incompatíveis (BRANHAM, 2002, p. 69).

No serviço público, a cultura da tão sonhada estabilidade promove a mobilidade para os novos *campi* através do concurso público na busca por tranquilidade, segurança, possibilidade de planejamento financeiro a curto e em longo prazo e como porta de entrada no serviço público. Surgindo assim a oportunidade de preencher vagas em lugares não conhecidos ou visitados anteriormente pelos profissionais gerando bons, ou não, resultados (GOMES, 2013). Em pesquisa realizada num hospital público no Rio de Janeiro entre os anos 1997 e 1998, grande parte dos entrevistados avaliou negativamente a estabilidade como consequência para o desempenho no trabalho apesar de nenhum querer abdicar dessa condição (PIRES; MACEDO, 2006).

Também são traços da cultura de organizações públicas: a burocracia, a interferência política externa à organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo e a descontinuidade e nem sempre profissionalizada da gestão.

Após a exposição do referencial teórico, será discutida a metodologia que foi adotada nessa pesquisa.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia deste estudo e dividido em quatro partes. Na primeira será demonstrado o tipo de pesquisa realizada e na segunda, os instrumentos utilizados na coleta de dados. No terceiro tópico a população e a amostra do estudo e no quarto e último item, as técnicas praticadas para análise e interpretação dos dados.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Este projeto é um **estudo de caso** acerca dos docentes do Centro Acadêmico do Agreste (CAA), localizado no município de Caruaru, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). De **natureza descritiva**, o presente projeto pretende por meio de **pesquisa documental** apresentar o perfil e os fatores de permanência dos servidores admitidos no cargo de Professor 3º grau acerca da permanência no CAA. A pesquisa documental tem como método analisar os documentos (fontes de informação) e apresentar os dados significativos, deixando para o pesquisador interpretá-los e elaborar possíveis conclusões.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática realizam habitualmente. São também as mais solicitadas por organizações, como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos etc (GIL, 1991, p. 46). Para Andrade (2004, p. 19) é na pesquisa descritiva que os eventos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador sobre os fatos. “Portanto, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador”.

As abordagens adotadas foram a **qualitativa e quantitativa**. O método quantitativo “caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas” (DALFOVO, LANA e SILVEIRA, 2008, p. 7).

Para Marconi e Lakatos (2010), o método qualitativo busca-se analisar e interpretar aspectos do comportamento humano, fazendo uma análise dos hábitos, atitudes e tendência de comportamento. Já Bardin (2009) resume a abordagem qualitativa e quantitativa como:

Na análise quantitativa, o que serve de informação é a *frequência* com que surgem certas características do conteúdo. Na análise qualitativa é a *presença* ou *ausência* de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num

determinado fragmento d mensagem que é tomada em consideração (BARDIM, 2009, p. 22).

A escolha do CAA se deu pelo fato de ser o primeiro Centro Acadêmico da UFPE em um município do interior do Estado de Pernambuco e dos docentes, pelos poucos estudos existentes e destinados a essa população. Foram analisadas informações dos docentes admitidos no CAA tais como idade, estado civil, jornada de trabalho e titulação, a partir de suas frequências e médias.

### 3.2 Instrumentos de Coletas de Dados

A coleta desses dados aconteceu por meio de **Dados Primários e Secundários**. Os secundários referem-se aos dados dos 291 docentes, que entraram em efetivo exercício no CAA durante o período estudado, colhidos através da pesquisa nos documentos e programas (sistemas) institucionais e elaborando assim um banco de dados, primeira etapa do processo de coleta e realizada entre os meses de junho e agosto de 2015. Foi definido o ano de 2006 para a abertura dos estudos por ser o ano de início das atividades do Centro Acadêmico do Agreste.

Os primários foram obtidos a partir de **entrevistas semi-estruturadas** (roteiro em anexo) com servidores e ex-servidores da UFPE, ocorridas nos meses de outubro e novembro de 2015. Inicialmente, foram elaboradas perguntas com a finalidade de estruturá-las de forma lógica ao entrevistado, mas permitindo novos questionamentos pela pesquisadora e abertura aos entrevistados para apresentar suas experiências com relação ao tema.

A entrevista tem a finalidade de obter informações, verbalmente, necessárias sobre determinado assunto ou problema. Entre os objetivos da entrevista estão o de conhecer o que as pessoas pensam sobre os fatos e descobrir quais os fatores podem influenciar as opiniões e condutas do entrevistado. Há diferentes tipos de entrevista, a escolhida para esse estudo foi a semi-estruturada, sendo aquela que proporciona ao entrevistado desenvolver cada situação. “Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de conversação informal” (MARCONI; LAKATOS, 2009).

### 3.3 População, Amostra e Sujeitos da pesquisa

A população do estudo contém 291 professores 3º grau, todos admitidos no período de 2006 a 2014, sendo 224 ativos (em exercício no CAA até 31 de dezembro de 2014) e 67 que deixaram o cargo de docente no *campus* da cidade de Caruaru.

A análise dos dados secundários considerou todos os docentes. Dos 67 docentes que não pertencem mais ao quadro de servidores do CAA, 46 são por posse em outro cargo inacumulável, 16 recorrendo à redistribuição, 01 mediante remoção, 03 por meio de exoneração e 01 através de demissão.

**Tabela 10**

**Docentes entrevistados**

Entrevistados	Sexo	Núcleo	Tempo de permanência	Motivo
Docente 01	M	Núcleo de Gestão	02a00m22d	Posse em outro cargo inacumulável
Docente 02	M	Núcleo de Design	05a04m19d	Redistribuição
Docente 03	F	Núcleo de Formação de Docentes	01a02m11d	Posse em outro cargo inacumulável
Docente 04	F	Núcleo de Formação de Docentes	03a08m07d	Posse em outro cargo inacumulável
Docente 05	M	Núcleo de Design	00a11m21d	Posse em outro cargo inacumulável

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 11**

**Gestores entrevistados**

Entrevistados	Sexo	Escolaridade	Local de lotação	Cargo	Data de Ingresso
Gestor 1	F	Especialização	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	Assistente em Administração	24/01/1994
Gestor 2	F	Ens. Superior	Coordenação Administrava do CAA	Assistente em Administração	15/08/2008
Gestor 3	M	Mestrado	Div. de Gestão de Pessoas do CAA	Administrador	22/08/2006

Fonte: Dados da pesquisa

Para a aplicação das entrevistas foram escolhidos 05 docentes, dentre os 67 que saíram do CAA, 01 gestor de Gestão de Pessoas da UFPE e 02 gestores de Gestão de Pessoas do CAA, num total de 08 entrevistados. Os professores substitutos, temporários e visitantes não foram considerados nesse estudo, apenas realizado com os servidores efetivos.

Os sujeitos entrevistados foram escolhidos por acessibilidade.

### 3.4 Técnicas de Análise

Quanto à análise dos dados, essa ocorreu por intermédio de **Estatística Descritiva**, também conhecida como Análise Exploratória de Dados (AED), que segundo Martins (2010) é “a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados” e de **Estatísticas Univariada**, observação de uma variável por vez, para explicar um fato através de tabelas, gráficos ou médias numéricas.

Na análise descritiva, buscou-se apresentar e analisar frequências e percentuais, com vistas a identificar o perfil dos docentes que saíram do CAA – UFPE.

A análise das entrevistas foi feita com base na análise de conteúdo, temática, com categorias a posteriori. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo refere-se ao conjunto de técnicas de análise das comunicações com o objetivo de conhecer aquilo que está por trás das palavras. De acordo com Campos (2004) é um método muito utilizado na análise de dados qualitativos e compreende um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento.

Assim sendo, no Capítulo 4 a apresentação e interpretação dos resultados a partir dos dados obtidos no decorrer desse estudo.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção iremos apresentar os resultados da coleta de dados a partir da análise de documentos e entrevistas dos docentes que já pertenceram ao quadro de servidores do Centro Acadêmico do Agreste no município de Caruaru, região agreste de Pernambuco e gestores em Gestão de Pessoas da UFPE e do CAA.

##### 4.1 Análise Descritiva e Quantitativa dos Dados

Nessa seção faz-se a caracterização da população estudada a partir dos dados pessoais obtidos pelos documentos e sistemas institucionais, com a finalidade de descrever as características dos docentes admitidos no Centro Acadêmico do Agreste. Devido à expansão da UFPE, a reposição dos servidores (docentes e técnico-administrativos) se faz necessária para evitar os déficits nas unidades da Universidade.

Na análise do perfil dos 291 servidores com cargo de docente do CAA de 2006 a 2014, Tabela 12, 224 permanecem ativos, representado 77% deles. O restante, 23%, solicitaram ou foram desligados e assim distribuídos: 15,8% por posse em cargo inacumulável, significando 46 docentes; 5,5% por redistribuição; 1% por exoneração; 0,3% por remoção e também 0,3% por demissão.

**Tabela 12**

		<b>Situação</b>			
		<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual válido</b>	<b>Percentual acumulativo</b>
	Ativo	224	77,0	77,0	77,0
	Posse em Cargo Inacumulável	46	15,8	15,8	92,8
	Redistribuição	16	5,5	5,5	98,3
Válidos	Exoneração	03	1,0	1,0	99,3
	Remoção	01	0,3	0,3	99,7
	Demissão	01	0,3	0,3	100,0
	<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Como podemos observar na Tabela 13, entre o que saíram por posse em outro cargo inacumulável, a maior frequência se deu entre os docentes com destino à Universidade Federal de Pernambuco no *Campus* Recife com 22 deles, 10 para a Universidade Federal

Rural de Pernambuco e 05 se deslocaram para a Universidade Federal da Paraíba, os demais tiveram como destino 08 diferentes Instituições de Ensino Superior e entre eles, 01 não foi identificada a Instituição.

Para os 16 redistribuídos, 04 foram para a UFPB, outro 04 para a Universidade Federal do Ceará, mesmo quantitativo para a Universidade Federal de Sergipe, 01 para o Estado de Alagoas, mais 01 para Goiás, outro para a federal do Recôncavo Baiano e por fim 01 para a UFRPE. Os por exoneração e demissão também não constam a Instituição e a única remoção do período estudado sua movimentação foi para UFPE.

Tabela 13

Instituições de Ensino	Instituições de destino					Total	%
	Posse em Cargo Inacumulável	Redistribuição	Exoneração	Remoção	Demissão		
UFPE ( <i>Campus Recife</i> )	22	00	00	01	00	23	34,33
UFPE (CAV <sup>13</sup> )	01	00	00	00	00	01	1,49
UFPB	05	04	00	00	00	09	13,43
UFMT	01	00	00	00	00	01	1,49
UFRPE	10	01	00	00	00	11	16,42
UFRB	00	01	00	00	00	01	1,49
UFC	00	04	00	00	00	04	5,98
UFG	00	01	00	00	00	01	1,49
UFPI	01	00	00	00	00	01	1,49
UFAL	00	01	00	00	00	01	1,49
UFSE	00	04	00	00	00	04	5,98
IFPE	01	00	00	00	00	01	1,49
UFMG	01	00	00	00	00	01	1,49
UFRN	01	00	00	00	00	01	1,49
UFSCar	01	00	00	00	00	01	1,49
UNB	01	00	00	00	00	01	1,49
N/C <sup>14</sup>	01	00	03	00	01	05	7,47
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>03</b>	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>67</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conjuntamente a análise das Instituições de Ensino para quais os docentes se movimentaram foi observado que a própria UFPE no *Campus Recife* os absorve e que na sua

<sup>13</sup> Centro Acadêmico de Vitória/UFPE

<sup>14</sup> Nada consta

grande maioria através de novo Concurso Público por ser a forma mais rápida e menos burocrática de ingresso.

Segue a Tabela 14 com a naturalidade (Estados) dos 67 professores que não pertencem mais ao quadro de servidores do CAA. Como podemos observar 36 deles são do Estado de Pernambuco, do qual 30 são da cidade de Recife. São do Estado da Paraíba 08 docentes, de São Paulo 07, do Estado do Ceará são 04 e de Alagoas, Minas Gerais e Rio de Janeiro são 02 de cada Estado. Nos Estados da Bahia, Piauí e Distrito Federal vieram 01 de cada e 01 estrangeiro (Portugal).

**Tabela 14**

Naturalidade	Naturalidade						Total	%
	Posse em Cargo Inacumulável	Redistribuição	Exoneração	Remoção	Demissão			
Pernambuco	29	03	03	00	01	36	53,73	
Paraíba	03	04	00	01	00	08	11,94	
Alagoas	01	01	00	00	00	02	2,98	
Ceará	02	02	00	00	00	04	5,97	
Bahia	00	01	00	00	00	01	1,50	
Piauí	01	00	00	00	00	01	1,50	
Minas Gerais	01	01	00	00	00	02	2,98	
São Paulo	04	03	00	00	00	07	10,44	
Rio de Janeiro	02	00	00	00	00	02	2,98	
Distrito Federal	00	01	00	00	00	01	1,50	
Rio Grande do Sul	02	00	00	00	00	02	2,98	
Estrangeiro	01	00	00	00	00	01	1,50	
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>16</b>	<b>03</b>	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>67</b>	<b>100</b>	

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a distribuição por faixa etária dos docentes ativos no ato (ano de ingresso) de seu efetivo exercício, Tabela 15, a maioria encontrava-se na faixa etária de 31 a 35 anos, contabilizando um total de 78 servidores entre os 224 docentes que permanecem ao corpo de servidores no cargo de docente do Centro Acadêmico do Agreste.

Seguido dos 51 servidores na faixa etária de 26 a 30 anos, depois os que estão entre 41 e 50 anos com 41 servidores, em seguida os 38 docentes entre 36 e 40 anos, 13 professores na faixa etária com mais de 50 anos e por último os com até 25 anos, com apenas 03 docentes.

Tabela 15

<b>Faixa etária dos docentes ativos no ano do efetivo exercício</b>						
	<b>Até 25</b>	<b>26-30</b>	<b>31-35</b>	<b>36-40</b>	<b>41-50</b>	<b>Mais de 50</b>
<b>Ativos</b>	03	51	78	38	41	13
<b>Percentual</b>	1,34%	22,77%	34,83%	16,96%	18,30%	5,80%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação à faixa etária, conforme Tabela 16, a frequência dos docentes que saíram do CAA 13 estavam entre 31 e 35 anos, mesmo quantitativo para os que tinham entre 36 e 40 anos e como motivo a posse em cargo inacumulável. Para os que deixaram por redistribuição, o maior índice está entre os servidores com idade entre 31 e 35 anos, mesma faixa etária para a única remoção do período.

Tabela 16

<b>Faixa etária dos docentes ao solicitarem a saída do CAA (em anos)</b>						
	<b>Até 25</b>	<b>26-30</b>	<b>31-35</b>	<b>36-40</b>	<b>41-50</b>	<b>Mais de 50</b>
Posse em outro cargo inacumulável	00	07	13	13	09	04
Redistribuição	00	01	09	03	02	01
Remoção	00	00	01	00	00	00
Exoneração	00	02	00	01	00	00
Demissão	00	00	00	00	00	01
<b>TOTAL</b>	00	09	23	18	11	06
<b>Percentual</b>	00%	13,43%	34,32%	26,87%	16,42%	8,96%

Fonte: Dados da pesquisa.

Apresenta-se na Tabela 17 a caracterização dos docentes em relação ao sexo, tanto os ativos como os que saíram em sua maioria são do sexo masculino, 116 e 42, respectivamente. As do sexo feminino estão em menor número, representam 48,2% das servidoras ainda em exercício e 37,3% são as que deixaram o *campus* na cidade de Caruaru.

Tabela 17

Permanência		Sexo			
		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual acumulativo
Permaneceu	Válido	Masculino	116	51,8	51,8
		Feminino	108	48,2	48,2
		Total	224	100,0	100,0
Saiu	Válido	Masculino	42	62,7	62,7
		Feminino	25	37,3	37,3
		Total	67	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

A porcentagem dos docentes casados foi maior para os dois grupos com 52,2% para os que permaneceram e 58,2% para os que saíram. O menor percentual está entre os que se declararam separado, 09% para os ativos e 1,5% para os ex-servidores do CAA, dados da Tabela 18.

Tabela 18

Permanência		Estado Civil			
		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual acumulativo
Permaneceu	Válido	Solteiro	100	44,6	44,6
		Casado	117	52,2	52,2
		Divorciado	05	2,2	2,2
		Separado	02	0,9	0,9
		Total	224	100,0	100,0
Saiu	Válido	Solteiro	23	34,3	34,3
		Casado	39	58,2	58,2
		Divorciado	04	6,0	6,0
		Separado	01	1,5	1,5
		Total	67	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucionais 2014-2018<sup>15</sup>, a carreira do Magistério Superior na Universidade Federal de Pernambuco compõe-se das seguintes

<sup>15</sup> Fonte: [https://www.ufpe.br/proplan/index.php?option=com\\_content&view=article&id=173&Itemid=205](https://www.ufpe.br/proplan/index.php?option=com_content&view=article&id=173&Itemid=205)  
Acesso em: 15 nov. 2015.

classes: Professor Titular; Professor Associado; Professor Adjunto; Professor Assistente; e Professor Auxiliar, sendo que cada classe compreende quatro níveis, designados pelos números de 1 a 4, exceto a de Professor Titular, que possui um só nível e as de Auxiliar e Assistente com dois níveis.

Dos professores que permaneceram, 51,3% são Adjuntos que exige a titulação de doutorado para ocupá-lo, dados da Tabela 19, sendo também o maior percentual entre os que saíram 68,7%. Notamos a existência de apenas um professor titular no CAA, “a promoção para professor Titular se dá através de avaliação de desempenho e da aprovação de defesa de memorial, bem como da realização de concurso, este último aberto também ao público externo” (Plano de Desenvolvimento Institucionais 2014-2018).

**Tabela 19**

Permanência		Cargo/Classe			
		Frequência	Percentual	Percentual Válido	Percentual Acumulativo
Permaneceu	Válido	Prof. Auxiliar	17	7,6	7,6
		Prof. Assistente	85	37,9	37,9
		Prof. Adjunto	115	51,3	51,3
		Prof. Associado	06	2,7	2,7
		Prof. Titular	01	0,4	0,4
		Total	224	100,0	100,0
Saiu	Válido	Prof. Auxiliar	01	1,5	1,5
		Prof. Assistente	20	29,9	29,9
		Prof. Adjunto	46	68,7	68,7
		Total	67	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

O Plano de Carreira docente da UFPE traz um modelo de avaliação que explicita e estabelece as diretrizes para progressão funcional e promoção docente com base na titulação e no desempenho acadêmico. O processo de avaliação previsto atende à diversificação e às peculiaridades de todas as áreas de atividades acadêmicas, profissionais e de gestão na Universidade (Plano de Desenvolvimento Institucionais 2014-2018, 2015, p. 76).

No que se refere à titulação, constante na Tabela 20, dos doutores estão em maior frequência e percentual. Os com título de Doutor corresponde a 54% dos permanentes contra 59,7% dos que deixaram os cargos no CAA. Entre os ex-servidores do CAA, 01 é Especialista

e 20 Mestres não existindo nenhum com apenas a graduação, diferente dos que estão na ativa quando tem 03 docentes com a titulação de graduação.

**Tabela 20**

**Titulação**

Permanência		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Permaneceu	Válido	Graduado	03	1,3	1,3
		Especialista	11	4,9	4,9
		Mestre	89	39,7	39,7
		Doutor	121	54,0	54,0
		Total	224	100,0	100,0
Saiu	Válido	Especialista	01	1,5	1,5
		Mestre	20	29,9	29,9
		Doutor	46	68,7	68,7
		Total	67	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

**Tabela 21**

**Lotação**

Permanência		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Permaneceu	Válido	Núcleo de Formação de Docentes	71	31,7	31,7
		Núcleo de Design	36	16,1	16,1
		Núcleo de Tecnologia	45	20,1	20,1
		Núcleo de Gestão	51	22,8	22,8
		Núcleo de Ciência da Vida	21	9,4	9,4
		Total	224	100,0	100,0
Saiu	Válido	Núcleo de Formação de Docentes	22	32,8	32,8
		Núcleo de Design	13	19,4	19,4
		Núcleo de Tecnologia	13	19,4	19,4
		Núcleo de Gestão	16	23,9	23,9
		Núcleo de Ciência da Vida	01	1,5	1,5
		N/C	02	3,0	3,0
		Total	67	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Entre a população estudada, 31,7% são ativos e do Núcleo de Formação de Docentes, Tabela 21; percentual muito próximo dos que saíram no mesmo Núcleo, 32,8%. No recém-criado Núcleo de Ciência da Vida, 21 docentes continuam a exercer suas atividades e como consequência, possuem o menor índice percentual entre os que saíram apenas 1,5%, ou seja, 01 servidor.

Sobre o tempo de permanência, Tabela 22, a maior taxa é em relação aos docentes que solicitaram posse em outro cargo inacumulável com 20 deles com até 02 anos de permanência no Centro Acadêmico de Caruaru. Onde para 45 deles o estágio probatório não foi impedimento para se desvincularem do CAA e apenas 05 ficaram durante 05 ou mais anos como docentes do Centro, representado 7,47%.

**Tabela 22**  
**Tempo de permanência dos docentes que saíram do CAA**

	<b>Menos de 01 ano</b>	<b>01-02 anos</b>	<b>03-04 anos</b>	<b>05 ou mais anos</b>	<b>TOTAL</b>
Posse em outro cargo inacumulável	12	20	11	03	<b>46</b>
Redistribuição	03	06	05	02	<b>16</b>
Remoção	00	01	00	00	<b>01</b>
Exoneração	01	01	01	00	<b>03</b>
Demissão	00	01	00	00	<b>01</b>
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>28</b>	<b>17</b>	<b>05</b>	<b>67</b>
<b>Percentual (Total)</b>	<b>25,37%</b>	<b>41,79%</b>	<b>25,37%</b>	<b>7,47%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

E por fim, a jornada de trabalho. Em 2013, 1.988 professores 3º grau faziam parte do quadro de servidores da UFPE em regime de dedicação exclusiva (DE), compondo um percentual de 85,9% e em 2009 esse percentual era de 82,1%; valores que mostram o crescimento de docentes nesse regime no decorrer dos anos. Esse aumento é decorrente da abertura de concurso público no regime de 40 horas com dedicação exclusiva para dar ênfase ao ensino, pesquisa e extensão, dados apresentados pela UFPE<sup>16</sup>.

No CAA podemos confirmar esse crescimento, Tabela 23, 91,1% dos docentes em exercício estão no regime de trabalho de dedicação exclusiva. O mesmo acontece com os que saíram, todos possuíam uma jornada de dedicação exclusiva e apenas 01 possuía a jornada de 40 horas semanais.

<sup>16</sup>Fonte: [https://www.ufpe.br/proplan/index.php?option=com\\_content&view=article&id=173&Itemid=205](https://www.ufpe.br/proplan/index.php?option=com_content&view=article&id=173&Itemid=205)  
Acesso em: 15 nov 2015

Tabela 23

Permanência		Regime de Trabalho			
		Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual acumulativo
Permaneceu	Válido	20h	01	0,4	0,4
		40h	19	8,5	8,9
		DE	204	91,1	100,0
		Total	224	100,0	100,0
Saiu	Válido	40h	01	1,5	1,5
		DE	66	98,5	100,0
		Total	67	100,0	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Conclui-se que o perfil dos docentes ativos (Tabela 24) até dezembro de 2014 no CAA é na faixa etária de 31 a 35 anos, do sexo masculino, com o estado civil de casado, com titulação de doutor com dedicação exclusiva para o regime de trabalho e lotados no Núcleo de Formação de Docentes.

Tabela 24

Perfil geral dos docentes ativos no CAA			
Docentes Ativos	Variável	Frequência	Percentual (%)
Faixa Etária*	31 – 35 anos	78	34,83
Sexo	Masculino	116	51,80
Estado Civil	Casado	117	52,20
Cargo /Classe	Prof. Adjunto	115	51,30
Titulação	Doutor	121	54,00
Lotação	NDF**	71	31,70
Regime de Trabalho	DE***	204	91,10

Fonte: Dados da pesquisa

\*No ano do efetivo exercício

\*\*Núcleo de Formação de Docentes

\*\*\*Dedicação Exclusiva

Tabela 25

## Perfil geral dos docentes que saíram do CAA

Docentes (saiu)	Variável	Frequência	Percentual (%)
Faixa Etária*	31 – 35 anos	23	34,32
Sexo	Masculino	42	62,70
Estado Civil	Casado	39	58,20
Cargo /Classe	Prof. Adjunto	46	68,70
Titulação	Doutor	46	68,70
Lotação	NDF**	22	32,80
Regime de Trabalho	DE***	66	98,50
Tempo de Permanência	01 – 02 anos	28	41,79
Instituição de Destino	Campus Recife/UFPE	23	34,33
Naturalidade	Pernambuco	36	53,73

Fonte: Dados da pesquisa

\*Ao solicitarem a saída do CAA

\*\*Núcleo de Formação de Docentes

\*\*\*Dedicação Exclusiva

E os docentes que saíram do Centro Acadêmico do Agreste (Tabela 25) também estão na faixa etária de 31 a 35 anos do sexo masculino, permaneceram entre 01 e dois anos antes de solicitarem vacância, remoção ou redistribuição e tiveram como principal destino o *Campus Recife* da Universidade Federal de Pernambuco.

Na próxima seção iremos expor as análises descritivas da pesquisa.

## 4.2 Análise Descritiva e Qualitativa dos Dados

### 4.2.1 Análise descritiva dos docentes entrevistados

Com relação ao perfil dos docentes entrevistados, três deles fizeram novo concurso e ingressaram no *Campus* Recife/UFPE e os outros dois foram para Instituições de Ensino Superior em outros Estados da Federação. Em relação à faixa etária no ano de ingresso três docentes estavam entre 31 e 35 anos, 01 entre 36 e 40 anos e 01 entre 41 e 50 anos; sobre a naturalidade, novamente três professores são de Recife/PE, 01 de São Paulo/SP e 01 do Rio de Janeiro/RJ. Entre os 05 docentes entrevistados, 03 eram solteiros quando entraram em efetivo exercício no CAA, 01 casado e 01 divorciado; com 04 deles doutores e apenas 01 com a titulação de Mestre.

As quatro primeiras questões da entrevista realizada com os docentes dizem respeito ao período de ingresso no CAA, se já eram servidores públicos e porque escolheram a carreira de docente em uma universidade pública. Apenas os docentes 3 e 4 eram servidores públicos, um na rede municipal com educação infantil e outro da rede estadual atuando no ensino médio, os demais realizaram seu primeiro concurso público para o CAA.

Sim, eu já era servidora pública estadual (professora da rede estadual de ensino), no entanto minha meta de trabalho era o ingresso no ensino superior público. (Docente 3)

Eu era servidora pública do município de São Paulo. (Docente 4)

Os docentes 1 e 2 entram em efetivo exercício no ano de 2009; o docente 3 ingressou no ano de 2011; o docente 4 no ano de 2006, sendo da primeira turma de professores do CAA no Núcleo de Formação de Docentes; e o docente 5, no ano de 2011, ficando por menos de um ano no Centro Acadêmico do Agreste antes de realizar novo concurso agora para o *campus* Recife. Todos os docentes entrevistados não participaram de programas em pós-graduação durante suas atividades no CAA.

Eu participei da abertura do CAA e da implantação do curso de Pedagogia. Fui do primeiro grupo de professores no NFD. Um momento muito especial na minha carreira docente. (Docente 4)

Cumpramos destacar que o comportamento das pessoas em relação à escolha e ao desenvolvimento de suas carreiras segue padrões determinados por sua condição

socioeconômica, raça, sexo, nível de inteligência etc (DUTRA, 1996, p. 34). Quando perguntados sobre os motivos para a escolha da carreira de docente na universidade pública, os docentes 2 e 4 consideram o auge para carreira docente atuar numa universidade pública e para o docente 3 esse desejo foi surgindo gradativamente:

Considero a universidade pública o auge na carreira docente em nosso país. (Docente 2)

A escolha ocorreu por acaso, devido a meu ingresso no ensino médio no Centro de Formação do Magistério [...] no final do primeiro ano estava convencida de que queria prosseguir no magistério e ao final do magistério, na pedagogia e ao final da pedagogia na área de pesquisa e ensino. Devido à formação na Universidade pública, construí desde o ensino médio a perspectiva de atuar na educação pública, por sua qualidade, pelo que representa no processo de democratização do país. (Docente 3)

A carreira docente na universidade pública para mim é o ápice do meu trabalho docente. [...] Eu considerava, e ainda considero, a universidade como local de formação de excelência do professor. Nesse caso, considero também que minha atuação deve contribuir para essa formação qualificada de professores. (Docente 4)

Já para os docentes 1 e 5, este último único a mencionar a estabilidade como escolha do serviço público, tinham como objetivos a pesquisa mas numa universidade pública o ensino, a pesquisa e a extensão estão interligados, não podendo atuar apenas em uma dessas dimensões.

Eu sempre gostei da pesquisa, de resolver problemas. Docente foi mais uma consequência natural. No Brasil, na universidade pública não tem pesquisa sem docência. [...] Meu objetivo inicial não era a docência, mas primeiro a pesquisa. (Docente 1)

Estabilidade e oportunidade de pesquisar. (Docente 5)

Ao resgataremos Branham (2002), ele nos diz que alcançar a rotatividade de 0% não é a realidade das organizações e que as pessoas mudam por uma série de motivos imprevisíveis – mais dinheiro, melhores benefícios, a perspectiva de inovação, desejo de dedicar tempo integral à família, para se aposentar, para voltar a estudar, entre outros. Essa foi a realidade observada nos resultados dessa pesquisa. Os professores que saíram do CAA alegaram diversos motivos para tal.

Contudo, há resultados referentes à retenção de pessoal no *campus* estudado, que indicam questões de atração e permanência de servidores (GOMES, 2013). Em pesquisa realizada no ano de 2012 no CAA com 07 docentes e 07 técnico-administrativos, concluiu-se que o novo atrai e desafia e que trabalhar em ambientes já firmados e de estruturas formadas

não é mais tão atraente. A construção desse novo *campus*, o fato de conhecer novos lugares e culturas foram características retratadas como facilitadoras da permanência e da retenção pelos entrevistados (GOMES, 2013).

Em nosso estudo, seguindo o roteiro da entrevista, os docentes foram questionados sobre os motivos de saída do CAA: o docente 1 apontou como razão de saída, o desejo de atuar em sua linha de pesquisa e por isso realizou novo concurso; maneira menos burocrática e rápida de mobilidade para outra IES ou outro *campus* da mesma instituição, segundo o docente. Este docente relatou também a perda na qualidade vida com a mudança de uma cidade do interior para capital do Estado, como aspecto advindo da sua saída do CAA.

Tem vários caminhos para fazer essas transferências, remoções ou mudanças. Eu pensei: o mais fácil que tinha, o menos burocrático, o menos trabalhoso seria fazer o concurso que eu fiz. (Docente 1)

Do ponto de vista de qualidade de vida eu perdi. A qualidade de vida, o custo de vida é muito mais barato em Caruaru. O clima é melhor, a violência aumentou bastante, mas ainda é bem menor do que a daqui (Recife). [...] Foi mais uma questão profissional mesmo. (Docente 1)

Já o docente 2 apresentou como justificativa de saída, um convite para atuar em outra instituição e assim prosseguir com seu trabalho no que julgou ser em melhores condições.

Após perceber anos de simpatia em relação a produção que havíamos desenvolvido no CAA que nunca se converteram em apoio efetivo [...] decidi aceitar o convite de uma outra IES para desenvolver nosso trabalho em melhores condições. (Docente 2)

O docente 3 expressou dois motivos relacionados à sua saída do CAA: o sentimento de isolamento e voltar a trabalhar em sua área de pesquisa:

Quando ingressei imaginei que devido à proximidade com Recife que a cidade fosse mais acolhedora, achei difícil viver em Caruaru, distancia, falta de serviços básicos, solidão, isolamento acadêmico e pessoal, então a razão primeira para a minha saída ocorreu devido a este sentimento de isolamento. (Docente 3)

[...] Em segundo lugar minha saída ocorreu pela possibilidade de atuar diretamente na minha área de pesquisa. (Docente 3)

Ao explicar o que chama de ‘isolamento acadêmico’, o docente 3 argumentou que o CAA ainda é uma instituição bastante fechada devido a seus docentes, em sua maioria, serem formados pela própria UFPE, com uma gestão patriarcal e “cargos de comando ocupados exclusivamente por homens que em muitas ocasiões revelavam concepções estreitas de gestão acadêmica”.

Para os docentes 4 e 5 as questões familiares foram decisivas para suas saídas do *campus* no município de Caruaru:

Minha saída ocorreu por razões de ordem pessoal. Eu tinha (e ainda tenho) família em Recife, filhos adolescentes que estavam em idade escolar e que precisavam de maior atenção de minha parte para com eles. Daí resolvi voltar para Recife a fim de dar esse apoio à minha família, pois não havia possibilidades de nos mudarmos todos para Caruaru. (Docente 4)

Foi outro concurso público, para Recife, devido a minha família morar aqui. Creio que foi comodidade. (Docente 5)

Observou-se que a única remoção do período estudado (2006-2014), segundo documentos apresentado pelo servidor a instituição, foi a pedido do servidor e independentemente do interesse da Administração para acompanhamento por motivo de saúde de seu dependente. O docente ingressou no CAA em 2006, ficou entre 1 e 2 anos, do sexo feminino, casado(a), no cargo de professor assistente de dedicação exclusiva e natural de João Pessoa/PB.

[...] Diante desse quadro, a minha permanência no Núcleo de Design do Centro do Agreste em Caruaru para dedicar-me às 40 horas semanais que tenho cumprido como professora priva (nome do filho) dos meus cuidados maternos e uma mudança [...] para a cidade de Caruaru o privaria do acompanhamento especializado que vem recebendo na cidade de Recife.

Como fundamento legal, sua saída se baseou no artigo 36 da Lei nº 9.527, de 10/12/1997<sup>17</sup>:

"Art. 36 Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede.

Parágrafo único. Para fins do disposto neste artigo, entende-se por modalidades de remoção:

I - de ofício, no interesse da Administração;

II - a pedido, a critério da Administração;

III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da Administração:

a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;

b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial;

---

<sup>17</sup>Fonte: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9527.htm) Acesso em: 25 nov. 2015.

c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados."

Os cinco docentes entrevistados desconhecem ou não perceberam ações de retenção de servidores no CAA; reforçaram a falta de uma boa estrutura de fluxo de comunicação para torná-la eficaz, principalmente no fluxo de informações de cima para baixo (da instituição para os servidores) no repasse das diretrizes e políticas da universidade.

Não, específico para gente não [...] Ninguém nunca chegou dizendo que está fazendo isso ou eu percebi alguma coisa como sendo. (Docente 1)

Não conheço. Na verdade somente conheço ações não articuladas e circunstanciais de desincentivo a fixação de docentes e técnicos. (Docente 2)

Não, não tive oportunidade de conhecer nenhuma política de incentivo na UFPE. (Docente 3)

Ao final das entrevistas foi questionado sobre sugestões de práticas de retenção de pessoal, em relação aos docentes nos *campus* do interior. Apenas o docente 2 preferiu não apresentar suas sugestões.

O ambiente acadêmico hoje é bastante concorrencial, assim, uma forma de fixar os professores recém concursados seria a oferta por parte da universidade de condições de trabalho que assegurassem competitividade destes professores que são em sua maioria recém doutores. Por exemplo, auxílio para a participação em eventos, editais para recém doutores, uma política de acolhimento. (Docente 3)

Do ponto de vista da fixação de docentes no interior, creio que há necessidade de ações mais direcionadas ao pessoal que lá atua. Acho que é necessário ouvir a comunidade docente e entender o que eles consideram essencial para permanecer por lá. Do meu lado, creio que não há necessidade do professor fixar residência no Agreste, mas há necessidade de ações que ajudem ao professor permanecer como professor lá. Por exemplo, uma política de transporte Recife-CAA-Recife; melhoria na infraestrutura (acesso à internet, por exemplo); política de alimentação dos docentes; espaço para descanso (há professores que passam o dia inteiro no CAA e não têm espaço para descanso); incentivos para a pesquisa e extensão diferenciados; etc. (Docente 4)

Estímulo à docência é a forma, com mais recursos, etc. (Docente 5)

#### 4.2.2 Análise descritiva dos gestores entrevistados

O reconhecimento do papel da universidade como um instrumento de transformação social, desenvolvimento sustentável e inserção do país, de forma competente, no cenário internacional, mobilizou os movimentos reivindicatórios de expansão da educação superior

pública e gratuita (MEC, 2012, p. 09). Estudos indicam que Caruaru apresentou significativas mudanças com a chegada da universidade no município com aspectos favoráveis para a interiorização: a rotina da população mudou e o desenvolvimento industrial e tecnológico cresceu consideravelmente. (LUBAMBO; BASTOS, 2013).

Em relação a atuação da UFPE no processo de interiorização do ensino superior, os gestores confirmaram com entusiasmo os benefícios que a universidade proporcionou para a cidade de Caruaru e região. Os gestores 1 e 3 destacam que o aspecto positivo da interiorização pela UFPE foi o de assegurar aos jovens da região o ingresso no ensino superior e fazerem a diferença em suas famílias e cidades. Sobre o perfil dos gestores respondentes: 02 são solteiros e 01 casado sendo 02 com cargo de nível médio e 01 de nível superior, esse último ingressou no CAA cinco meses após sua inauguração, ver tabela 2.

O processo de interiorização traz consigo além do acesso ao ensino superior aos estudantes menos favorecidos, políticas de permanência para esses estudantes como: financiamento dos estudos, moradia, transporte, alimentação, saúde, condições e hábitos de trabalho, relações com o meio de origem e com o meio estudantil, cultura e lazer (ZAGO, 2006).

O Gestor 2 também levanta essa condição em sua fala e acredita que o objetivo da política de interiorização foi atendida na medida em que alcançou as cidades circunvizinhas a Caruaru e trouxe benefício como os auxílio alimentação, auxílio transporte, bolsa permanência entre outros e como contribuição a diminuição da evasão estudantil.

Se você for para uma aula inaugural ou aula magna, você verá aqueles jovens que antes não tinham condições nenhuma de fazer sua graduação [...] o desenvolvimento ali é inegável, da própria cidade e região. (Gestor 1)

De fato foi uma decisão muito acertada, mas foi um desafio muito grande naquele momento (2006) [...] instalar a universidade no interior para atender uma demanda que era muito grande [...] Entendemos que precisamos interiorizar ainda mais [...] não conseguimos atingir todo o interior de Pernambuco. (Gestor 2)

[...] foi cumprido (objetivos) com satisfação, [...] alunos que deixam a gente aqui, muito emocionada [...] alunos que são os primeiros graduando de uma família, muitas vezes até formados porque os pais são analfabetos, agricultores [...] (Gestor 3)

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas atuou durante a criação do CAA na realização do concurso público para técnicos administrativos e docentes. “Em qualquer de suas formas, a saber, de provas ou de provas e títulos, todos os entes da Federação estão obrigados a adotá-lo no processo de admissão de pessoal [...]” (MELO, 2006, p. 53). Para o quadro de docentes, a

previsão de admissões para o primeiro ano segundo o Projeto de Interiorização da Universidade Federal de Pernambuco – Campus Caruaru (em anexo) eram de 40 (quarenta) professores, mas entraram em efetivo exercício 54 (cinquenta e quatro) professores, ver Tabela 3, pág. 24.

Abaixo estrutura administrativa inicial para o Centro Acadêmico do Agreste, constante no Projeto de Interiorização da Universidade Federal de Pernambuco - Campus do Agreste (em anexo):

- a) Laboratório de Ciência e Tecnologia: 02 técnicos em Matemática (01 nível médio, 01 nível superior); 02 técnicos em Física (01 nível médio, 01 nível superior); 02 técnicos em Química (01 nível médio, 01 nível superior); 02 técnicos em Biologia (01 nível médio, 01 nível superior) e 02 técnicos em Informática (01 nível médio, 01 nível superior);
- b) Infra-estrutura: Biblioteca Central, 05 bibliotecários; Sala Multiuso, 01 servidor operador de multimídia, 01 servidor para apoio, 01 servidor para área pedagógica (nível superior), 01 servidor operador da máquina de Xerox; Centro de Convivência (xerox, Correios, praça de alimentação, bancos, sindicatos, livraria, farmácia), serviços terceirizados e Quadra Poliesportiva, Recepção e central de informação, 04 técnicos (nível médio);
- c) Escolaridade Única: 05 servidores (atendem às quatro Coordenações de Núcleo); 01 secretária;
- d) Orçamento e Finanças: 1 setor de contabilidade com 3 técnicos (nível superior) em contabilidade;
- e) Apoio Acadêmico-Administrativo: Gestão de RH (Pessoal Administrativo, Docência, Bolsistas/Estágios).

Visando compreender sobre as principais questões de Gestão de Pessoas enfrentadas nos primeiros anos do CAA, perguntamos aos gestores da Reitoria e CAA quais as dificuldades enfrentadas. O Gestor 1 relatou que durante a implantação do *Campus* a própria seleção de docentes para Centro foi um desafio. Como não tinham um corpo docente atuando no *campus* recém inaugurado, as bancas para o processo seletivo foram formadas pelos docentes do *Campus* Recife que se deslocaram até Caruaru; precisando nessa fase inicial de um presença constante de todas as Pró-Reitorias.

A realização dos concursos de docentes porque tinha que sair banca de docentes daqui de Recife para ir fazer lá, porque lá não tinha nenhum docente inicialmente para formar um corpo docente para fazer os concursos. (Gestor 1)

Outra questão relacionada à Gestão de Pessoas e que merece destaque foi a comunicação organizacional, que segundo Bergue (2005), pode ser explicada como um sistema de transferência de dados, informações ou conhecimentos a partir de um emissor até um ponto de destino, o receptor. O processo de comunicação só é eficiente se o conteúdo da mensagem é entendido pelo receptor da maneira desejada pelo emissor.

O Gestor 2 destacou em sua fala que o grande contratempo nos primeiros anos do CAA era, e ainda é, a distância da sede e a localização do *campus* no município, o que dificulta bastante a comunicação interna.

[...] a gente trabalhou por meio de malote, num momento em que não tínhamos uma rede de internet tão ágil então a comunicação era bem complicada [...] Porque além da gente está distante da sede [...] estamos num espaço... que tem um certo prejuízo de sinal, de telefone, de internet [...] isso dificultou a nossa comunicação com a sede, então foi um grande desafio e já melhoramos bastante nisso. Estamos tentando diminuir um pouco essas distâncias, encurtar um pouco essas distâncias, se é que pode. (Gestor 2)

O Gestor 3 aponta um distanciamento agora não mais físico com a Reitoria, mas de gestão após a mudança de Reitor e Pró-reitores e com uma falta de olhar voltado as particularidades do Centro Acadêmico do Agreste.

[...] mas a gente sentiu um afastamento. Eu sei por que eu estou aqui desde o início, eu posso dizer claramente, a gente sentiu um afastamento da Reitoria de investimentos. [...] festas de final de ano, a gente estava programando o réveillon, temos um valorzinho pequeninho, todos os anos a gente briga para ter um valor e nunca consegue. [...] Mas são essas coisas pequenas que a UFPE precisa retornar, já que ainda somos dela. A gente ainda é de Recife... Era a menina dos olhos do Reitor, a gora a situação mudou e a gente sente realmente esse distanciamento da UFPE Recife. (Gestor 3)

Ao ser questionado sobre os desafios dentro da Gestão de Pessoas para os próximos 10 anos do CAA, o Gestor 1 acredita que serão a consolidação da missão do Centro com a missão da UFPE bem como a ampliação do incentivo as pesquisas de desenvolvimento regional:

Eu acho que é consolidar e integrar, o grande desafio internamente. Eles se manterem integrados e coesos para com a missão do Centro e para a missão da Universidade. E enquanto gestores da Universidade apoiar para essa consolidação. [...] Outra coisa também é incentivar para fazer mais pesquisas para o desenvolvimento regional que é a fala que eu ouvia tanto do Professor Amaro Lins

quanto do Professor Anísio, a tentativa de fazer com que os pesquisadores busquem projetos de pesquisa para o desenvolvimento regional, esse também é um grande desafio. (Gestor 1)

O Gestor 2 abordou uma falta de integração e como objetivo para os próximos anos um maior convívio e aproximação entre os servidores do Centro Acadêmico do Agreste :

Acho que dentro da Gestão de Pessoas é melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho, tornando-o mais saudável. Temos alguns projetos para colocar em prática no cuidado com as pessoas. Ainda não conseguimos implementar, mas vamos tentar fazer uma força tarefa, nos unir a Reitoria [...] Temos momentos de integração, mas ainda são muito poucos e que de fato as sensibilizem em participar porque ficamos muito nos nossos gabinetes, fechados. Ficamos numa redoma, cada um no seu grupinho sem fazer essa interlocução, é muito complicado. [...] gostaríamos de ganhar espaços integração, um clube universitário, um espaço de convivência. Então, precisamos muito disso: de momentos de diálogos, de abertura de dialogo olho no olho. Ficamos muito no virtual e isso tem uma frieza, uma impessoalidade que precisamos quebrar. Precisamos conhecer mais as pessoas, abrir um dialogo mais aberto e fazer uma intervenção no cuidar dessas pessoas, na saúde dessas pessoas. [...] Fizemos um trabalho de liberação de estresse e a adesão foi pequena. As pessoas precisam se sensibilizar para essas questões. (Gestor 2)

Em se tratando das políticas de retenção de docentes na UFPE, o Gestor 1 declarou que não existe nenhuma ação direta voltada para tratar do assunto devido as leis que regem o serviço público federal, mas que na medida do possível atende as solicitações de redistribuição e remoção.

Tentamos possibilitar as remoções o máximo possível porque em virtude da legislação não temos como dá uma gratificação por localidade, por exemplo [...] Nunca ouve perspectiva de alguma forma de incentivo para manter esses profissionais lá porque só fazemos aquilo que está na lei [...]. (Docente 1)

O Gestor 1 também acredita ser difícil motivar os servidores a manterem seus vínculos com o CAA se sua família está longe ou por questões de saúde de um ente ou até por razões de estrutura oferecida pela cidade como escolas, hospitais etc:

[...] eu acredito que é difícil uma política que você faça com ele se motive a ficar lá se a família dele está distante porque a família dele sempre vai pesar mais. Então, sempre que possível possibilitamos essa movimentação para as pessoas se mantenham onde elas se sintam melhor. (Gestor 1)

A manutenção de um ambiente agradável de trabalho, segundo o Gestor 2, é uma tentativa de reter o servidor, mas a falta de um vínculo emocional dificulta a fixação do servidor. Para ele, por ser um Centro novo a maioria dos docentes tem sua formação em

Recife, mas que com a formação dos alunos do Centro Acadêmico do Agreste esse fato possa se reverter por meio da volta ao CAA/UFPE agora como professores e tragam consigo esse sentimento de continuidade e pertencimento.

[...] essa questão da fixação do docente no Centro é um problema muito grande [...] de fato a um prejuízo muito grande porque o docente chega na casa, se instala, começa uma relação e quando tem a primeira oportunidade ele quer ir embora. Como temos a instituição a pouquíssimo tempo, as pessoas foram formadas em Recife, em outros Estados. Então a mão de obra vem de fora pra cá e poucos tem Caruaru como realmente um ideal [...] O problema que vemos é isso, acaba não tendo uma relação emocional com a terra, com a cidade. Não tem um vínculo, são vínculos muitos superficiais; amigos, colegas de trabalho, mas é uma coisa que não sustenta você aqui quando sua família está em Recife [...] o que tentamos fazer é tornar o ambiente de trabalho o mais agradável possível. [...] (Gestor 2)

Mas percebemos também que a medida que nosso estudante forem se formando... hoje temos estudantes que é nosso professor, mas das primeiras turmas, professores substitutos. Já temos alguns professores da casa também. Eu acho que essa questão da saída, do êxodo desses profissionais vai diminuir bastante quando esses estudantes voltarem como docentes. Assim vai ter uma ligação emocional, 'foi aqui que eu estudei, aqui é minha casa' ainda que não seja de Caruaru, mas é da região. (Gestor 2)

Outro ponto levantado pelo Gestor 2, foi o do perfil do docente que ingressa no CAA; ele exemplificou através do caso do Núcleo de Formação de Docentes. É o núcleo com maior saída de docentes (ver tabela 17), e como prática para tentar diminuir esse quadro criou-se recentemente um novo núcleo (Núcleo de Ciências e Tecnologia). O objetivo é adequar o perfil dos docentes aos cursos porque até o momento os concursos para docentes nos cursos de licenciaturas também são permitidos professores com formação em bacharelado. E assim separar os docentes com perfil de pesquisador e motivá-los na sua permanência no CAA.

[...] grande parte, não são todos, grande parte dos docentes que estão nas licenciaturas vão migrar para esse novo núcleo que vai abrigar bacharelados porque o perfil desse docente que chega é um perfil mais de pesquisador, mais teórico, não tanto quanto as licenciaturas precisariam. [...] porque o que vai conseguir fixar uma boa parte é esse novo núcleo. Porque tinha gente que não se sentia confortável dentro da licenciatura e queria pesquisar [...] eles queriam avançar em alguns aspectos que a licenciatura mitigava então, a criação do núcleo foi um passo na política de tentar fixar. [...] percebemos que em matemática e física, principalmente matemática, tem um êxodo muito grande. (Gestor 2)

Uma das ações apontada pelo Gestor 3 como uma maneira de motivar o trabalho e que vem sendo realizada no CAA foi à realocação de acordo com as habilidades de cada servidor e especificamente aos docentes, como sugestão, o incentivo a pesquisa. Por exemplo, assistentes em administração lotados de acordo com sua formação, foi o caso de uma

servidora com experiência na área de gestão de pessoas e realocada para Divisão de Gestão de Pessoas do CAA.

E destaca que no caso dos docentes o concurso público é apenas a porta de entrada na docência do ensino superior onde eles inicialmente não levam em consideração a localidade.

[...] o grande gargalo conseguimos resolver que era a lotação de servidores, estávamos com servidores alocados inadequadamente. (Gestor 3)

[...] fomentar a pesquisa aqui na região, colocá-los a frete desses projetos. (Gestor 3)

A elaboração de uma política de retenção de servidores já está entre as ações para alcançar o objetivo estratégico de redefinir a política de contratação de pessoal (docentes e técnicos) da UFPE e incluído no Plano Estratégico Institucional 2013-2027<sup>18</sup>. Também são ações dessa política: a elaboração de um modelo de gestão por competências, a eliminação das dicotomias e as superposições de funções existentes na atual estrutura e instituir políticas de meritocracia aos cargos de gestão.

Todos entrevistados concordaram com as vantagens proporcionadas pela interiorização do ensino superior, mas para o docente 1 talvez a formação de núcleos por área de estudo fosse mais efetivo devido aos altos custos de se manter os mesmos cursos em vários municípios.

[...] grande parte dos países, as universidades de ponta são sempre afastadas dos grandes centros. [...] Os alunos se movem para irem à universidade, saem da casa da família e vão morar na casa dos estudantes. [...] Se você quiser estudar engenharia, você vai para essa região. Se você quiser estudar biologia, você vai para essa região aqui, o aluno se move. [...] Como o Brasil é muito grande talvez isso fosse inviável, mas se pensarmos no Nordeste [...]. (Docente 1)

Apesar do aspecto favorável da interiorização dos cursos de graduação, os três gestores mencionaram a possibilidade do CAA se tornar universidade, mas os docentes não aceitaram porque não queriam perder o vínculo com a UFPE e de sua credibilidade conquistada ao longo dos seus mais de 60 anos.

[...] alguns anos atrás, acho que 2010 ou 2011, cogitou-se a possibilidade de sairmos do vínculo e virar uma universidade. Os professores com medo de perder o nome UFPE [...] E até hoje alimentasse essa ideia de ficarmos vinculado a Recife. Tem vários porquês, primeiro são os projetos que os professores tem medo de perder, sendo daqui do CAA eles teriam que se desvincular de lá. (Gestor 3)

---

<sup>18</sup> Fonte: [https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13\\_27\\_.pdf](https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13_27_.pdf) Acesso em: 29 nov. 2015.

Entre os gestores entrevistados, todos apontaram a família como principal causa de saída dos servidores, o fato que se confirma em três dos docentes quando perguntados sobre o motivo de suas saídas.

Família ou saúde, porque tem um ente familiar ou o próprio servidor que tem problemas de saúde e que Recife tem mais condições de assistência: mais hospitais, mais planos de saúde etc. Esses são os principais motivos que tem aparecido [...]. (Gestor 1)

Temos muito essa coisa das pessoas quererem voltar para Recife, à família está em Recife, os amigos estão em Recife, então tem muito disso. (Gestor 2)

Primeiro fator, essa pessoa é de origem de outro Estado, de outra cidade e aí passa o tempo e ele quer retornar para lá. Assim, começam as nossas remoções, redistribuições. (Gestor 3)

No final, os gestores apresentam como sugestão de estratégias de retenção ao servidor no *campus* de Caruaru: propiciar o bem estar no ambiente de trabalho, a concessão das movimentações sempre que possível a fim de promover a qualidade de vida no local escolhido e benefícios (bônus) através do incentivo à permanência e a projetos aplicados a instituição e região. Os docentes também concordam com a política de incentivos, como auxílios a participação em eventos e pesquisa, bem como na melhoria na infra-estrutura do CAA.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou analisar os fatores de retenção e sua interferência na permanência dos docentes admitidos no Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco.

Não podemos negar o lado positivo da interiorização do ensino superior, levar à milhares de jovens a chance de entrar em uma universidade pública e de qualidade sem a necessidade de se descolar até as capitais dos Estados. Também é notório o desenvolvimento das cidades e regiões onde essas universidades se instalaram. Esse é o caso do Centro Acadêmico do Agreste, primeiro *campus* no interior da Universidade Federal de Pernambuco e que no ano de 2016 completara 10 anos de sua inauguração.

A grande dificuldade nesse processo, ainda é a distância física entre o *campus* e a Reitoria da UFPE, localizada no município de Recife. Esse é o maior desafio da Gestão de Pessoas da UFPE, como também o de poder manter uma maior interação entre os servidores e o Centro Acadêmico em Caruaru; promover as mesmas condições já existentes no *campus* Recife como os cursos de capacitação, as festas comemorativas, palestras, entre outras e principalmente facilitar a comunicação organizacional.

Com base nos resultados obtidos, a remuneração e os benefícios são os fatores de retenção mais mencionados como estratégia ao incentivo de permanência nos *campus* do interior. Como pudemos observar os professores que prestaram concurso público para o CAA são recém doutores e acreditam que os apoios à participação em eventos e programas ou projetos de pesquisa seriam interessantes aos docentes vinculados ao Centro.

Sobre o perfil dos docentes, prevalece o sexo masculino, demonstrando a dificuldade da mulher em realizar a mudança de domicílio, onde questões como casamento, filhos, etc pesam nessa tomada de decisão. Os casados e com cargo de professor adjunto, do qual exige a titulação de doutorado, também são predominantes entre os docentes estudados.

O tempo de permanência dos docentes antes de solicitarem vacância, remoção ou redistribuição no CAA ficou entre um e dois anos, reafirmando as impressões dos gestores do CAA pela falta de um vínculo emocional dos docentes pelo Centro em Caruaru.

Mas em relação a esse último fato, já se percebe uma diferença através do retorno dos estudantes das primeiras turmas formadas, agora ingressando como professores substitutos ou efetivos e trazem com eles um sentimento de pertencer ao lugar e o desejo de aprimorar a região.

Mediante os dados obtidos durante a pesquisa evidenciou-se entre os docentes que saíram do CAA/UFPE que as principais motivações para esse propósito foram à procura por novas oportunidades profissionais - voltar a atuar em suas linhas de pesquisa - bem como atender seus interesses de ordem pessoal - doença de um ente familiar, acompanhar a vida escolar dos filhos, etc – sendo realizado através de novo concurso, forma mais rápida e menos burocrática. Porque para realizar uma redistribuição, por exemplo, podem-se levar meses e os procedimentos a serem executados se assemelham a uma admissão além da concordância entre as duas instituições.

Como principal destino desses docentes que realizaram novo concurso, o *campus* Recife/UFPE, retratando que o indivíduo ao realizar o concurso público para o CAA tem apenas o objetivo de ingressar no serviço público e como está localizada num município, relativamente próximo a capital pernambucana permanece com suas atividades de ensino, pesquisa e extensão até surgir à possibilidade de retornar a capital do Estado pernambucano.

A maior parte dos docentes admitidos no CAA realizou seu mestrado e doutorado na UFPE em Recife onde já possuem e formaram seus ciclos sociais e grupos de pesquisa contribuindo na aspiração em voltar. Acontecimento decorrente por ser um Centro novo, em março de 2016 completará 10 anos de sua inauguração, e por possuir apenas seis programas de pós-graduação.

Para a UFPE, enquanto instituição pública federal promover a retenção de seus servidores é muito difícil devido às leis que a regem. Ainda não existe uma política destinada à permanência de servidores no CAA, o que os gestores tentam promover são ações que possam favorecer o bem estar e a qualidade de vida no ambiente de trabalho; como a lotação do servidor de acordo com seu perfil curricular e promover a movimentação do servidor sempre que possível desde que não provoque o déficit no quadro de pessoal.

Assim, conclui-se que esse trabalho atingiu o que lhe foi proposto, por meio de seus objetivos e como recomendação, abrir o diálogo com os docentes para ouvir e compreender o que eles consideram ser primordial para permanecer no CAA. E assim ajudar a UFPE na elaboração de uma política de acolhimento aos servidores de outras localidades e de práticas destinadas a diminuir a rotatividade dos servidores em seus dois *campus* no interior do Estado.

Por fim, essa pesquisa significa apenas o início de uma jornada para entender como reter os servidores nos *campus* do interior dos Estados brasileiros, demandando continuidade e sendo importante que se faça estudos complementares quem sabe agora no outro *campus*

que a UFPE possui no município de Vitória de Santo Antão, o Centro Acadêmico de Vitória. Certamente, poderia contribuir na possibilidade de uma melhor atuação da instituição e de seus gestores no processo de interiorização do ensino superior no Estado de Pernambuco.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DA UFPE, 30 mar. 2011. Disponível em: [https://www.ufpe.br/agencia/index.php?option=com\\_content&view=article&id=39726:obras-do-reuni-mudam-face-da-ufpe&catid=454&Itemid=72](https://www.ufpe.br/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=39726:obras-do-reuni-mudam-face-da-ufpe&catid=454&Itemid=72) Acesso em 14 abr. 2015.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repesando a teoria e a prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

AMARAL, Lenita Almeida; LOPES, Silvia Marise Araújo. Rotatividade de Pessoal do Serviço Público Federal: um estudo de caso na UFPE. VII Congresso de Gestão Pública CONSAD. **Anais.** Brasília/DF: 25 a 27 de março de 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas.** São Paulo: Atlas, 6º ed., 2004.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

AVELLAR, Paloma Furtado de; SOUSA, Thuane Fernandes de; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Recrutamento e Seleção no Contexto de Retenção de Talentos na Organização. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais.** Rio de Janeiro: 22 a 24 de outubro de 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** 5ª Edição, Lisboa: Edições 70, 2009. 281 p.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal.** Caxias do Sul, RS: Educus, 2005.

BRANHAM, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias, inclusive as em regime espacial, e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm) Acesso em 06 mai. 2015.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm) Acesso em 18 mai. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 794, de 26 de agosto de 2013. **Censo da educação superior.** Brasília, 2013. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino-legislacao\\_normas](http://portal.inep.gov.br/superior-condicoesdeensino-legislacao_normas) Acesso em 16 abr. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação (2010). Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=16099:lula-destaca-politica-de-interiorizacao-do-ensino-superior-e-profissional&Itemid=86](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=16099:lula-destaca-politica-de-interiorizacao-do-ensino-superior-e-profissional&Itemid=86) Acesso em 24 abr. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **VIII Seminário Nacional do Reuni: Universidades Federais: Consolidação e Expansão 2011 – 2020: subsídio para o Plano Nacional de Educação.** 27, 28 e 29 de janeiro de 2010, Brasília (DF). Disponível em: <http://reuni.mec.gov.br/seminarios> Acesso em: 26 abr. 2015.

BRASIL. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais REUNI. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm) Acesso em 24 abr. 2015.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 07 mai. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação (2009). **Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Ano.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=1085> Acesso em 09 abr. 2015.

\_\_\_\_\_ (2011). **Expansão da educação superior e profissional e tecnológica: mais formação e oportunidades para os brasileiros.** Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO\\_EXPANSAO\\_EDUCACAO\\_SUPERIOR14.pdf](http://portal.mec.gov.br/expansao/images/APRESENTACAO_EXPANSAO_EDUCACAO_SUPERIOR14.pdf) Acesso em 09 abr. 2015.

\_\_\_\_\_ (2012). **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2012.** Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Política de Gestão de Pessoas do Governo Federal.** Secretaria de Recursos Humanos, Brasília, jun. 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **A Política de Recursos Humanos na Gestão FHC.** Brasília: MP. SEGES, 2002, 108p.

\_\_\_\_\_. **Boletim Estatístico de Pessoal e Informações Organizacionais.** Secretaria de Gestão Pública. Brasília: MP, vol. 19, n. 224, dez. 2014. Disponível em: [http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim\\_estatistico\\_pessoal/2014/Bol224\\_Dez2014\\_parte\\_I\\_2.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2014/Bol224_Dez2014_parte_I_2.pdf) Acesso em 14 mai. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 79, de 28 de fevereiro de 2002.** Disponível em: <http://segesp.ufsc.br/files/2013/09/PORTARIA-N%C2%BA-79-DE-28-DE-FEVEREIRO-DE-2002.pdf> Acesso em 24 out. 2015.

BRITTO, Luiz Percival Leme; SILVA, Edineuza Oliveira; CASTILHO, Katlin Cristina de; ABREU, Tatiane Maria. Conhecimento e formação nas IES periféricas: perfil do aluno “novo” da educação superior. **Revista da Avaliação da Educação Superior.** Campinas: vol. 13, n. 3, nov. 2008. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772008000300008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000300008) Acesso em 16 mai. 2015.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília/DF, v. 57, n. 5, p. 611-4, set./out. 2004.

CARUARU (PE). Prefeitura. 2015. Disponível: [www.caruaru.pe.gov.br](http://www.caruaru.pe.gov.br) Acesso em 23 jun. 2015.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação** (USP). São Paulo: n. 24, set./out./nov./dez. 2003. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf) Acesso em 16 mai. 2015.

COCCO, Ricardo; NUNES, Graciela Lô; SANTOS, Sirelena Aparecida; KEMPKA, Solange Busanello. **Política de expansão e interiorização/regionalização do ensino público superior no Brasil: o caso da UFMS/CESNORS – uma perspectiva a partir do egresso**. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/IBERO\\_AMERICANO\\_IV/GT2/GT2\\_Comunicacao/Ricardo\\_CoccoGT2\\_integral.pdf](http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT2/GT2_Comunicacao/Ricardo_CoccoGT2_integral.pdf) Acesso em 21 mai. 2015.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.0113, Sem II. 2008. Disponível em: [http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/metodos\\_quantitativos\\_e\\_qualitativos\\_um\\_resgate\\_teorico.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf). Acesso em 30 mai. 2015.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A interiorização da educação superior e a privatização do público**. Goiânia: Ed. da UFG, 2001, 202p.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FERREIRA, Márcio Reinaldo de Lucena; GOMES, Fabrício Pereira; BRANDÃO JUNIOR, Roberto Dantas; ZAGO, Célia Cristina. **Gestão de Pessoas no Setor Público: análise do processo de socialização de novos concursados**. São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/.../24.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/.../24.pdf) Acesso em 05 mai. 2015.

FIDÉLIS, Joubert. Retenção de Talentos – O Grande Desafio para as Organizações. **Recursos Humanos Coletânea de Artigos Livro III**. Belo Horizonte, 2013, p. 272-274. Disponível em: [http://www.ecxcard.com.br/ECX\\_Livro\\_RH\\_3\\_TELA.pdf](http://www.ecxcard.com.br/ECX_Livro_RH_3_TELA.pdf) Acesso em 22 jul. 2015.

FILGUEIRAS, Luiz Antônio Mattos. **A economia política do governo LULA**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2007, 263p.

GOMES, Darcilene Cláudio; SILVA, Sidartha Soria da. Geração REUNI: quem são e o que pensam os docentes das IFES interiorizadas no estado de Pernambuco. VIII Congresso Português de Sociologia. **Anais**. Portugal, 14-16 abr. 2014.

GOMES, Gustavo Maia. Desenvolvimento regional no Brasil: vai tudo bem, obrigado? **Revista Nordeste Econômico**. Pernambuco, n. 20, ano 4, ago./out.de 2010.

GOMES, Wagner Rocha. **Construção (inter) cultural em uma instituição federal de ensino superior**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 3º ed., 1991, 159p.

HARRIS, Jim; BRANNICK, Joan. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2012. Disponível em: [http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2828:catid=28&Itemid=23](http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2828:catid=28&Itemid=23)Acesso em 13 mai. 2015.

INCampus. **Boletim Informativo da Universidade Federal de Pernambuco**. Nº 202, fev. 2015.

INEP. **Censo da Educação Superior**. Brasília, MEC/INEP, 2012.

JESUS, Flávia Sabina de; SILVA, Neilton da; GARCIA, Rosineide Pereira Mubarak. A expansão interiorizada e os desafios para a UFRB-Brasil: uma avaliação das implicações do Reuni. XIII Colóquio de Gestión Universitaria en Américas. **Anais**. Buenos Aires, Argentina: 27 a 29 de novembro de 2013.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (org.). **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010, 241p.

LUBAMBO, Cátia Wanderley. BASTOS, Isabella Augusta de Carlo Furtado. Condições favoráveis à interiorização das universidades públicas em Pernambuco. **Revista dos Mestrados Profissionais**. Recife: vol. 2, n. 2, jul./dez. 2013.

MALUF; Rui Tavares. **Gestão de Pessoas e o Setor Público**. Disponível em: [www.processoedecisao.com.br/ART-TextBasico2014.pdf](http://www.processoedecisao.com.br/ART-TextBasico2014.pdf)Acesso em: 05 mai. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARQUES, Mirella. Interiorização: a nova revolução do campo. **Diário de Pernambuco**, Recife, 12 set. 2010. Disponível em: [https://www.ufpe.br/agencia/index.php?option=com\\_content&view=article&id=38109:interiorizacao-a-nova-revolucao-do-campo-&catid=9&Itemid=73](https://www.ufpe.br/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=38109:interiorizacao-a-nova-revolucao-do-campo-&catid=9&Itemid=73) Acesso em: 07 jul. 2015.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, Josefa de Fátima; ARAGÃO, Fabiano dos Santos. Valorização Humana como Forma de Retenção de Pessoas nas Organizações Contemporâneas. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**. Largato/SE: ano VI, n. 8, setembro 2013.

MELLO, Valter Acássio de; REAL, Giselle Cristina Martins. **O processo de Interiorização da educação superior pública**: particularidades da política sul-mato-grossense. Periódico do Mestrado em Educação da UCDB. Campo Grande-MS, n. 28, p. 21-35, jul/dez. 2009.

MELO, Frederico Jorge Gouveia de. **Admissão de pessoal no serviço público**: procedimentos, restrições e controles. Belo Horizonte: Fórum, 2006, 176p.

MOITINHO, Geraldo Cardoso. Remuneração, Benefício e a Retenção de Talentos nas Organizações. **Revista Digital de Administração**. Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central: v.1, n.1, 2011.

MOREIRA, Olga Maria Heise do Vale Archer. **Modelo de Diagnostico da Comunicação Interna nos Organismos da Administração Pública Portuguesa**. Lisboa: Instituto Politécnico de Lisboa, 2011. 116 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Gestão Estratégica das Relações Públicas, Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2011.

NASCIMENTO, Francivaldo dos Santos. **Expansão e Interiorização das Universidades Federais: uma análise do processo de implementação do *campus* do litoral norte da Universidade Federal da Paraíba**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Paraíba. Programa de Pós-Graduação em Administração. João Pessoa, 2013.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; RAIZER, Leandro; FACHINETTO, Rochele Fellini. Acesso, expansão e equidade na educação superior: novos desafios para a política educacional brasileira. **Revista Sociologias**. Porto Alegre: ano 9, n. 17, jan/jun. 2007, p. 124-157.

OLIVEIRA, Antônio Flávio de. **Servidor público: remoção, cessão, enquadramento e redistribuição**. 2º Ed. Belo Horizonte: Fórum, 2005.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências Administrativa/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011, 184p.

PACHECO, Regina Silvia. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Ano 53, n. 4, p. 79-106, out./dez. 2002.

PELLISSARI, Anderson Soncini; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; DELLOVO, Márcio; SIQUEIRA, Demerston Diniz; BARUSSO, Emerson; ALMEIDA, Leandro Aparecido. Fatores que podem influenciar na rotatividade de pessoal: um estudo de caso na rede de supermercado de Londrina. **Revista CESUMAR Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**. Maringá: v. 16, n. 2, p. 355-388, set./dez. 2011.

PENHA, Joicy Barbalho Pires; SILVA, Luciano Inácio da; SILVA, Suely Maria da; OLIVEIRA, Rita Patrícia Almeida de. **O desenvolvimento regional do município de Vitória de Santo Antão sob a ótica da interiorização na Universidade Federal de Pernambuco**: um estudo de caso. Recife: Caderno de Graduação Ciências Humanas e Sociais/FACIPE; v. 1, n. 3, p. 73-90, jul 2014. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/facipehumanas/article/view/1707/909> Acesso em 13 mai. 2015.

PEREIRA, T. I.; SILVA, L. F. S. C. As Políticas Públicas do Ensino Superior no Governo Lula: expansão ou democratização? **Revista Debates** (UFRGS), v. 4, p. 10-31, 2010. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/debates/article/view/16316> Acesso em 31 mar. 2015.

PEULE, Rosa Manuel. **A comunicação interna na administração pública: um estudo de caso na Unidade Regional EPAMIG Sul de Minas – URESM**. Dissertação (Mestrado). Lavras/MG: UFLA, 2010.

REINALDO, Priscila; MAYER, Verônica Feder; NOGUEIRA, Heloisa Guimarães Peixoto. Comunicação interna no âmbito da gestão pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. XXXIV Encontro da ANPAD. **Anais**. Rio de Janeiro/RJ: 25 a 29 de setembro de 2010.

REIS, Cisne Zélia Teixeira; FREITAS, Áurea Maria Resende de; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de. Aspectos impactantes no dimensionamento da força de trabalho em uma instituição de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina GUAL**. Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 28-49, mai. 2015.

REIS, Cisne Zélia Teixeira; FREITAS, Áurea Maria Resende de; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de. Modelos de alocação de vagas docentes em uma instituição federal de ensino. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América Latina. **Anais**. Florianópolis, Brasil: 25 a 27 de novembro de 2009.

REIS NETO, Mário Teixeira; ASSIS, Luis Otávio Milagres de. Principais características do sistema de remuneração variável no choque de gestão em Minas Gerais: o acordo de resultados e o prêmio por produtividade. **Revista Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul: v. 26, n. 76, p. 75-90, jan./abr. 2010.

RIBEIRO, Regina Martins. **Retenção de pessoal no setor público: o caso de uma empresa do Estado de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-graduação em Administração. Belo Horizonte, 2011.

RIGOTTO, Márcia Elisa; SOUZA, Nali de Jesus de. Evolução da Educação no Brasil, 1970-2003. **Revista de Administração da PUCRS**. Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 351-375, ago./dez. 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe; [tradução Rita de Cássia Gomes]. **Comportamento organizacional**. 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSA, Chaiane de Medeiros. Políticas públicas para a educação superior no governo lula. **Revista Poíesis Pedagógica**. Catalão-GO: v.11, n.1, p 168-188, jan./jun. 2013.

SILVA, Maria de Fátima de Sena e. Comportamento organizacional: a rotatividade de pessoal em foco. **Revista de Psicologia da Universidade Federal do Ceará**. Fortaleza: v.20(2), p. 59-70, jul./dez. 2002.

SILVA FILHO, Antonio Mendes da. Sobre a importância da equipe para a gestão de projetos sob a óptica da produtividade. **Revista Espaço Acadêmico**. Universidade Estadual de Maringá: Paraná, v. 14, n. 166, ano XIV, p. 64-66, mar./2015. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/26939/14494>  
Acesso em: 22 jul. 2015.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público - RSP**. Brasília: ENAP, v. 60, n. 3, p. 241-250, jul./set. 2009.

SIQUEIRA, Wender Rodrigues de; TAVARES, Roberto Ferreira; BUENO, Marcos; Ba, Serigne Ababacar Cissé. Rotatividade de servidores públicos: estudo realizado em um campus universitário do interior de Goiás. XXIII ENANGRAD. **Anais**. Bento Gonçalves/RS: 29 de outubro a 01 de novembro 2012.

SULIANO, Daniele Cirilo. **Expansão e interiorização da Universidade Federal do Ceará (UFC): avaliação das repercussões educacionais e sociais**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará. Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza, 2013.

STAZIACKI, Edilaine; FAGUNDES, Karine Oliveira; GADOMSKI, Sirlei Terezinha. Retenção de Talentos no Setor de Varejo de Confeções e Calçados. Congresso Internacional de Administração. **Anais**. Ponta Grossa/PR: 22 a 26 de setembro de 2014.

TELLE, Christiane. A difícil arte de gerir pessoas. **Revista do Serviço Público - RSP**, Brasília: ENAP, v. 56, n. 3, p. 341-348, jul. /set. 2005.

TRIBUNAL DE CONTAS DO DISTRITO FEDERAL. **Manual de admissão de pessoal**, 2000. Disponível em: <http://www.tc.df.gov.br/app/biblioteca/pdf/PE500416.pdf> Acesso em 07 mai. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE). Disponível em: [https://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=71](https://www.ufpe.br/caa/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=71). Acesso em: 30 mar. 2015.

YAMASHITA, Luís Kazuo. **Fatores de Influência na Retenção de Talentos em Empresas de Distribuição de Energia Elétrica: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado). Fundação Dom Cabral e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. Belo Horizonte, 2007.

VILLAÇA, Nelson Aparecido Gomes. Organizações policiais e a questão da cultura organizacional e possíveis mudanças: análise preliminar. **Revista Gerenciais**. São Paulo: v. 2, set. 2003, p. 85-91.

ZAGO, Nadir. Do acesso à permanência no ensino superior: percursos de estudantes universitários de camadas populares. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 32, ago./2006.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### Roteiro de entrevista (docentes)

1. Quando foi seu período de ingresso na CAA/UFPE?
2. Já era servidor público?
3. Porque escolheu a carreira de docente?
4. Porque escolheu a carreira de docente na universidade pública?
5. Como a Sr(a) percebe a atuação da UFPE no processo de interiorização do ensino superior?
6. Participou de algum programa de pós-graduação durante seu exercício no CAA? Onde?
7. Sabemos que seu primeiro ingresso na UFPE se deu no Centro Acadêmico do Agreste. Fale como ocorreu a sua saída e as razões que o levaram a essa decisão.
8. Conhece alguma ação de retenção de servidores no CAA? Se sim, quais?
9. E que práticas de retenção de pessoal o(a) Sr(a) acha de deveriam ser adotadas pela UFPE em relação aos docentes nos *campus* do interior?

## APÊNDICE B

### Roteiro de entrevista (gestores)

1. Como o(a) Sr(a) percebe a atuação da UFPE no processo de interiorização do ensino superior?
2. Qual foi a atuação/participação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas na criação do CAA?
3. Quais foram as principais questões de Gestão de Pessoas enfrentadas nos primeiros anos do CAA?
4. Quais são as políticas de retenção de docentes na UFPE?
5. Se não existem, de que forma esta Instituição poderia promover a retenção dos servidores (docentes)?

## ANEXOS



Projeto de Interiorização da  
Universidade Federal de Pernambuco  
Campus do Agreste

**Projeto Político-Pedagógico**

Julho de 2005

	<b>Sumário</b>
<b>1. Interiorização da UFPE</b>	03
<b>2. Condições básicas para implantação do CAMPUS DA UFPE em Caruaru</b>	4
<b>3. Gestão administrativa</b>	6
<b>4. Definição das áreas de atuação</b>	9
<b>5. Os Núcleos e seus Cursos</b>	9
5.1. Núcleo de Gestão	9
5.1.1 Curso de Administração	9
5.1.2 Curso de Ciências Econômicas	0
5.2. Núcleo de Design	0
5.2.1 Curso de Design	0
5.3. Núcleo de Formação Docente	1
5.3.1 Curso de Pedagogia	2
5.3.2 Licenciaturas em Física e Química	3
5.4. Núcleo de Tecnologia	3
5.4.1 Curso de Engenharia Civil	3
5.4.2 Curso de Engenharia de Produção	4
5.5. Síntese da oferta dos cursos	5
<b>6. Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia</b>	6
<b>7. Recursos Humanos necessários</b>	1
<b>8. Infra-estrutura</b>	2
8.1. Espaços comuns	2
8.2. Infra-Estrutura dos Núcleos	3
 Projeto de Interiorização da Universidade Federal de Pernambuco   Campus do Agreste	 2

## 1. A Interiorização da UFPE

A Universidade Federal de Pernambuco é a principal Instituição Federal de Ensino Superior da região nordeste e está entre as dez melhores instituições públicas do país. Apesar de envolvida com vários projetos voltados para o desenvolvimento das diversas regiões do estado de Pernambuco, após 58 anos de existência, a UFPE não tem nenhum campus no interior do estado.

Considerando o compromisso com o desenvolvimento da região, e, em particular, do estado de Pernambuco, e tendo em vista a determinação do governo federal de interiorizar a educação superior pública, apresentamos um projeto de interiorização da Universidade Federal de Pernambuco, considerando Caruaru como um espaço adequado para tal instalação.

O campus a ser instalado irá se inserir em um contexto no qual destacam-se as seguintes características:

- Cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agro-indústria;
- Conexões leste/ oeste, que vai da Região Metropolitana do Recife ao Sertão Pernambucano, e norte/ sul, da Paraíba a Alagoas, e que faz de Caruaru seu principal centro de serviços e negócios e de distribuição de mercadorias;
- Desigualdade sócio-econômica no desenvolvimento de seu território; apresentando ao norte da região uma realidade econômica e social próspera e ao sul uma grave situação de pobreza, inclusive concentrando 11 dos 13 municípios de menor Índice de Desenvolvimento Humano do Estado.

Consideramos, portanto, que a criação de uma instituição de ensino superior pública, gratuita e de qualidade, no interior de Pernambuco, na região agreste deste estado, elevará o nível educacional da população, condição imprescindível ao desenvolvimento humano e social. Por outro lado, a necessidade de desenvolvimento de pesquisa para melhoria da qualidade de vida da população torna-se um outro fator que revela a relevância dessa ação, pois, assim, poderemos fomentar o desenvolvimento econômico da região. Essa é, como sabemos, a plataforma de desenvolvimento regional definida pelo governo do estado que vem se ressentindo da falta de educação superior especializada e gratuita na região e de incentivo à pesquisa.

Os cursos superiores instalados são, em sua maioria, pagos, ainda restritos a poucas áreas de conhecimento, carecendo de cursos de pós-graduação que favoreça a qualificação dos docentes neles engajados. Desta forma, a Universidade Federal de Pernambuco vem sendo interpelada, por um lado, a desenvolver programas especiais de pós-graduação para garantir o funcionamento das instituições de ensino superior, com qualidade, e seguindo os padrões exigidos pela LDB, no que diz respeito à formação de seu corpo docente. Por outro lado, várias são as demandas de assessoria, cursos isolados em áreas específicas que preparem a população da região para o desenvolvimento adequado das atividades produtivas por ela assumidas.

Diante das demandas, serão desenvolvidas, de forma integrada, atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a inserir a instituição na vida da Região, consolidando as ações já instaladas em Caruaru e em outras cidades do Agreste e incentivando novas iniciativas que venham a garantir melhores condições de vida à população.

A fim criar contextos de articulação entre ensino, pesquisa e extensão, será criado um Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia, com ênfase ao ensino de física, química e matemática, onde serão desenvolvidos, além de atividades de ensino, projetos de pesquisa e de formação profissional continuada, envolvendo setores diversos da sociedade, por meio de convênios ou projetos dos docentes estimulados pela própria Universidade.

É neste contexto que propomos a criação de um Campus da UFPE em Caruaru, cujo funcionamento está previsto para o primeiro semestre de 2006, nas áreas de Design, Administração, Economia, Engenharia Civil e Pedagogia, que constituirão quatro núcleos (Núcleo de Gestão, Núcleo de Design, Núcleo de Formação Docente e Núcleo de Tecnologia). Esses núcleos funcionarão a partir de um projeto multidisciplinar que, em médio prazo, deverá se expandir para outras áreas de conhecimento, com, por exemplo, a criação do curso de Engenharia de Produção e de licenciaturas em física e química, tornando a UFPE - Campus do Agreste - uma referência acadêmica e tecnológica para a região.

Em suma, concebemos que a criação do campus da UFPE vem responder a uma importante demanda de interiorizar o conhecimento científico e a inovação tecnológica de forma a fortalecer e dinamizar as cadeias produtivas e sociais do Estado de Pernambuco.

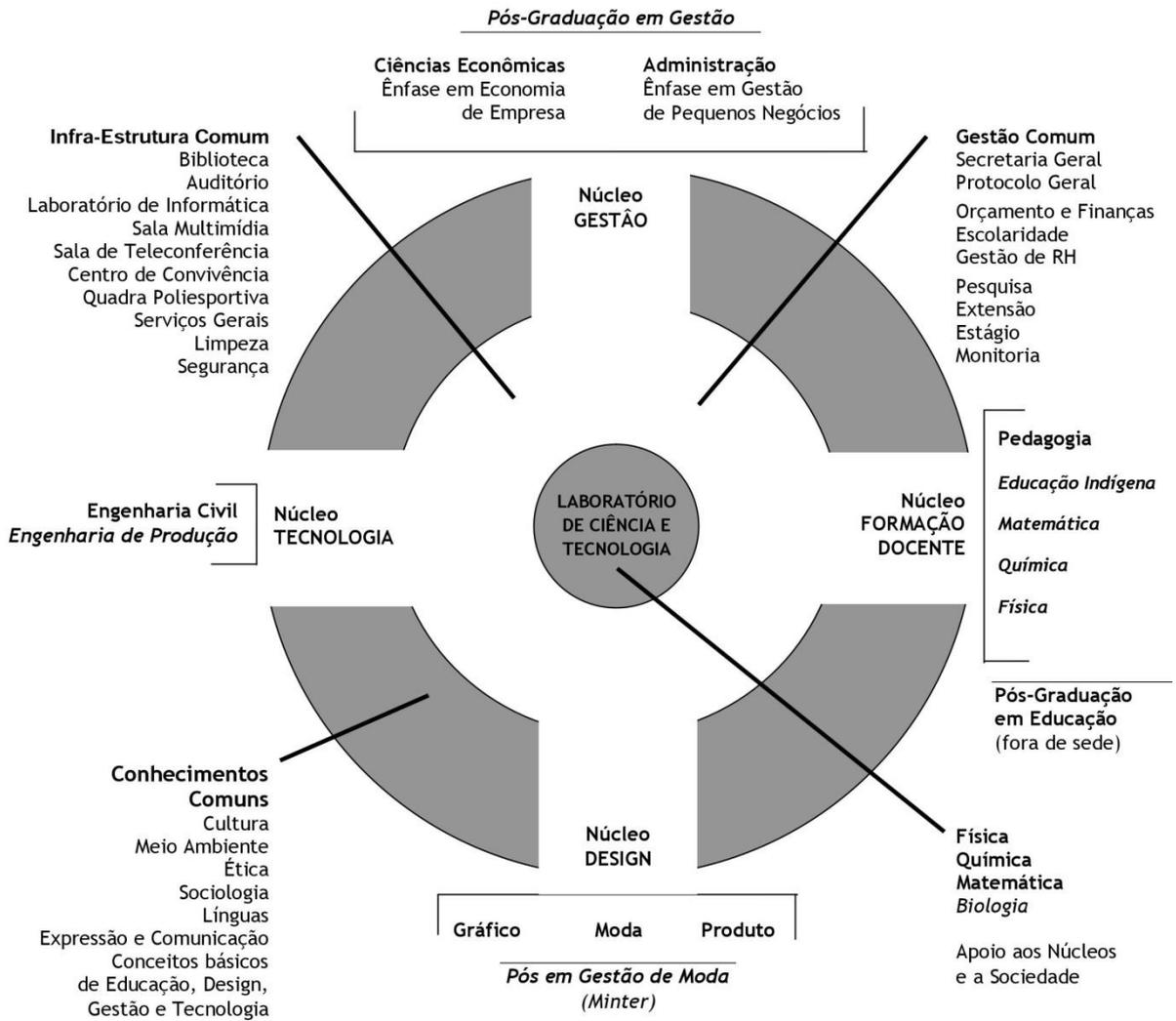
## **2. Condições básicas para implantação do CAMPUS DA UFPE em Caruaru**

O diferencial das IFES em relação a outras instituições de ensino superior se deve à preservação de uma ação desenvolvida com base na produção de conhecimento e de serviço à sociedade. Neste sentido, é fundamental que sejam criadas condições para que a UFPE do Agreste desenvolva, de forma articulada, atividades de ensino, de pesquisa e de extensão. Isso depende impreterivelmente de uma ação envolvendo graduação e pós-graduação, o que supõe que o novo Campus se consolide, ao longo do tempo, com a criação de cursos de Graduação com suas respectivas Pós-Graduações. Por outro lado, a instalação do Campus do Agreste em Caruaru tem uma significação especial, pois, trata-se de propiciar um Compromisso Social da Universidade Pública com as cidades interioranas. Nesse contexto, as atividades de extensão assumem um papel importante, uma vez que viabilizam a interação entre saberes e conhecimentos gerados, tanto pela Universidade quanto pela Sociedade local.

A garantia da consolidação de uma IFES no interior depende do compromisso do Governo Federal com o apoio efetivo ao seu funcionamento, independente da sede central em Recife. Isto significa que deveremos ter disponibilidade para constituição de um corpo docente local, cuja definição de vagas de concurso esteja desatrelada da recuperação do quadro de pessoal da UFPE - Recife, imprescindível à manutenção da qualidade desta instituição. O mesmo deve ser considerado no que diz respeito ao quadro de funcionários técnico-administrativos.

Precisamos de um local para funcionamento dos cursos e de infra-estrutura material, de laboratórios de ensino, de laboratórios de informática para alunos e de apoio administrativo, além de condições concretas de manutenção do patrimônio a ser constituído com tal iniciativa.

Assim, para funcionamento do Campus, será necessário criar estrutura humana e física, de modo a contemplar a estrutura organizacional que está descrita no diagrama a seguir apresentado.



Legenda: em *itálico* os cursos que serão oferecidos posteriormente;

### 3. Gestão administrativa

Na administração contemporânea, estudiosos apontam para uma nova concepção de gestão, produção e organização do trabalho em termos da qualidade, produtividade e flexibilidade na produção, utilização de recursos humanos polivalente ou multifuncional, trabalho em grupo e formas organizacionais que conduzam a criação de clima favorável, inovação e a competitividade empresarial.

A administração moderna precisa ser capaz de entender o comportamento e às necessidades das pessoas com quem divide o ambiente de trabalho, dando ênfase ao trabalho em grupo, estabelecendo as técnicas gerenciais que permitem obter o máximo de cada profissional em sua equipe.

Organizando em quatro partes - O Despertar das Habilidades, O Incentivo ao Crescimento, A Busca de Soluções, A Avaliação e a Recompensa - será cultivada uma relação de confiança com o grupo, a fim de estimular o desenvolvimento de novas habilidades e de manter a motivação em alta.

Tratando-se de processo e proposta de interiorização da UFPE na Região do Agreste do estado, consideramos que o funcionamento do Campus de Caruaru deva ser regido pelos mesmos Regimento e Estatuto da Universidade Federal de Pernambuco com status equivalente ao dos centros acadêmicos de Recife. Propõe-se a formação de um Colegiado - Órgão deliberativo superior - composto pelos coordenadores dos núcleos com os respectivos suplentes sob a presidência do diretor do campus. Deverá ser garantido, no entanto, autonomia relativa na gestão colegiada dos quatro núcleos que agruparão as atividades de ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa, extensão e administração de pessoal.

Sugere-se que 05 docentes representantes do Campus de Caruaru tenham assento nos Conselhos da UFPE de modo a garantir, não só, representação e representatividade da nova unidade nos espaços de decisão da UFPE, mas, sobretudo, a participação nos processos de discussão e decisão sobre os assuntos de interesse comum a busca de harmonia em relação aos objetivos e à missão institucional da UFPE.

Ainda, consideramos responsabilidade da UFPE acompanhar a implantação do Campus do Agreste sugerimos a constituição de uma comissão paritária de representantes das duas unidades para a fase inicial ou de implantação do projeto e, dado à particularidade de proposta acadêmica interdisciplinar constituir um Grupo de Trabalho (GT) de monitoramento e avaliação do desenvolvimento nos quatro núcleos de política de ensino, pesquisa e extensão a ser realizada no Campus do Agreste.

#### Atribuições

---

##### Conselho de Gestores do Campus do Agreste

- Estabelecer diretrizes fundamentais para o Campus;
- Manifestar-se sobre assuntos que lhe sejam submetidos pela Diretoria do Campus;
- Examinar e emitir parecer sobre as demonstrações financeiras, relatórios de atividades e orçamentos apresentados pela Diretoria;
- Regulamentar as deliberações do Conselho;
- Emitir parecer sobre as indicações de substitutos, encaminhados pela Diretoria, em caso de vacância da mesma, aprovando-os ou não;
- Orientar a Diretoria sobre a melhor forma de desenvolver suas atividades.

#### Diretor do Campus do Agreste

- Gerir os 4 núcleos, que compõem o Campus Universitário do Agreste, coordenar as atividades desenvolvidas pelos setores de apoio acadêmico, administrativo, de orçamento e finanças e de infra-estrutura;
- Presidir o Conselho de Gestores do Campus do Agreste de desempate quando houver impasse nas deliberações dos membros do conselho;
- Deliberar sobre assuntos administrativos;
- Presidir as reuniões do Conselho de Gestores;
- Autorizar a divulgação dos projetos/programas solicitados pelos Núcleos, após avaliação do Conselho;
- Assinar documentos e correspondências em nome do Campus do Agreste;
- Representar o Campus, em juízo ou fora dele;
- Abrir e movimentar contas bancárias em conjunto com o Setor de Orçamento e Finanças;
- Coordenar as atividades acadêmicas e administrativas.

#### Processo de escolha do diretor e coordenadores de núcleo

Tendo em vista a implantação de uma nova unidade a partir da experiência da UFPE, considera-se essencial a indicação, pelo Magnífico Reitor, de um diretor *pró-tempore* com o perfil acadêmico administrativo adequado à proposta, para implementação da estrutura funcional, bem como, e sobretudo coordenar a eleição direta e paritária para a escolha dos coordenadores dos núcleos, e no futuro, do diretor do campus do agreste com mandato de quatro anos.

---

#### Estrutura Administrativa para o Campus do Agreste

---

##### A) Laboratório de Ciência e Tecnologia

- 02 técnicos em Matemática (01 nível médio, 01 nível superior)
- 02 técnicos em Física (01 nível médio, 01 nível superior)
- 02 técnicos em Química (01 nível médio, 01 nível superior)
- 02 técnicos em Biologia (01 nível médio, 01 nível superior)
- 02 técnicos em Informática (01 nível médio, 01 nível superior)

##### B) Infra-estrutura

- Biblioteca Central:- 05 bibliotecários
- Sala Multiuso:- 01 servidor operador de multimídia
  - 01 servidor para apoio
  - 01 servidor para área pedagógica (nível superior)
  - 01 servidor operador da máquina de xerox
- Centro de Convivência: xerox, Correios, praça de alimentação, bancos, sindicatos, livraria, farmácia. (serviços terceirizados)
- Quadra Poliesportiva
- Recepção: central de informação - 04 técnicos (nível médio)

##### C) Escolaridade Única

- 05 servidores (atendem às quatro Coordenações de Núcleo)
- 01 secretária

##### D) Orçamento e Finanças

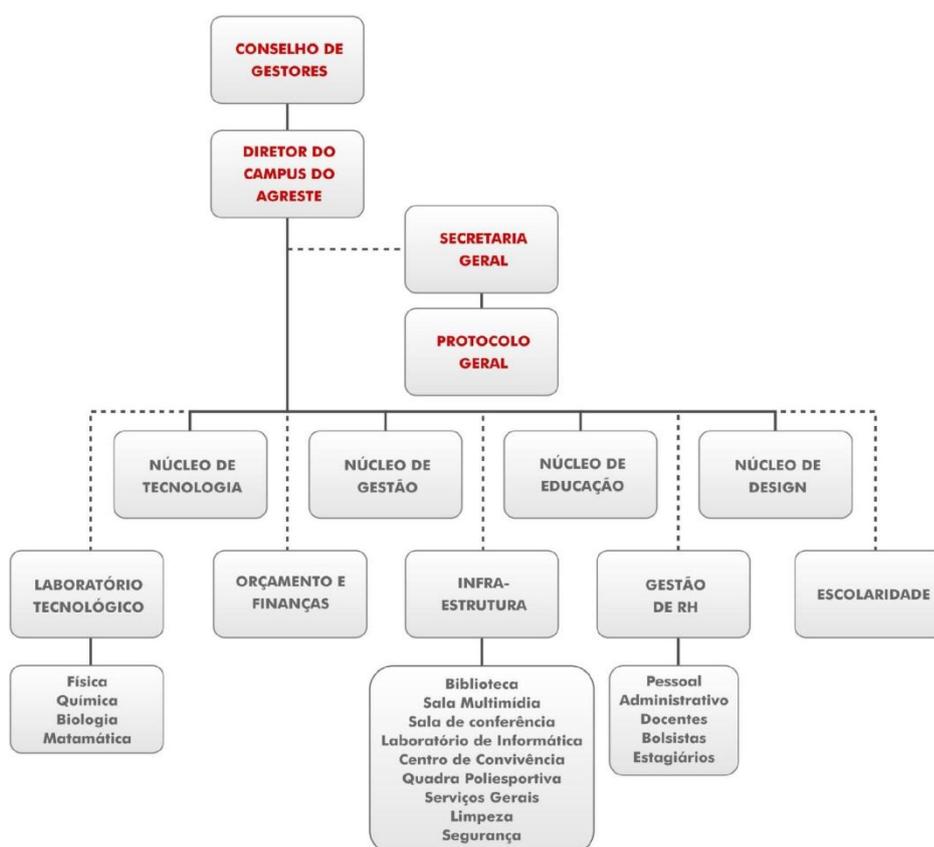
- 1 setor de contabilidade com 3 técnicos (nível superior) em contabilidade

- E) Apoio Acadêmico-Administrativo
- Gestão de RH: - Pessoal Administrativo
  - Docência
  - Bolsistas/Estágios

## PROJETO INTERIORIZAÇÃO

### ORGANOGRAMA

### MODELO II



#### 4. Definição das áreas de atuação

Foram adotados dois critérios para a definição dos cursos que seriam instalados em um primeiro momento da criação do CAMPUS do AGRESTE:

- A demanda regional, baseada em uma plataforma de desenvolvimento regional assumida no estado de PE e nas reivindicações da sociedade civil e comercial organizada;
- A capacidade instalada na UFPE, com disponibilidade e condições de coordenar e acompanhar a instalação de um novo Campus, segundo os princípios acima referidos - garantir a qualidade, instalando cursos de graduação e de pós-graduação.

#### 5. Os Núcleos e seus Cursos

Quatro núcleos compõem a estrutura básica da UFPE-Agreste: Núcleo de Gestão, Núcleo de Design, Núcleo de Formação Docente e Núcleo de Tecnologia.

##### 5.1. Núcleo de Gestão

O Núcleo de Gestão desempenhará importante papel no desenvolvimento da região, já que existe uma forte demanda reprimida na área, uma vez que a região tem se tornado um importante pólo comercial do Nordeste.

Existe também uma demanda particular para instalação de cursos de pós-graduação strictu-senso para capacitar os professores das instituições de ensino superior locais. Pretende-se, em médio prazo, iniciar um projeto para a oferta de cursos que atendam a essa clientela.

Dessa forma, os docentes contratados para atuarem no Núcleo de Gestão atuarão nos cursos de graduação do Núcleo, na pós-graduação, quando em funcionamento, em atividades de pesquisa e de extensão e, ainda, nos demais cursos que ofertarem disciplinas dessa área de conhecimento.

Propõe-se que neste Núcleo sejam desenvolvidos projetos de formação profissional, em nível de extensão, que possam ajudar a ampliar o Pólo Comercial, ajudando a resolver os dilemas que nesta área se instalam e, ao mesmo tempo, inserir os alunos desde cedo em atividades voltadas para a área de gestão. O Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia será um espaço a ser usado com tais finalidades.

A UFPE propõe-se a implantar, em 2006, neste Núcleo, os cursos de graduação em Administração e Ciências Econômicas, tendo já consolidada experiência nas áreas citadas.

##### 5.1.1. Curso de Administração - ênfase em Gestão de Pequenos Negócios

Serão priorizados, na formação dos alunos, princípios relativos à construção da identidade ética, compromisso social e respeito à pluralidade cultural e regional. Na perspectiva da gestão de empreendimentos sociais, serão contempladas as diretrizes curriculares do MEC, que postulam que o curso deve levar os alunos a “compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento no seu conjunto, observados os níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como a desenvolver o alto gerenciamento e a assimilação de novas informações, apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas presentes ou emergentes nos vários segmentos do campo de atuação do administrador”.

No que concerne às competências específicas, serão transmitidas, ao aluno, noções essenciais da cadeia administrativa, visando a despertar, no egresso, habilidades específicas para condução de negócios vinculados à região de inserção do curso.

Serão oferecidas 160 vagas anuais, divididas em duas entradas, em dois turnos, de modo que cada turma será composta por 40 alunos, que participarão de atividades de ensino, pesquisa e extensão, de modo a estabelecer vínculos entre a universidade e as instituições locais.

### 5.1.2. Curso de Graduação em Ciências Econômicas - ênfase em Economia de Empresas

No Curso de Graduação em Ciências Econômicas pretende-se desenvolver, no aluno, competência técnica geral, fundamentada em uma formação sólida e pluralista da teoria econômica e no conhecimento do instrumental básico necessário para a tomada de decisões e de solução de problemas em sua área de competência, tendo presente a interligação dos processos econômicos - locais e globais -, com a dinâmica social.

Buscar-se-á, também, contemplar, na formação do discente, conhecimentos específicos, direcionados tanto para a realidade sócio-econômica da região, tendo em vista o atendimento das necessidades empresariais locais, quanto para a área de atuação do Estado, buscando atender às demandas deste na região.

A capacidade de comunicação, fortalecida pela ênfase na avaliação por apresentações orais em diversos níveis: direcionadas ao grupo das disciplinas, aos alunos do curso como um todo, ou a um público ampliado; e dissertativas, em que se privilegie o desenvolvimento do raciocínio logicamente consistente, também será enfocada.

Serão ofertadas, em 2006, 100 vagas, divididas em duas entradas para o turno noturno. Cada turma, então, será composta por 50 alunos, que participarão das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

### 5.2. Núcleo de Design

O mercado de trabalho na área de design em Pernambuco já está consolidado. Nos últimos 20 anos o Curso de Design da UFPE vem apontando novos mercados e novas estratégias de mercado (como foi o caso da editoração eletrônica, direção de arte e design do mobiliário nos anos 80-90, web design nos anos 90), e mais recentemente, multimídia, cinema, gestão, ergonomia e usabilidade, design e artesanato, design e meio ambiente. O melhor exemplo é o grande investimento feito pelo SEBRAE, AD/Diper, Prefeitura do Recife, entre outros, apoiando e organizando o 2º Salão Pernambuco Design 2004.

Há uma enorme demanda na região agreste em relação ao Design de Moda, uma vez que o pólo de confecções constituído por Santa Cruz do Capibaribe, Caruaru e Toritama, que surgiu nos anos 80, abriga hoje 12 mil empreendimentos, movimenta R\$ 2,1 bilhões por ano e produz 693 milhões de itens anuais. Os investimentos do Pólo de Confecções do Agreste são as roupas em jeans, empregando 77 mil pessoas. Fred Maia, presidente da Sindinvest afirma que “uma das grandes ações atuais é capacitar algumas empresas para exportação, para transformar Pernambuco em um pólo de moda, exportador de roupa verão” (Fonte: AD/Diper, Revista PEbusiness, 2004, p. 28-29). A região também desenvolve uma importante atividade produtiva nas áreas de artesanato, móveis e cerâmicas.

Os docentes contratados para o Núcleo de Design atuarão em atividades de ensino de graduação no Curso de Design e desenvolverão atividades de pesquisa e de extensão, integrando universidade e setores produtivos da região. Os alunos da graduação serão inseridos nesses projetos a fim de articular ensino, pesquisa e extensão. O Laboratório de Ciência e Tecnologia será o espaço para desenvolvimento das atividades citadas.

#### 5.2.1. Curso de Design

Recentemente, o número de candidatos ao exame vestibular nesta área de conhecimento tem crescido na ordem de 40% e o número de cursos no Brasil tem também ampliado nas mesmas proporções. Se nos anos 80 tínhamos em torno de 50 cursos no país, hoje contamos com mais de 100. Existem apenas oito bacharelados em Design no Nordeste (sediados em

suas capitais, com a exceção de Campina Grande, PB) e 6 cursos em funcionamento na região Norte. Os demais estão espalhados no País, concentrados na região sul e sudeste.

Pretende-se que os profissionais, a partir da aquisição dos conhecimentos advindos do curso de Design, estejam aptos a projetar sistemas e produtos de moda, acessórios e vestuário; sistemas de informações visuais; objetos e os sistemas de objetos de uso através do enfoque interdisciplinar consideradas as características dos usuários e de seu contexto sócio-econômico-cultural, bem como potencialidades e limitações econômicas e tecnológicas das unidades produtivas onde os sistemas serão produzidos.

O perfil desejado desse formando, portanto, é o designer capaz de produzir soluções projetuais que envolvam sistemas de informações visuais, artísticas, culturais e tecnológicas de forma contextualizada, observando o ajustamento histórico e os traços culturais e de seu desenvolvimento nas comunidades.

Três ênfases serão contempladas no curso de Design: design de moda, design de produto (moveleiro, artesanato e cerâmica) e design gráfico.

Em 2006 serão ofertadas 160 vagas, em duas entradas, com duas turmas de 40 alunos em cada entrada. Os alunos, além das atividades de ensino, serão convocados a participar de atividades de pesquisa e de extensão.

Além do curso de graduação, há previsão de criação de curso de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado) em Design, em médio prazo. Em 2006, o Projeto prevê a criação de uma turma Minter em Moda, do Programa de Pós-graduação em Design da UFPE com o SENAC-SP, com oferta de 15 vagas. Essa será uma das formas de articular o Centro de Artes da UFPE-Recife e o Núcleo de Design-Caruaru.

### 5.3. Núcleo de Formação Docente

O Núcleo de Formação Docente será iniciado com a oferta do Curso de Pedagogia com **possibilidade de implantação das Licenciaturas em Química e Física, tão logo sejam disponibilizadas as condições de infra-estrutura física e humana para tal.**

O Centro de Educação da Universidade Federal de Pernambuco vem desenvolvendo, ao longo dos últimos anos, um debate sobre o Curso de Pedagogia, os Cursos das Licenciaturas Diversas e o papel do Centro de Educação na formação do profissional de educação, numa perspectiva de articulação entre ensino, pesquisa e extensão, por um lado, e entre Universidade e Redes de Ensino, por outro.

A partir dessas discussões, sucessivas reformas e alterações curriculares têm sido realizadas com vistas a melhorar a qualidade do Ensino Básico e a formação de profissionais qualificados para atuação em outras instituições de Ensino Superior voltadas para a formação de professores. Essa ação é muito importante porque, qualificando os docentes que atuarão nas diversas instituições que formam professores, teremos como melhorar a qualidade da oferta do Ensino Fundamental. Pernambuco tem obtido resultados bastante críticos, em comparação com o restante do país. Em 2003, a média em Língua Portuguesa na 4ª série do Estado foi 157,1 (mais baixa, portanto, que a média de todas as outras regiões do país - Norte: 158,8; Sudeste: 181,7; Sul: 178,5 e Centro-Oeste: 172,5).

Uma das metas para atender a esses objetivos é a ampliação do atendimento para áreas rurais e municípios de regiões mais distanciadas da área metropolitana do Recife. Nessas regiões, concentram-se, conforme apontado pelo SAEB, índices mais baixos de desempenho dos alunos de 4ª série em Língua Portuguesa e Matemática do que na capital.

A criação do Campus do Agreste vai favorecer a emergência de ações de formação de professores e outros profissionais da educação (gestores, coordenadores) para educação básica, no âmbito da graduação, para atuarem nessas regiões, e de oferta de cursos de

Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) para atendimento, sobretudo, às instituições de ensino superior de formação de professores.

O Núcleo de Formação Docente do Agreste terá um Curso de Pedagogia e, posteriormente, ofertará cursos nas outras licenciaturas, iniciando por Química e Física, para atender à demanda da região.

Além dos cursos de graduação, há previsão de criação de curso de Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e Doutorado) em Educação, em médio prazo. Em 2006, o Projeto prevê a criação de uma turma fora de sede, do Programa de Pós-graduação em Educação, com oferta de 15 vagas. Essa será uma das formas de articular o Centro de Educação da UFPE-Recife e o Núcleo de Formação Docente-Caruaru.

Atividades de pesquisa e extensão serão desenvolvidas por professores e alunos tanto no âmbito da graduação quanto da pós-graduação, de modo a contribuir para uma melhoria da Educação Básica e Superior no Estado de Pernambuco e na Região. Os docentes deste núcleo também desenvolverão projetos de formação continuada de professores no Laboratório de Ciência e Tecnologia, que será descrito adiante.

A UFPE vem oferecendo os cursos de Licenciatura em Química e Física e Matemática desde 1994, contudo, a necessidade de mais professores de Química e Física na área metropolitana do Recife ainda é muito alta.

O Centro de Ciências Exatas e da Natureza da UFPE é sensível à demanda social por professores de Física e de Química em todo o País e, particularmente, em nosso Estado. Segundo o Inep, do Ministério da Educação, o déficit de professores no País é de cerca de 250 mil. No caso específico da Física, seria necessário que o País tivesse formado, na última década, cerca de 55 mil professores quando só formou 7,2 mil. Este quadro tende a se agravar uma vez que o número de professores em processo de aposentadoria supera o número de professores que as nossas Universidades e Faculdades estão formando.

Contamos que a implantação futura das *Licenciaturas em Física e Química*, em Caruaru, com o propósito de ampliar o atendimento para a formação de professores para as áreas rurais e municípios de regiões mais distanciadas da capital do estado.

É importante salientar que paralelamente à implantação destas Licenciaturas serão desenvolvidos e elaborados projetos de pesquisa pelos professores/pesquisadores contratados, com o intuito de criar em médio prazo, um programa de pós-graduação em Química e Física (Mestrado e Doutorado), neste campus. O CCEN se dispõe a incentivar a interação científica entre os professores lotados nas unidades localizadas no Recife e em Caruaru.

Atividades de extensão serão também desenvolvidas por professores e alunos das licenciaturas tanto no âmbito da graduação quanto no da pós-graduação. Também serão realizados Projetos voltados para formação continuada de professores a serem implementados no Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia (LICT).

### 5.3.1. Curso de Pedagogia

O Curso de Pedagogia será estruturado em torno de uma base comum, docência de 1ª a 4ª série, e de duas áreas temáticas de aprofundamento: (1) Movimentos Sociais e (2) Gestão Educacional. Para concluir o curso, o aluno deverá, obrigatoriamente, escolher uma das áreas de aprofundamento, além da docência de 1ª a 4ª série. Esta escolha será feita em concomitância com a formação para a docência.

O perfil a ser formado é de um profissional habilitado a atuar no ensino, na organização e gestão de sistemas, unidades e projetos educacionais e na produção e difusão do conhecimento, em diversas áreas da educação, tendo a docência como base obrigatória de

sua formação. Este perfil enquadra-se no perfil comum proposto para o Campus Caruaru, na perspectiva de formação social e humanística, da gestão educacional e do respeito às características regionais.

Serão ofertadas 80 vagas, distribuídas em duas entradas no turno noturno.

### **5.3.2 - Licenciaturas de Física e Química**

Os cursos de licenciatura, *a serem implementados posteriormente*, deverão funcionar, inicialmente em um turno noturno, com uma entrada anual via vestibular, com 40 vagas para a Licenciatura em Física e 40 vagas para a Licenciatura em Química.

Quando iniciado, no primeiro ano, os cursos deverão funcionar com, no mínimo, 9 professores contratados, sendo 3 na área de Física, 3 na área de Química e 3 na área de Matemática. Nos anos seguintes, este número deverá subir, progressivamente, até o mínimo de 30 professores disponíveis para o início do quarto ano, 10 em cada área. Além disso, deverá haver também a contratação de professores na área de Educação em número compatível com a oferta de disciplinas obrigatórias para a formação pedagógica do licenciando em Física e em Química.

Os professores contratados deverão ser alocados na unidade administrativa que constituirá o Campus avançado de Caruaru.

Os Projetos Pedagógicos dos cursos de Licenciatura em Física e de Licenciatura em Química deverão ser elaborados, de forma concertada e integrada, pelos professores dos respectivos DF - UFPE e DQF - UFPE, com a participação de professores do DMAT - UFPE.

## **5.4 . Núcleo de Tecnologia**

O Núcleo de Tecnologia será iniciado com a oferta do Curso de Graduação de Engenharia Civil, *com possibilidade de implantação do Curso de Engenharia de Produção, tão logo sejam disponibilizadas as condições de infra-estrutura física e humana para tal.*

Já na sua implantação, será instalado um Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia, em estreita articulação com os outros núcleos. Atividades de pesquisa e de formação profissional, como já foi dito, serão desenvolvidas, com um dos focos na formação continuada de professores.

A contribuição do Núcleo de Tecnologia para o funcionamento do Laboratório de Ciência e Tecnologia é extensa, dado que serão desenvolvidos projetos de ensino, pesquisa e de formação de professores nas áreas de física e química, dentre outras, como matemática e biologia.

Além do desenvolvimento de pesquisas, tal laboratório será referência para criação, posteriormente, de cursos de licenciatura nas áreas científicas básicas (física, química, matemática e biologia).

### **5.4.1. Curso de Engenharia Civil**

A região Agreste apresenta carência de profissional capacitado nas áreas dependentes da Engenharia Civil, tais como: habitação, saneamento, transportes, energia, planejamento e gerenciamento urbano, meio ambiente, etc. O curso de graduação em Engenharia Civil deverá atender a demanda regional de formação desse profissional.

O contexto regional no qual se insere o curso de Engenharia Civil da UFPE- campus do Agreste, foi identificado a partir da análise do Plano Regional de Inclusão Social (Agência FIDEM/ CONDEPE, 2003).

A área tecnológica e, em particular, o curso de engenharia civil, vem contribuir para ampliar a competitividade e desenvolvimento mais equânime dessa região na medida em que qualifica e fortalece a capacidade técnica, profissional e de gestão dos profissionais que atuam e atuarão nessa região. Destacam-se nesse percurso três importantes eixos de atuação, quais sejam:

- **Habitabilidade** - relacionado aos sistemas construtivos, especificamente para atender às demandas por habitação, serviços (transporte, educação, saúde, lazer) e infraestrutura urbana básica (drenagem, água, esgoto, resíduos sólidos, energia, estradas, etc), além de facilidade de circulação;
- **Logística** - refere-se à rede de articulação e conectividade da economia e da população do Estado com diferentes lugares e mercados (bens, serviços, informações, experiências e iniciativas), materializada em projetos e ações relativos ao sistema viário, à produção de energia, aos sistemas de comunicação e às infovias, assim como pelo modelo organizacional e gerencial de armazenagem e distribuição de bens e serviços.
- **Meio-ambiente** - relacionado à geração, difusão e gestão de tecnologias e de aprendizagem com base no uso apropriado e na conservação do meio- ambiente.

Assim, atendendo à Resolução CNE/CES de 11/05/2002 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Engenharia, o Engenheiro Civil a ser formado deverá ter:

- Sólida formação nas ciências básicas (física, química e matemática);
- Conhecimentos fundamentais nas ciências sociais e humanas;
- Conhecimentos de informática, a serem utilizados como ferramentas de apoio;
- Formação generalista e humanista, com rápida capacidade de absorção e proposição de inovações tecnológicas, com vistas à solução de problemas práticos;
- Grande capacidade gerencial e de articulação nas organizações empresariais;
- Consciência de ser um agente do desenvolvimento econômico, sócio- cultural e ambiental.

Serão ofertadas, em 2006, 80 vagas, em duas entradas, cada uma com uma turma de 40 alunos.

#### **5.4.2. Curso de Engenharia de Produção**

Em sua estratégia, as ações governamentais do Estado de Pernambuco são orientadas por nove opções estratégicas, dentre as quais, quatro se associam muito bem com a área de Engenharia de Produção, a saber: Logística, Inovação Tecnológica, Adensamento das Cadeias Produtivas e Eficiência da Gestão Pública.

A Região Agreste Central (RAC) tem os seguintes arranjos produtivos locais: Têxtil e confecção, Logística, Indústria extrativista, Turismo e floricultura. A Região Meridional (RM) tem os seguintes arranjos produtivos locais: Laticínios, Turismo, Agricultura e Artesanato. Na RAC, a Cidade de Caruaru tem como principais atividades o comércio (atacadista, e varejista), alojamento e alimentação, e a Cidade de Belo Jardim tem como principais atividades a indústria de transformação e a criação e abate de aves.

“Compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia.” (fonte: International Institute of Industrial Engineering - IIIE - e Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO)

Produzir é mais que simplesmente utilizar conhecimento científico e tecnológico. É necessário integrar fatores de natureza diversas, atentando para critérios de qualidade, eficiência, custos, etc. A Engenharia de Produção, ao voltar a sua ênfase para as dimensões do produto e do sistema produtivo, veicula-se fortemente com as idéias de projetar produtos, viabilizar produtos, projetar sistemas produtivos, viabilizar sistemas produtivos, planejar a produção, produzir e distribuir produtos que a sociedade valoriza. Essas atividades, tratadas em profundidade e de forma integrada pela Engenharia de Produção, são fundamentais para a elevação da competitividade da Sociedade e, portanto, para o seu desenvolvimento Social.

No momento de sua implantação, serão ofertadas 40 vagas, no turno diurno, ou seja, uma única entrada.

Em um segundo momento, segunda etapa, serão ofertadas 80 vagas anuais, com duas entradas.

#### 5.5. Síntese da oferta dos cursos para o início de 2006

Núcleos/ Cursos:

**1) Núcleo de Gestão:**

Curso de Graduação em Administração: 160 vagas

Curso de Graduação em Economia: 100 vagas

**2) Núcleo de Design:**

Curso de Graduação em Design: 160 vagas

*Curso de Pós-Graduação em moda: 15 vagas*

**3) Núcleo de Formação Docente**

Curso de Graduação em Pedagogia: 80 vagas

Curso de Pós-graduação em Educação: 15 vagas

**4) Núcleo de Tecnologia**

Curso de Graduação em Engenharia Civil: 80 vagas

**Número total de vagas ofertadas:**

**Graduação: 580**

**Pós-Graduação em Educação: 15 Pós-Graduação em Moda: 15**

### Informações Gerais dos cursos a serem iniciados em 2006

Carga horária	Curso	Número de vagas anuais						Duração (em semestre)
		1º semestre		2º semestre		Total		
		Número de alunos	Número de turnos / turmas	Número de alunos	Número de turmas	Número de alunos	Número de turmas	
3000	Administração	80	Duas turmas em dois turnos	80	Duas turmas em dois turnos	160	4	Mínimo: 8 Máximo: 14
2700	Economia	50	Uma turma noturna	50	Uma turma noturna	100	2	Mínimo: 8 Máximo: 14
3220	Design	80	Duas turmas em dois turnos	80	Duas turmas em dois turnos	160	4	Mínimo: 8 Máximo: 14
2825	Pedagogia	40	Uma turma noturna	40	Uma turma noturna	80	2	Mínimo: 9 Máxima: 18
3900	Engenharia Civil	40	Uma turma diurna	40	Uma turma diurna	80	2	Mínimo: 8 Máximo: 14
<b>Total</b>	<b>05</b>	<b>290</b>	<b>07</b>	<b>290</b>	<b>07</b>	<b>580</b>	<b>14</b>	

## 6. Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia

### A criação do Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia

O programa de interiorização da UFPE está sendo concretizado através da implantação do *Campus do Agreste em Caruaru*, inicialmente, com os Cursos de Graduação em Design (moda, gráfico, produto), Engenharia Civil, Pedagogia, Administração e Economia e, posteriormente, com as Licenciaturas em Química e Física e o Curso de Engenharia de Produção. Estes cursos constituem um núcleo inicial, que deverá se expandir à medida que as primeiras atividades se estabilizarem, uma vez que o dimensionamento das necessidades e as condições de instalações adequadas para atender às demandas, torna-se um pré-requisito fundamental.

Paralelamente a esta ação na UFPE, a UFRPE também está se projetando no sentido do interior, com a implantação de um *campus* em Garanhuns. O investimento no interior reflete o compromisso de inclusão social do Governo Federal e vêm contemplar às aspirações da Região do Agreste, bem como de todo o interior do Estado. Com estes novos *campi* as Instituições Federais de Ensino Superior de Pernambuco (IFES), UFPE, UFRPE e a UFVSP, inauguram uma nova etapa no Estado, pois vêm resgatar a dívida social que há muito é cobrado pela população, inclusive, da própria comunidade acadêmica das universidades.

Associada a estas novas ações no interior, a UFPE apresenta uma proposta de implantação de um **Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia (LICT)** cujo objetivo é integrar, através de atividades de pesquisa, ensino e extensão, os diversos cursos de graduação que serão inaugurados. Assim sendo, o laboratório terá uma função multiuso, atendendo às necessidades didáticas dos cursos de graduação do *campus*, à produção de conhecimento científico e tecnológico, mas

também, abrirá espaço para a formação continuada dos professores do ensino básico, particularmente, da rede pública, nas áreas de física, química e matemática.

É importante, destacar a importância o compromisso da UFPE com o ensino básico, uma vez que a melhoria da qualidade do mesmo, é condição indispensável à formação de recursos humanos qualificados para a vida profissional e para a pesquisa. É necessário investir na formação de nossa juventude, para que o País corrija as defasagens na qualificação da sua população e possa enfrentar os desafios futuros em melhores condições do que as que enfrentamos atualmente.

A proposta de criação do laboratório foi estimulada pelo Ministério de Ciência e Tecnologia, através da ação da FINEP e está sintonizada com os Programas de Inclusão Social do Ministério.

A proposta do *campus* da UFPE em Caruaru tem importância estratégica no Agreste, pelo fato de Caruaru ser um centro de convergência econômica no Estado e pelas características de **pólo tecnológico** com vários setores econômicos, como artesanato, confecções, fármacos, biotecnologia, turismo. Estas características motivaram a definição dos cursos de graduação para aquela unidade e devem nortear também uma proposta acadêmica que sintonize com os temas pertinentes ao pólo.

O Campus da UFPE em Caruaru abre a possibilidade de desenvolvimento de pesquisas associadas às carências tecnológicas do Pólo do Agreste, uma vez que estaremos integrando na região pessoal qualificado em condições de compreender a necessidade de contribuir com as questões locais. Nesse sentido, a UFPE está prevendo a abertura de cursos de pós-graduação para estimular a formação de pesquisadores e de permitir que profissionais com formação graduada possam continuar sua qualificação.

O *campus* de Caruaru será uma experiência inovadora para a UFPE, uma vez que os pólos de desenvolvimento do Estado são carentes de recursos humanos especializados e que os cursos implantados na região compõem o conjunto das reivindicações locais. Este é um desafio para o crescimento regional, como fator que vem contribuir para a competitividade e o desenvolvimento da economia local.

Neste contexto o **Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia** é um instrumento de integração das três atividades fins de formação acadêmica: ensino, pesquisa e extensão, incluindo, em particular, a formação continuada de professores do ensino básico.

### Objetivos

- Estruturar um Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia que atenda às necessidades acadêmicas do *campus* da UFPE em Caruaru.
- Estimular a interação entre o potencial econômico do pólo produtivo de Caruaru e as ações que a UFPE venha exercer no interior.
- Possibilitar o desenvolvimento de pesquisas e de cursos de pós-graduação, em sintonia com os temas do pólo de Caruaru, a partir dos cursos promovidos pela UFPE.
- Possibilitar o acesso ao Laboratório dos professores da Rede Pública para formação continuada e preparação do material de ensino nas suas escolas.
- Atuar como espaço de estágio para estudantes universitários dos cursos do campus.

- Formular experimentos em ciências básicas para os conteúdos dos ensinamentos fundamental, médio e profissionalizante, das redes públicas, aplicando os conhecimentos dos Arranjos Produtivos da Região do Agreste.
- Interagir com o setor público, empresarial, entidades públicas e privadas para melhor formular as prioridades da região.

#### Metas

- Elaborar módulos de ensino, pesquisa e extensão, relacionados aos temas do Pólo Econômico de Caruaru.
- Definir um programa de iniciação científica a ser desenvolvido como parte integrante da formação do estudante das diversas áreas de conhecimento desenvolvidas no Campus do Agreste.
- Introduzir três cursos de pós-graduação no campus, nos próximos dois anos.
- Introduzir os instrumentos de ensino à distância para criar um 'link' de interação com o campus da UFPE na Capital.

#### Metodologia

A presença da UFPE no interior do Estado tem um significado importante, não apenas para a população, mas também para a própria instituição, pois esta sempre foi uma reivindicação antiga dos movimentos universitários (docentes, servidores, discentes).

Considerando que este projeto tem caráter amplo e deve funcionar articulado com setores externos à Universidade, é fundamental contar com o apoio das instituições oficiais, da Federação das Indústrias e das organizações não-governamentais pernambucanas. A presença das IFES no interior (UFPE, UFRPE, UFVFSF), representa uma nova etapa no processo de desenvolvimento do Estado, devido às extremas carências dos Arranjos Produtivos Locais, nas diversas sub-regiões pernambucanas, no que concerne à ausência de inovação tecnológica no processo produtivo, pessoal qualificado, cuidados com o meio ambiente, plano de desenvolvimento urbano para os municípios, etc.

No que diz respeito aos conteúdos programáticos, a metodologia de ensino a serem implantados nos cursos do *campus* de Caruaru, bem como a definição de temas de pesquisa, deve-se adotar uma ênfase nas questões relativas à economia local. Isto corresponde ao fortalecimento das interações existentes entre as instituições e empresas que atuam na região e, deve também contribuir para criar na juventude uma "linguagem" pertinente às necessidades de fixação de pessoal qualificado na região. Evidentemente que a essência dos currículos dos cursos não serão modificados, mas a abordagem do conhecimento dará ênfase aos problemas regional. Esta metodologia incorpora um valor diferenciado aos profissionais formados no campus do interior.

A Região do Agreste pernambucano engloba mais de 30 municípios, cujas economias têm suas dinâmicas sintonizadas com Caruaru. Conforme foi comentado anteriormente, os temas econômicos do pólo são importantes vetores de motivação para a fixação de pessoal qualificado, geração de emprego e renda, e de inclusão social. Portanto, considerar todo pólo industrial como um grande laboratório de experimentos para aplicações de metodologias, formulação de projetos de pesquisa, etc., é uma forma de envolver a universidade nos problemas locais e de preparar recursos humanos qualificados, que compreendam os sintomas da região.

### Estrutura do Laboratório

A formatação do Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia do *campus* de Caruaru deverá considerar o contingente de alunos dos cursos programados, além de prever sua utilização ao longo dos anos. O Laboratório Integrado será composto por vários laboratórios específicos para formação acadêmica dos diversos cursos de graduação programados para o *campus*.

Para os ciclos iniciais dos cursos de engenharia civil e de licenciatura, deve-se prever a estruturação de laboratórios específicos para as disciplinas de física experimental (I e II), do mesmo modo para química (geral e específica). Além disso, há de se considerar também a construção dos laboratórios específicos dos ciclos profissionais das licenciaturas em Física (laboratório de Física Moderna) e em Química, além de um laboratório de informática básica que atenderá todos os estudantes do *campus*. Os laboratórios deverão atender às turmas diurnas e noturnas, devendo-se dimensioná-los para contemplar o contingente das respectivas turmas, além dos períodos subseqüentes à medida que novas turmas sejam admitidas.

A natureza multiuso consagrada na concepção do LICT, se refere à disponibilidade para todos os estudantes do *campus*, assim como para os professores da rede pública da região poderem ter acesso as suas dependências em períodos pré-programados.

Para o Curso de Design e o Curso de Engenharia Civil, alguns requisitos especiais devem agregados no que tange ao laboratório de computação. Nestes casos os equipamentos de informática devem ser de maior porte (capacidades de cálculo e gráfica), para que os alunos possam ter acesso aos recursos que a moderna tecnologia da área dispõe. Ainda nesse sentido, considerando que atividades de pesquisa e pós-graduação estão previstas nos anos seguintes a infra-estrutura laboratorial permitirá as condições básicas para isto.

Especificaremos, nos anexos, os Laboratórios de Física e Química básicos, os Laboratórios de Sistemas Construtivos, Infra-estrutura e Meio Ambiente, o laboratório de computação avançada bem como um laboratório básico de informática. Esses laboratórios integrarão a implantação do Laboratório Integrado do Campus do Agreste, em um primeiro momento, garantindo o desenvolvimento de pesquisa, ensino e extensão, no novo pólo da UFPE.

### Recursos Humanos

O *campus* de Caruaru estará iniciando com um contingente de 40 professores (numa primeira etapa), mais 18 professores (numa segunda etapa), que serão contratados após a realização de concurso público que ocorrerá ainda neste ano de 2005. Este grupo de docentes deverá atuar em regime de dedicação exclusiva, inaugurando no *campus*, de forma progressiva, atividades de ensino, pesquisa e extensão. É evidente que este grupo não é o suficiente para atender a plenitude de toda grade curricular dos cursos implantados. Portanto, será necessária a abertura de novas vagas, ao longo dos próximos anos, situação esta que já está equacionada pelo MEC.

Em termos de servidores técnicos e administrativos, provenientes de concurso público, para atender às necessidades do Campus da UFPE em Caruaru, considerando as condições descritas acima apresentamos o Quadro 2 com a estimativa de pessoal necessário.

Estimativa de servidores técnicos e administrativos			
Função	Qt.	Tipo	Obs.
Secretaria administrativa	2	Manhã/Noite	Nível Superior
Auxiliar administrativo	2	Manhã/Noite	Nível Médio

Estimativa de servidores técnicos e administrativos			
Função	Qt.	Tipo	Obs.
Servente	6	Manhã/Noite	Nível Fundamental
Vigilância	4	Manhã/Noite	Nível Médio
Técnico c/graduação em Física	2	Manhã/Noite	Nível Superior
Técnico com graduação em química	2	Manhã/Noite	Nível Superior
Técnico em Eletrônica	1	Manhã/Noite	Nível Superior/Técnico
Técnico em Informática	1	Manhã/Noite	Nível Superior/Técnico
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>		

Por outro lado, considerando que o processo de integração na região requer adaptação e identificação com as questões locais, pode-se adotar a estratégia de oferta de Bolsas de Desenvolvimento Regional. Estas bolsas deverão catalisar o processo de interiorização de pessoal com formação de melhor nível (doutor e mestre) e propiciar a fixação de pesquisadores no interior do Estado. Nesse sentido, o Quadro 3, resume a estimativa de bolsas para atender a estrutura do laboratório.

Estimativa de bolsas necessárias para o LICT				
Função	No. Bolsas	Tipo	Turno	Obs.
Instrutores na área de Física.	2	DTI	Diurno/noturno	Doutor/Mestre
Instrutores na área de Química.	2	DTI	Diurno/noturno	Doutor/Mestre
Design	2	DTI	Diurno/noturno	Doutor/Mestre
Técnico em Computação	2	DTI	Diurno/noturno	Graduado
Técnico de Laboratório em Física.	2	DTI	Diurno/noturno	Nível técnico
Técnico de Laboratório em Química	2	DTI	Diurno/noturno	Nível técnico
Áreas de integração aos cursos superiores (design, eng. Civil, economia, administração)	4	DTI	Diurno/noturno	Nível técnico
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>			

#### Abertura do Laboratório à Comunidade

O Laboratório Integrado de Ciência e Tecnologia será um espaço disponível, também, para professores das redes públicas. O acesso será em função de convênios assinados com as respectivas prefeituras e governo estadual. Esta possibilidade abre uma oportunidade de instigar nos professores a investigação científica e de estimulá-los a prosseguir na sua própria qualificação acadêmica.

É fundamental, que as instalações do *campus* de Caruaru reflitam a todos os estudantes, bem como para toda a sociedade, que a UFPE está chegando ao interior do Estado, com a mesma qualidade e a mesma preocupação na formação que ela garante para todos os seus estudantes da sede.

O *Campus do Agreste* vem contemplar uma antiga reivindicação da comunidade universitária, no que tange à expansão de vagas para a população e da interiorização da universidade pública. Esta iniciativa, não apenas em Caruaru com a UFPE, mas também em Garanhuns (UFRPE) e, ainda, em Petrolina (UFVSA), são ações diferenciadas, através das quais o Governo Brasileiro tem manifestado sua preocupação com inclusão social e com o atendimento das reivindicações que a sociedade demanda, no que concerne a educação, mas também, na direção do desenvolvimento regional.

## 7. Recursos humanos

Conforme discussão que vem sendo conduzida neste projeto, a gestão do Campus Agreste será compartilhada e o princípio de coletivização do trabalho e integração das equipes nortearão toda a dinâmica de funcionamento da instituição. Dessa forma, tanto os docentes quanto os funcionários técnico-administrativos serão lotados em núcleos que atendam a diferentes cursos.

Núcleo	Curso	Quadro docente	
		1º ano	Previsão do Total de docentes necessários
Núcleo de Gestão	Administração	06* + 04**	31
	Economia	04* + 03**	23
Núcleo de Design	Design	08*	40
Núcleo de Formação Docente	Pedagogia	05* + 04**	20
Núcleo de Tecnologia	Engenharia Civil	06*	35
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>149</b>

\* - Docentes da Área Específica

\*\* - Docentes de Áreas Conexas

### Áreas para o preenchimento das 40 vagas:

#### Design | Áreas;

1. História e Teoria do Design
2. Sistemas de Representação
3. Sistemas de Configuração e Planejamento
4. Sistema de Utilização/Interface
5. Sistemas de Produção
6. Design Gráfico
7. Design de Produto
8. Design Moda

#### Administração | Áreas

- 10 docentes com perfil de Administrador:  
 06 em Administração Geral  
 01 Direito  
 01 Economia  
 01 Informática  
 01 Humanidades (Sociologia ou Psicologia)

#### Economia | Áreas

- 03 Teoria Econômica  
 01 Administração Geral  
 01 Contabilidade  
 01 Métodos Quantitativo  
 01 Direito

#### Pedagogia | Áreas

- 02 Políticas Educacionais  
 01 Fundamentos Filosóficos da Educação  
 01 Fundamentos Sociológicos da Educação  
 01 Fundamentos Psicológicos da Educação  
 01 Antropologia  
 01 Currículos e Programas  
 01 Metodologia da pesquisa

**Engenharia Civil | Áreas**  
 01 Estradas e Transportes  
 01 Recursos Hídricos  
 01 Saneamento Ambiental  
 01 Construção civil  
 01 Estruturas  
 01 Geotecnia

Os funcionários técnico-administrativos serão lotados nos Núcleos ou em outras unidades do Campus, conforme quadro abaixo:

**Quadro da Estrutura Geral de Servidores**

Setor	Número de Servidores	Competência
Laboratório de Ciências e Tecnologia	10	Técnico-Administrativos
Infra-estrutura	13	Técnico-Administrativos
Escolaridade Única	06	Técnico-Administrativos
Orçamento e Finanças	03	Técnico-Administrativos
Gestão de Recursos Humanos	05	Técnico-Administrativos
	01	Docentes ou Técnico-Administrativos
Outros Serviços	02	Vigilantes para cada núcleo
	02	Servidores de limpeza para cada núcleo
<b>Total geral mínimo:</b>	<b>54</b>	

Obs.: O número de pessoas de limpeza dependerá da área total a ser construída.

## 8. Infra-estrutura

Os espaços físicos do Campus do Agreste serão organizados de modo a favorecer a integração entre os alunos, os docentes e os funcionários técnico-administrativos, conforme está descrito, a seguir.

### 8.1. Espaços comuns

As instalações físicas iniciais devem considerar as necessidades básicas para os laboratórios experimentais que estão sendo previstos, além dos espaços didáticos e administrativos. Portanto, devemos prever:

#### Laboratório de Ciência e Tecnologia

#### Biblioteca Central

A biblioteca central deverá conter acervo relativo a todas as áreas de conhecimento contempladas nos cursos ofertados na Universidade. Deverá ser climatizada, com sala de estudo individual e em grupo, com acesso direto ao acervo, serviço de reprografia, recursos multimídia, acesso à Internet.

#### Auditório

O auditório, com capacidade para 500 pessoas, climatizado, com TV, DVD, Vídeo, computador, data-show, retroprojektor, será comum a todos os núcleos.

#### Laboratórios de informática

Será montado um laboratório de informática para atender aos alunos de todos os cursos. Esse espaço será climatizado, com 60 computadores em rede, 5 impressoras, um scanner e um data-show.

#### Sala Multiuso

A sala multiuso será climatizada, terá 40 mesas, que permitam diversos tipos de configuração, com pia e estantes que possam acomodar o acervo de produtos e materiais (catálogos, mostruários).

#### Centro de Convivência

O Centro de convivência será um espaço, onde possam ser organizadas exposições de trabalhos e eventos, contando com fotocopiadora, Correios, praça de alimentação, bancos, sindicatos, livreria, dentre outros.

#### Sala para Teleconferência

#### Quadra Poliesportiva

A quadra poliesportiva será construída em espaço coletivo, com livre acesso à comunidade.

#### Espaço para funcionamento administrativo

O espaço para funcionamento administrativo contará com salas de atendimento aos alunos, docentes e funcionários técnico-administrativos, com espaço para:

- 01 sala de direção
- 04 salas para coordenação dos núcleos
- 01 sala de reuniões
- 01 escolaridade única
- 01 setor de contabilidade
- 01 sala de apoio Acadêmico-Administrativo (Gestão de Recursos Humanos)

#### Ônibus

Serão providenciados dois ônibus, para uso coletivo em excursões didáticas, viagens para eventos (congressos, simpósios, cursos...), dentre outras necessidades.

### **8.2. Infra-estrutura dos núcleos**

#### Núcleo de Gestão

No Núcleo de Gestão funcionarão, inicialmente, turmas dos cursos de Administração e de Economia. Em Administração, serão organizadas duas turmas por semestre, em dois turnos diferentes, e em Economia, uma turma por semestre no turno noturno. Assim, ingressarão, por semestre, duas turmas no turno noturno e um no diurno. Considerando que cada curso terá 8 semestres, serão construídas:

- 16 salas de aula, climatizadas, com capacidade para 50 lugares, com cadeiras apropriadas, instalação para atividades projetuais, com painéis para afixação de trabalhos, armários para acomodação de material e retroprojektor.
- Gabinetes para professores, com capacidade para dois professores por gabinete, com computadores e acessórios.
- Dois módulos móveis, com data-show, TV, vídeo e DVD.

- 01 auditório com capacidade para 120 pessoas, climatizado, com TV, DVD, Vídeo, computador, data-show, retroprojektor.
- 01 laboratório climatizado, com 50 computadores em rede, 4 impressoras, um scanner e um data-show (para ser usado em atividades didáticas dos professores).

#### Núcleo de Design

No Núcleo de Design, serão oferecidas duas turmas em dois turnos por semestre. Considerando que o curso terá duração de 8 semestres, serão construídas:

- 4 salas com capacidade para 50 lugares, com computador *em cada lugar*, conectados em rede, climatizada, com mesas e cadeiras apropriadas para atividades projetuais e aulas teóricas, com painéis para afixação de trabalhos e armários para acomodação de material;
- 4 salas de aula, climatizadas, com capacidade para 50 lugares, com cadeiras apropriadas, instalação para atividades projetuais, com painéis para afixação de trabalhos, armários para acomodação de material e retroprojektor.
- sala para atendimento ao aluno, climatizada e equipada com computador e seus periféricos;
- Gabinetes para professores (dois professores por gabinete), com computadores e acessórios
- Dois módulos móveis com data show, TV e Vídeo, DVD.
- 01 auditório com capacidade para 120 pessoas, climatizado, com TV, DVD, Vídeo, computador, data-show, retroprojektor.
- 01 laboratório climatizado, com 50 computadores em rede, 4 impressoras, um scanner e um data-show (para ser usado em atividades didáticas dos professores).
- Laboratório de Modelagem e Costura, com 40 Máquinas de costura industrial (retas, overloque, colarete, casear, travete), 2 máquina de bordar eletrônicas; 2 cortadeiras eletrônicas; 60 manequins (para modelagem); armários; estantes; 2 Bancadas com 25 bancos cada.
- Laboratório de Criação, Tecelagem e Estamparia, com 5 Estações de Trabalho Lectra; 5 Estações de Trabalho Gerber; 1 mesa digitalizadora e 1 ploter; armários; estantes; 2 Bancadas com 25 bancos cada.
- Laboratórios de Fibras Têxteis e Cor, com 25 mesas individuais; pias; armários; estantes; teciteca; cataloteca; fibras; 1 Bancada com 25 bancos.
- Laboratório de Modelos e Protótipos, com Serra multibancada; torno compressor; máquina de solda elétrica; dobrador de tubos; máquina de solda móvel; rebidadeira; furadeiras; aspersor; serra de fita; resinas; forno cerâmico elétrico; cortador de isopor; equipamentos variados de proteção individual; bancada com 25 bancos.
- Laboratório de Captação e Tratamento de Imagem, com 25 Macintosh Multimídia com 2 Scanners; 2 Impressoras e 10 Câmeras Digitais; Televisão; Data Show.
- Laboratório e Estúdio Fotográfico, com 25 Câmeras fotográficas; tripés; filtros; lentes macro e teleobjetiva; estufa para secar filme; tanque de lavagem; rebobinadores de filmes; espirais de metal; 10 ampliadores P&B; mesas; timers; mesa de luz; tanques de armazenamento químico; bandejas para banho; armários; fundo Infinito; tripés de luz; sobrinhas; bancos; estantes (etc).

#### Núcleo de Formação Docente

No Núcleo de Formação Docentes funcionará, inicialmente, o curso de Pedagogia, com uma entrada por semestre, totalizando 9 semestres, e uma turma de Pós-Graduação, em nível de Mestrado. Dessa forma, será necessário:

- 09 salas de aula, climatizadas, com capacidade para 50 lugares, com cadeiras apropriadas, instalação para atividades projetuais, com painéis para afixação de trabalhos, armários para acomodação de material e retroprojektor;
- 05 salas-ambiente (1dinâmica de grupo, 1 vídeo, 2 metodologias de ensino, 1 informática);
- Sala de reuniões;
- Sala de estudo dos alunos da Pós-Graduação, com armários e computadores;

- Gabinetes para professores, com computadores e acessórios;
- Dois módulos móveis com data show, TV e Vídeo, DVD.
- 01 auditório com capacidade para 120 pessoas, climatizado, com TV, DVD, Vídeo, computador, data-show, retroprojektor.
- 01 laboratório climatizado, com 50 computadores em rede, 4 impressoras, um scanner e um data-show (para ser usado em atividades didáticas dos professores).

#### Núcleo de Tecnologia

No Núcleo de Tecnologia funcionará, inicialmente, o curso de Engenharia Civil, com uma turma por semestre. O Curso terá duração de 8 semestres. Assim, será necessário:

- 8 salas de aula, climatizadas, com capacidade para 50 lugares, com cadeiras apropriadas, instalação para atividades projetuais, com painéis para afiação de trabalhos, armários para acomodação de material e retroprojektor.
- 1 sala para teleconferência
- Laboratório de Sistemas Construtivos (laboratório multidisciplinar atendendo as áreas de estruturas, construção civil e materiais)
- Laboratório de infra- estruturas e meio ambiente (laboratório multidisciplinar atendendo as áreas de geotecnia, recursos hídricos e saneamento, transportes)
- Gabinetes para professores, com computador e acessórios
- Dois módulos móveis com data show, TV, DVD e vídeo.
- 01 auditório com capacidade para 120 pessoas, climatizado, com TV, DVD, Vídeo, computador, data-show, retroprojektor.
- 01 laboratório climatizado, com 50 computadores em rede, 4 impressoras, um scanner e um data-show (para ser usado em atividades didáticas dos professores).