

Universidade Federal do Triângulo Mineiro

Mariana Gomes Lopes

Análise do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais em uma universidade
federal de Minas Gerais

Uberaba

2019

Mariana Gomes Lopes

Análise do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais em uma universidade
federal de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Marina Cardoso de Oliveira

Uberaba

2019

Mariana Gomes Lopes

Análise do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais em uma universidade
federal de Minas Gerais

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Marina Cardoso de Oliveira

Uberaba, 28 de junho de 2019.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Marina Cardoso de Oliveira – Orientadora
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)

Prof. Dr. Eurípedes Ronaldo Ananias Ferreira
Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM)

Aos colegas de jornada, detentores de mentes inquietas e coesas, que percebem nas sutilezas do cotidiano, a essência vital da renovação.

AGRADECIMENTOS

Agradecer significa demonstrar gratidão por tudo aquilo ou por todos aqueles que fizeram algo demasiadamente bom por você.

É ser humilde e compreender que conquistas demandam abdições, incentivos e acolhimento.

É compreender que “é impossível ser feliz sozinho”.

Nessa página tão especial, honro aqueles que estiveram comigo nesse ano de escrita.

Minha mãe, rainha, que sempre me encorajou com palavras e preces cujos efeitos foram sentidos imediatamente por mim. Que sempre me acolheu, encheu de amor e contribuiu com leituras engrandecedoras.

Meu pai, por me mostrar que o alívio do fim compensa todo o sacrifício da jornada. Por acreditar em mim e me mostrar que uma vida sem desafios é uma vida mediana – e não é isso que queremos ser.

Meu irmão, por ser meu porto seguro e ter me mostrado a partir da sua vivência que solidez se constrói com trabalho árduo e que ele não precisa ser sinônimo de martírio, mas sim de entusiasmo.

Meu noivo, pelos inúmeros momentos compartilhados – noites e mais noites de aprendizagem e cuidado. Por estar sempre comigo, aguçando meus saberes, promovendo reflexões críticas e colaborações imensuráveis. Pela presença, parceria, inteligência e amor.

Minha professora Marina, por ter desmistificado o significado da relação orientadora/orientanda. Por ter me mostrado caminhos, estimulado crescimento e aperfeiçoamento. Por ter tornado essa jornada de construção de saberes a mais especial possível.

A todos vocês, minha eterna Gratidão!

*Como a meninos se explica o relâmpago
De modo a sossegá-los –
A Verdade há de deslumbrar aos poucos
Os homens – p'ra não cegá-los.
Emily Dickinson (1868)
[Tradução de Aíla de Oliveira Gomes]*

RESUMO

Os profissionais ocupantes do cargo de Técnicos em Assuntos Educacionais (TAEs) são fundamentais para a consecução do objetivo principal das universidades federais, que é a promoção de um ensino de qualidade. Isso porque as atribuições do cargo estão relacionadas diretamente com as atividades de ensino, pesquisa e extensão. O presente estudo objetivou, por meio de um estudo de caso em uma universidade federal de Minas Gerais, descrever e analisar o cargo, analisando diferenças entre o trabalho real e o prescrito legalmente, além de sugerir práticas que possam potencializar a sua atuação e aprimorar os processos de alocação. Buscou, ainda, analisar a trajetória dos servidores na universidade, as motivações para ingresso na carreira e a realização profissional. A pesquisa, de caráter exploratório, utilizou-se de procedimentos qualitativos e quantitativos para a coleta de dados. Para análise das respostas qualitativas empregou-se o procedimento de análise de conteúdo de Bardin e para os dados quantitativos foram calculados os percentuais e as frequências. Os resultados apontaram que existe uma distância entre o trabalho prescrito na legislação e o efetivamente realizado pelos TAEs na instituição analisada, estando os profissionais a desempenhar atividades prioritariamente administrativas. Em relação a trajetória, a maioria já mudou de setor visando atuar em atividades vinculadas ao cargo. Como sugestões para corrigir as distorções observadas os participantes recomendaram a construção de políticas de recursos humanos capazes de ampliar a atuação destes profissionais em atividades genuinamente pedagógicas, de acordo com o prescrito na legislação.

Palavras-chave: Administração Pública. Técnico em Assuntos Educacionais. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The professionals occupying the position of Technicians in Educational Subjects (TESs) are fundamental to the achievement of the main objective of Brazilian's federal universities, which is the promotion of quality education. This is because the assignments are directly related to teaching, research and extension activities. The present study aimed to describe and analyze the position, analyzing differences between actual and legally prescribed work, and suggest practices that may enhance the performance and improve the allocation processes. It also sought to analyze the trajectory of these professionals in the university, the motivations for joining the career and the professional achievement. The exploratory research used qualitative and quantitative data collection procedures. Bardin content analysis was used to analyze the qualitative responses and the percentages and frequencies were calculated for the quantitative data. The results showed that there is a distance between the legal prescribed work and the actual work performed by the TAEs in the analyzed institution, and the professionals are performing activities primarily administrative. In relation to the trajectory, most have already changed sectors searching to work in activities related to the position. As suggestions to enhance the pedagogical nature of the position, the participants suggested create human resources policies that can enhance the practice of genuinely pedagogical activities related to legal statements.

Keywords: Public Administration. Technical education. People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa de expansão das universidades.....	23
Figura 2 - Vagas ofertadas na graduação presencial nas universidades federais de 2003 a 2011	24
Figura 3 - Processos em gestão de pessoas	28
Figura 4 - Processos de aplicar pessoas	30
Figura 5 - Sexo dos participantes.....	55
Figura 6 - Grau de escolaridade.....	56
Figura 7 - Tempo em exercício na instituição.....	56
Figura 8 - Lotação dos TAEs.....	57
Figura 9 - Está realizado profissionalmente	64
Figura 10 - Gosta das atividades que desempenha	64
Figura 11 - Possui motivação para o trabalho.....	65
Figura 12 - Na sua opinião, as atividades que desenvolve possuem caráter.....	73
Figura 13 - Diagnóstico da aplicação dos TAEs.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de classificação e escolaridade exigida – Lei nº 11.091/2005.....	26
Quadro 2 - Descrição sumária cargos – Atividades administrativas.....	26
Quadro 3 - Diplomas normativos e contribuições para a gestão pública de pessoas	34
Quadro 4 - Quadro matricial da categoria “Carreira no serviço público”	62
Quadro 5 - Quadro matricial da categoria “Afinidade com a área”	63
Quadro 6 - Quadro matricial da categoria “Atividades administrativas”.....	68
Quadro 7 - Quadro matricial da categoria “Atividades pedagógicas”	70
Quadro 8 - Quadro matricial da categoria “Atividades complementares”	72
Quadro 9 - Quadro matricial da categoria “Assessoria pedagógica genuína”	83
Quadro 10 - Quadro matricial da categoria “Políticas de recursos humanos”	85
Quadro 11 - Plano de Ação	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Expansão UFTM	48
Tabela 2 - Quantitativo de servidores na UFTM.....	49
Tabela 3 - Percentagem e frequência - “Carreira no serviço público” e “Afinidade com a área”	64
Tabela 4 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Atividades administrativas”	68
Tabela 5 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Atividades pedagógicas”	71
Tabela 6 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Atividades complementares”	73
Tabela 7 - Resultados a partir das atividades típicas dos TAEs.....	74
Tabela 8 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Assessoria pedagógica genuína”	84
Tabela 9 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Políticas de recursos humanos”	86

LISTA DE SIGLAS

ANFOPE – Associação Nacional de Formação dos Profissionais da Educação

Art. – Artigo

CF – Constituição da República Federativa do Brasil

CFE – Conselho Federal de Educação

CONARCFE – Comissão Nacional de Reformulação dos Cursos de Formação de Educadores

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

EC – Emenda Constitucional

FMTM – Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro

GERES – Grupo Executivo para a Reformulação do Ensino Superior

HC – Hospital de Clínicas

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

IFPR – Instituto Federal do Paraná

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

LC – Lei Complementar

MEC – Ministério da Educação

NDE – Núcleos Docentes Estruturantes

PCCTAE – Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PNE – Plano Nacional da Educação

PROACE – Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis

PROENS – Pró-Reitoria de Ensino

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

STF – Supremo Tribunal Federal

TAE – Técnico em Assuntos Educacionais

TCU – Tribunal de Contas da União

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFTM – Universidade Federal do Triângulo Mineiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	As universidades federais no Brasil: surgimento, objetivos e expansão	19
2.2	Gestão de pessoas.....	27
2.3	Gestão de pessoas na Administração Pública	33
2.4	Gestão de pessoas nas universidades federais	35
2.5	Especialistas em educação no ensino superior	36
2.5.1	Aspectos legais	36
2.5.2	A identidade e o trabalho dos TAEs nas IFES: revisão da literatura.....	40
3	JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	45
3.1	Justificativa	45
3.2	Objetivo geral	45
3.3	Objetivos específicos.....	45
4	MÉTODO	47
4.1	Caracterização do estudo.....	47
4.2	Descrição do caso e local de realização do estudo.....	47
4.3	<i>Corpus</i> da pesquisa.....	49
4.3.1	Participantes	49
4.4	Instrumentos.....	50
4.5	Procedimentos de análise	53
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
5.1	Perfil dos participantes	55
5.1.1	Aspectos gerais.....	55
5.1.2	Trajetória e processos de alocação dos TAEs na instituição	58
5.1.3	Motivações para ingressar na carreira e realização profissional dos TAEs	62
5.2	Descrição das tarefas típicas desenvolvidas pelos TAEs.....	66
5.2.1	Questões abertas.....	66
5.2.1.1	Categoria: Atividades administrativas	67
5.2.1.2	Categoria: Atividades pedagógicas.....	69

5.2.1.3	Categoria: Atividades complementares.....	71
5.2.2	Questões fechadas	73
5.3	Sugestões para potencializar a natureza pedagógica do cargo de TAE	81
5.3.1	Categoria: Assessoria pedagógica genuína.....	83
5.3.2	Categoria: Políticas de recursos humanos.....	85
6	PLANO DE AÇÃO	89
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
	REFERÊNCIAS.....	97
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ONLINE APLICADO AOS TAEs.....	104
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA OS PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIVAS E DE ENSINO	108
	APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA A PRÓ-REITORA DE RECURSOS HUMANOS.....	111
	APÊNDICE D – REVISÃO DA LITERATURA	114

1 INTRODUÇÃO

Analisar cargos significa compreender o quê e porquê cada sujeito ocupante de determinado cargo realiza determinadas atividades, além de especificar os conhecimentos e aptidões que são fundamentais ao bom desempenho de suas atribuições precípuas (PIO, 2008). Enquanto processo de gestão de pessoas, mostra-se fundamental em qualquer organização, haja vista a imprescindibilidade de descrição das funções e, conseqüentemente, aprimoramento da compreensão das responsabilidades inerentes a elas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nas universidades públicas, os procedimentos da área de gestão de pessoas vêm passando por diversas mudanças. Se antes possuía contornos predominantemente patrimonialistas, em que a propriedade privada se confundia com a propriedade pública (CHIAVENATO, 2012), hoje é um instrumento fundamental do planejamento estratégico. Assim, a forma como se gerencia os recursos humanos interfere no alcance da estratégia organizacional (ARANHA; SALLES, 2015).

Para atingir os objetivos organizacionais das universidades, o trabalho dos vários servidores deve ser coordenado a fim de proporcionar uma educação pública de qualidade. Especialmente com relação aos Técnicos em Assuntos Educacionais (TAEs), as “suas atribuições estão relacionadas ao processo educativo com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão” (SANSEVERINO et al., 2015). São, portanto, de suma importância para as universidades, pois as suas ações impactam diretamente em suas atividades-fim.

Apesar da centralidade do cargo para as instituições de ensino superior – ou seja, apesar da relevância das atribuições de tais profissionais para a promoção de um ensino de qualidade, o contexto histórico de criação do cargo de TAEs é permeado por indefinições e obscuridades. Segundo Teixeira (2005, p. 33), “transformou-se a educação em uma atividade estritamente controlada por leis e regulamentos e o Ministério da Educação (MEC) e as Secretarias de Educação, em órgãos de registro e fiscalização e controle formal do cumprimento de leis e regulamentos”. Os diplomas normativos, contudo, sempre foram abstratos e objetos de mudanças contínuas. Aliado a isso, os requisitos de investidura no cargo de TAE também sofreram transformações e, atualmente, são extremamente genéricos (curso superior em Pedagogia ou qualquer Licenciatura), fato que torna mais

melindroso o processo de alocação desses servidores nas instituições de ensino superior.

No contexto da expansão e do fortalecimento das instituições públicas de ensino superior, várias metas foram propostas no Plano Nacional de Educação (PNE), cuja vigência se deu entre os anos de 2001 e 2011. Restou estabelecido que “as universidades públicas têm um importante papel a desempenhar no sistema, seja na pesquisa básica e na pós-graduação *stricto sensu*, seja como padrão de referência no ensino de graduação” (BRASIL, 2001). Além disso, ainda de acordo com o mesmo documento, caberia às instituições “qualificar os docentes que atuam na educação básica e os docentes da educação superior que atuam em instituições públicas e privadas, para que se atinjam as metas (...)” (BRASIL, 2001).

Desta feita, a expansão não ocorreu de modo isolado, demandando uma atuação coerente e qualificada dos profissionais do quadro de carreira das instituições em sintonia com as metas a serem atingidas. Nesse contexto, explorar a forma com os servidores técnicos e docentes do ensino superior têm desempenhado seu trabalho se mostra fundamental, a fim de compreender se a expansão foi acompanhada de esforços para melhorar a atuação dos servidores. Para investigar o fenômeno, especificamente no que diz respeito ao estudo da descrição e análise do cargo de TAE, realizou-se um estudo de caso em uma instituição de ensino superior de Minas Gerais, buscando traçar paralelos com outras realidades semelhantes.

A instituição escolhida foi a Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM). Segundo dados oficiais da instituição, existem atualmente 35 TAEs, lotados em Pró-Reitorias e Institutos diversos. Contudo, para além da legislação que é genérica e alvo de alterações constantes, não existe um planejamento detalhado com as atividades típicas que devem ser desempenhadas pelo ocupante do cargo de TAE, nem os conhecimentos e habilidades que são ou deveriam ser comuns a todos eles. Ou seja, não se conhece efetivamente o trabalho concretamente desempenhado, qual é a sua relação com a descrição sumária do cargo prescrita na Lei nº 11.091/2005 e nas comunicações oficiais exaradas pelo MEC, nem o perfil dos profissionais.

Surge, desta forma, a necessidade de estudar e diagnosticar com maior profundidade o contexto profissional dos TAEs de uma universidade federal do interior do país, uma vez que este profissional é central para a consecução do

objetivo das universidades federais e para o alcance de uma educação superior de qualidade fundamentada no tripé ensino, pesquisa e extensão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo em vista o tema desta pesquisa, o referencial teórico abordará, primeiramente, o surgimento, os objetivos e a expansão das universidades federais no Brasil. Após, será feita uma apresentação sobre os modelos de gestão de pessoas, bem como as suas características no âmbito da Administração Pública e das instituições federais de ensino superior. Por fim, será apresentado o contexto de surgimento do cargo dos especialistas em educação superior, seus aspectos legais e uma revisão da literatura acerca da identidade e do trabalho dos TAEs nas IFES.

Assim, pretende-se referenciar os amplos aspectos relacionados ao objeto de estudo desta pesquisa, visando oferecer base de compreensão do processo de gestão de pessoas, em especial para os ocupantes do cargo de TAE, no cenário de uma universidade federal do interior do país.

2.1 As universidades federais no Brasil: surgimento, objetivos e expansão

Do ponto de vista histórico, as universidades brasileiras têm uma trajetória recente em comparação às universidades do mundo, sobretudo da Europa. A sua criação, portanto, possui traços dos modelos pretéritos. O primeiro modelo histórico a ser trazido ao Brasil se baseava no modelo da Universidade de Coimbra. Contudo, em virtude das diferenças socioculturais, teve de passar – e passa até hoje – por constantes mudanças (BOTTONI; SARDANO; FILHO, 2013).

A primeira universidade federal brasileira – a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – foi fundada no dia 7 de setembro de 1920 por intermédio do Decreto nº 14.343 do então presidente Epitácio Pessoa. Ela surgiu a partir da união da Escola Polytechica, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito do Rio de Janeiro (FÁVERO, 2006).

Naquele período, segundo Bottoni, Sardano e Filho (2013), o mundo passava por grandes mudanças políticas, econômicas e sociais, em virtude da crise mundial da economia provocada pela quebra da bolsa de valores dos Estados Unidos da América (EUA) em 1929. Entretanto, no contexto brasileiro, esse momento foi marcado pela crescente industrialização, especialmente na era Getúlio Vargas, presidente que governou o Brasil de 1930 a 1945. Durante o governo Vargas, em 1937, foi feita uma grande reestruturação promovida pelo Ministro Gustavo

Capanema, donde a então UFRJ passou a ser chamada de Universidade do Brasil, com o objetivo do governo de controlar a qualidade do ensino superior no país e, dessa forma, padronizar o ensino, criando o padrão ao qual as outras universidades brasileiras deveriam ser adaptar.

Fávero (2006) discutiu sobre o fato que marcou a chamada “redemocratização do país” e as autonomias geradas, no ano de 1945.

Com a destituição de Getúlio Vargas, deu-se fim ao Novo Estado, o “marco da redemocratização do país” e tornou-se pública a nova constituição que de modo geral passou a ter um viés mais liberal em seus enunciados, tais como a “declaração de direitos” e especialmente no que trata “dos direitos e das garantias individuais”. O Governo Federal aprovou o Decreto-Lei em 1945 que “oferece autonomia administrativa, financeira, didática e disciplinar à UB e dá outras providências.”

O reitor passou a ser “nomeado pelo Presidente da República, dentre os professores catedráticos efetivos, em exercício ou aposentados, eleitos em lista tríplice e por votação uninominal pelo Conselho Universitário”. E percebe-se que essa autonomia outorgada às universidades é uma mera ilusão analisando os documentos disponíveis no que diz respeito à autonomia universitária, apesar de apresentar um avanço para a universidade brasileira (FÁVERO, 2006, p. 27).

Ademais, o crescimento brasileiro demandou por parte da classe trabalhadora, uma formação mais específica devido, sobretudo, à crescente urbanização e aumento das cidades. No âmbito educacional, esse período histórico também produziu muitas mudanças advindas dos intensos debates sobre a necessidade de valorização da educação em todos os níveis, como condição indispensável para a modernização do país (FÁVERO, 2006).

A população se organizou para reivindicação de um maior número de escolas, com maior qualidade. A título de exemplificação, merece destaque o movimento denominado Escola Nova, no qual a formação de professores tornou-se objeto de profissionalização e, ainda, o Manifesto dos Pioneiros da Educação, que lutava pela educação e implantação de universidades no Brasil, defendendo, inclusive, que a formação de professores se desse em nível superior (MENDONÇA, 2000).

Segundo Azevedo (1932)¹, neste período as universidades brasileiras padeciam de uma desorganização do aparelho escolar decorrente da falta de determinação dos fins da educação (aspecto filosófico e social) e da aplicação

¹ AZEVEDO, F. et al. Manifesto dos pioneiros da Educação Nova (1932) e dos educadores (1959). Recife: Fundação Joaquim Nabuco; Editora Massangana, 2010.

(aspecto técnico) dos métodos científicos aos problemas educacionais. Ou, ainda, da falta de espírito filosófico e científico para resolução dos problemas escolares. Esse contexto acarretou problemas pedagógicos, postos e discutidos numa atmosfera de horizontes estreitos, refletindo na ausência de uma cultura universitária (*apud* GATTI, 2013).

Paralelo à esta tentativa de organização educacional, pode-se trazer à linha do tempo, a criação da Universidade de São Paulo em 1934 e, logo em seguida, em 1935, a Universidade do Distrito Federal, cuja sede era no Rio de Janeiro, então capital do país. A partir da fundação dessas universidades, houve a criação dos primeiros cursos de Licenciaturas e do curso de Pedagogia em si, que serviu como base para formação dos pioneiros TAEs (FÁVERO, 2006).

Esta linha histórica da criação das universidades, segundo o mesmo autor, passou por diversas reestruturações, sendo que em 1967 foi aprovado o “Projeto de Reforma Universitária”. O objetivo era “revigorar o princípio de autoridade e disciplina nas instituições, aumentar o número de vagas, estabelece o vestibular unificado, geração de cursos de curta duração” (FÁVERO, 2006 p. 32).

Houve um salto qualitativo histórico ocorrido nas universidades federais, particularmente entre os anos de 1970 e 2007, com as alterações políticas vividas à época. De acordo com Durham (2003), na década de 60, quando da ocasião do golpe militar de 1964, ocorreu esta significativa alteração do sistema político brasileiro, donde na década seguinte, por meio dos avanços econômicos que beneficiaram diretamente a classe média, houve uma grande busca pela profissionalização via ensino superior, engajando um aumento dos recursos federais e o conseqüente orçamento destinado à educação.

Analisando as ações ocorridas nas décadas de 60 e 70, Mancebo (2015) enuncia a reforma universitária ocorrida no Brasil em 1968, onde o setor privado ganhou corpo, adentrando inclusive a década de 80, marcada por crise e transição política e econômica.

É bem verdade que o crescimento do setor privado sobre o público advém dos tempos da ditadura civil-militar (1964-1984). A situação política daquele período requereu ajustes na educação superior, o que foi feito pela reforma universitária instituída pela Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Essa legislação reforçou a atuação do então Conselho Federal de Educação (CFE), com forte composição privatista, e as facilidades, os incentivos fiscais e tributários para a abertura de IES privadas foram incessantemente criados e recriados. Fato é que, ao final da ditadura, as matrículas privadas já

ultrapassavam em muito as oferecidas nas IES públicas. (MANCEBO, 2015, p.36).

Entretanto, ainda na década de 80, estudos de Saviani (2010) puderam suscitar a então vicejada promulgação da Constituição de 1988, que trouxe alguns interessantes aspectos que mudariam o cerne da questão educacional, precedidas em 1986 pelo Grupo Executivo para a Reformulação do Ensino Superior (GERES) criado pelo então Ministro da Educação, Marco Maciel.

A Constituição de 1988 incorporou várias das reivindicações relativas ao ensino superior. Consagrou a autonomia universitária, estabeleceu a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, garantiu a gratuidade nos estabelecimentos oficiais, assegurou o ingresso por concurso público e o regime jurídico único. Nesse contexto a demanda dos dirigentes de instituições de ensino superior públicas e de seu corpo docente encaminhou-se na direção de uma dotação orçamentária que viabilizasse o exercício pleno da autonomia e, da parte dos alunos e da sociedade, de modo geral, o que se passou a reivindicar foi a expansão das vagas das universidades públicas (SAVIANI, 2010, p.11).

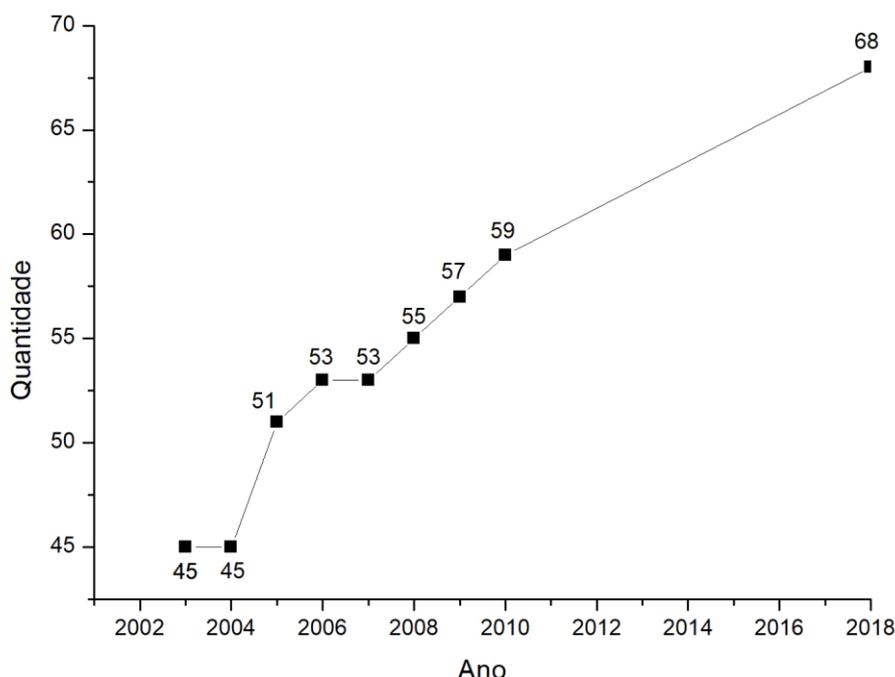
Historicamente nos anos posteriores, o ensino superior brasileiro guinou sua atuação baseada no crescimento do setor privado. De acordo com Taneguti (2013), num período de 1995 a 2000, de um total de 1.180 instituições de ensino superior, apenas 71 eram públicas. Com vistas ao planejamento deste crescimento, em 2001, o então sancionado Plano Nacional de Educação (PNE), estipulou uma meta para que em 2010, 30% dos jovens entre 18 e 24 anos estivessem cursando o ensino superior. Para atingir a meta, partiu-se do pressuposto de uma maior disponibilidade federal na oferta de vagas no ensino superior público (CATANI; REY, 2007).

Para tanto, por meio destas tratativas visando maior profissionalização da educação, o Decreto nº 6.096/2007 institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, popularmente conhecido como REUNI. Apesar da edição do Decreto ter sido em 2007, dados apontam que a partir de 2003 já houve a criação e ampliação das instituições federais de ensino superior.

Este programa teve robusta justificativa de aplicação, visto que ele foi uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), mirando na retomada do crescimento da educação superior pública, ofertando novas vagas nos cursos superiores das instituições federais brasileiras. A Figura 1 ilustra a expressividade do programa, demonstrando a criação de 14 novas universidades entre 2003 e 2010.

De acordo com o último levantamento do MEC, no ano de 2018 o Brasil contava com um total de 68 universidades federais de ensino superior.

Figura 1 - Mapa de expansão das universidades



Fonte: Adaptado de REUNI/MEC (2019)

Tais medidas visaram concretizar o objetivo principal que era a “ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (art. 1º, Decreto nº 6.096/2007).

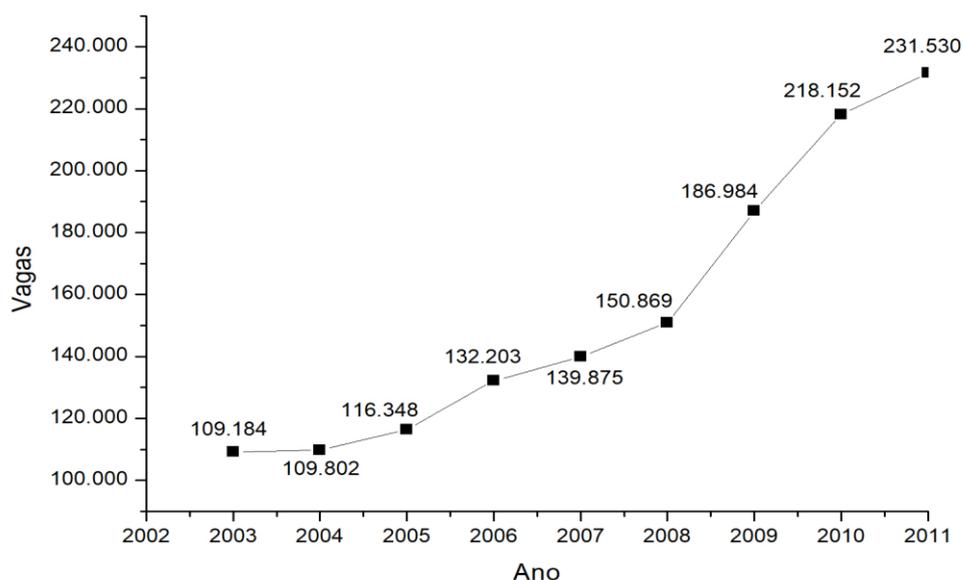
Ademais, a proposta do programa partiu do princípio de que as universidades federais pretendiam congregiar esforços para consolidar a Política Nacional de Expansão da Educação Pública Superior, somando a esse plano a reestruturação e expansão de sua atuação no cenário regional, reafirmando compromissos de ensino voltado para a qualidade da formação e do desenvolvimento profissional (UFTM, 2007).

Neste contexto, as instituições que buscaram sua expansão via REUNI deveriam submeter ao MEC suas propostas visando atender a quatro finalidades: recursos humanos; edificação, reforma e ampliações da estrutura física; assistência estudantil; e, programas de bolsas e auxílios. Outrossim, as dimensões

contempladas tinham que pontuar aspectos que viabilizassem uma concepção mais flexível de formação acadêmica na graduação, de forma a evitar a especialização precoce e a possibilitar que o seu desenvolvimento atendesse às diversidades regionais, às particularidades locais, bem como às diferentes áreas de conhecimento que integram os diferentes cursos, resguardado o caráter de universalidade que caracteriza o saber acadêmico (UFTM, 2007).

Ilustrando o crescimento das universidades e seu papel fundamental na formação educacional, é possível ver seu crescimento apontado pelo Censo do MEC, consolidado no Relatório da Comissão constituída pela Portaria nº 126/2012, que analisou a expansão das universidades federais de 2003 a 2012.

Figura 2 - Vagas ofertadas na graduação presencial nas universidades federais de 2003 a 2011



Fonte: Censo/Inep, 2012

A Figura 2, de acordo com o Censo/INEP do relatório enunciado anteriormente aponta um crescimento de aproximadamente 111% na oferta de vagas nos cursos de graduação presencial nas IFES no período de 2003 a 2011. Evidencia-se o crescimento de aproximadamente 30 mil vagas no período compreendido entre 2003 e 2007, porém o aumento notório da expansão das vagas nos cursos de graduação presencial nas IFES aconteceu de 2007 até 2011, período de concepção e implementação do REUNI, conforme expansão universitária.

Sobre a temática e, tendo em vista o objetivo do presente estudo, é importante mencionar a composição do quadro de servidores públicos federais das universidades. A estruturação funcional se dá, fundamentalmente, por docentes, técnicos administrativos em educação e discentes. Os primeiros são responsáveis, via de regra, pela consecução da atividade-fim da universidade – promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Os últimos são os usuários dos serviços educacionais oferecidos pelo Estado que, ainda que transitoriamente, garantem o propósito das instituições de ensino.

Os técnicos administrativos em educação, por seu turno, em termos gerais, compõem o quadro de servidores responsáveis pela atividade-meio, entre os quais está o cargo de TAE, objeto do presente estudo. Esse conglomerado de servidores da área administrativa, em uma primeira análise, é responsável tão somente pelo bom andamento do trabalho cotidiano. Isso em termos práticos e não aprofundados. Em um exame mais metucioso, porém, percebe-se que são agentes fundamentais ao desempenho do propósito institucional, corresponsáveis pelas falhas e desenvolvedores de avanços.

No caso específico das universidades federais, o Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, Ministério da Educação, 2005) prevê, além das atividades típicas de TAE, também as dos demais servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação (Lei nº 11.091/2005). O art. 5º desta Lei, conceitua, para fins do disposto no diploma legal, nível de classificação como “um conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas funções”.

Nesse sentido, é possível perceber a estrutura da administração é organizada de forma lógica, de modo que cada cargo pertence a um nível de classificação e tem, portanto, atividades típicas diferentes a depender do grau de escolaridade exigido, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Níveis de classificação e escolaridade exigida – Lei nº 11.091/2005

Nível de classificação	Escolaridade
A	Alfabetização Fundamental incompleto
B	Alfabetização Fundamental incompleto Fundamental incompleto + habilitação Fundamental completo Fundamental completo + habilitação
C	Fundamental incompleto + habilitação Fundamental completo + habilitação Médio completo Médio completo + habilitação
D	Médio completo + habilitação Médio profissionalizante + habilitação
E	Curso Superior

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

As atividades a serem executadas pelos servidores são distribuídas, portanto, de acordo com as exigências de escolaridade e habilitação. No âmbito das universidades, os profissionais responsáveis pela execução de atividades de caráter administrativo, ocupam grande parte do quadro de servidores e, em muitas ocasiões a aplicação destes servidores é feita de forma indiscriminada sem considerar as especificidades previstas legalmente. Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, o Quadro 2, apresenta a descrição sumária dos cargos de Auxiliar e Assistente de Administração, constantes no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, Ministério da Educação, 2005):

Quadro 2 - Descrição sumária cargos – Atividades administrativas

Cargo	Nível de Classificação	Descrição Sumária
Auxiliar em Administração	C	Assistir à Direção do órgão no levantamento e distribuição dos serviços administrativos, auxiliando na elaboração da política de sua área de atuação e participando da elaboração de projetos, estudos e análise para melhoria dos serviços; Organizar e executar atividades administrativas nas áreas de gestão de pessoas, administração, acadêmica, orçamento, finanças e patrimônio, logística e de secretaria; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos e atos administrativos, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas, . Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística, bem como, tratar documentos variados, preparar relatórios e planilhas, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática.

		Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.
Assistente em Administração	D	Executar serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços gerais de escritórios. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Fonte: BRASIL, Ministério da Educação, 2005

A administração de pessoas no âmbito das universidades federais, diante deste quadro de diversidade de atores, assume um papel fundamental. Chiavenato (2016, p. 01) ressalta que “administrar pessoas é, sem dúvida, o elemento central do trabalho de todo gestor”. Em um contexto expansão das universidades federais, torna-se necessário implementar uma política de gestão de pessoas estratégica, afim de que os objetivos organizacionais sejam plenamente alcançados.

2.2 Gestão de pessoas

De modo geral, pode-se dizer que os processos de gestão envolvem planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando as pessoas e os recursos para agregar valor e para obter resultados organizacionais (CIRIBELI et al., 2008). A comunicação interativa e contínua merece destaque nos processos de gerenciamento, já que pode facilitar a compreensão do rumo desejado, além de mobilizar as pessoas para o atingimento das metas traçadas e estreitar as relações entre gestores e trabalhadores. Especificamente sobre os desafios do gestor público, temos que:

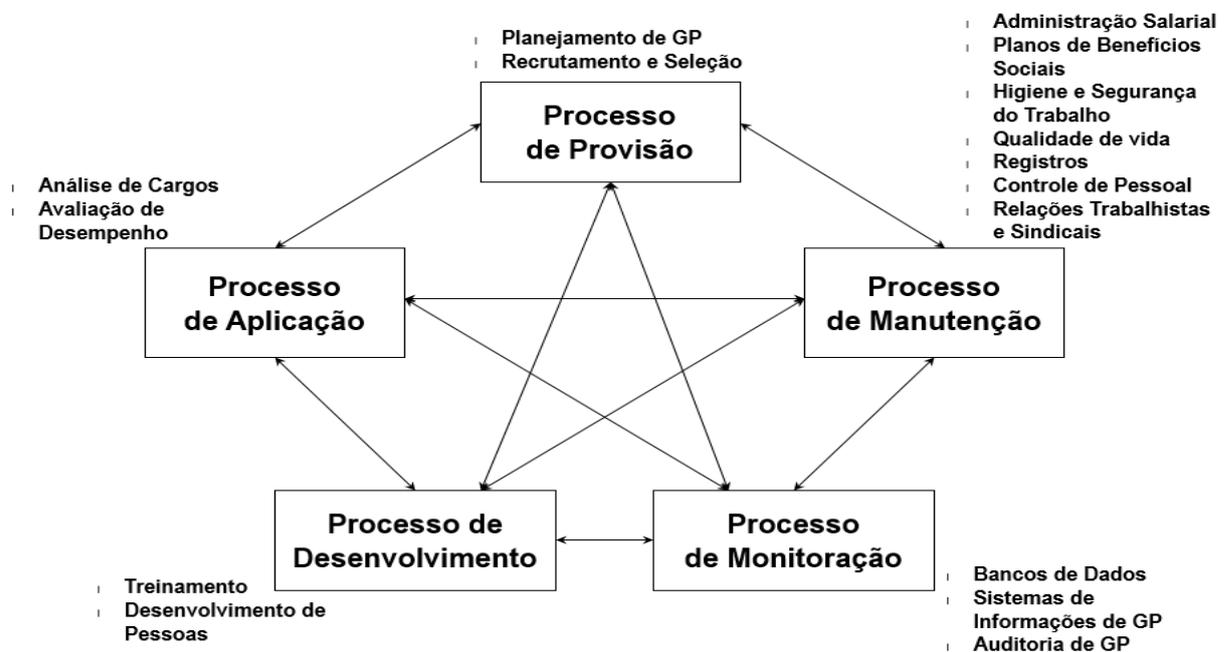
O desafio que se apresenta para o gestor ao lidar com as informações extraídas do cotidiano organização é, sem dúvida, a perspectiva de poder interagir e compreender a importância dos processos de trabalho que permeiam “os serviços públicos”, buscando, dessa forma, contribuir para a superação de barreiras intra e/ou interpessoal. (KANAANE; FILHO; FERREIRA, 2010, p. 84)

Todas as organizações, independente do ramo de atividade e do tamanho, têm como patrimônio as pessoas que nela trabalham. De acordo com Jacobsen et al. (2012, p. 133), a sociedade tem vivenciado um novo ajuizamento de valores que “transforma o modo de ver as pessoas, deixando estas de ser simples instrumentos de trabalho e passando a ser o bem mais precioso das organizações”.

Neste sentido, investir nas pessoas para que elas atinjam seus objetivos pessoais e profissionais ao mesmo tempo em que compartilham e contribuem para o alcance da missão organizacional é um dos objetivos da moderna gestão de pessoas. São vários os subprocessos, que juntos, são capazes de gerir o comportamento humano no trabalho e garantir ganhos tanto para os trabalhadores quanto para as organizações (CHIAVENATO, 2010).

Tradicionalmente, os processos de gestão de pessoas se baseiam na análise de provisão, manutenção, monitoração, desenvolvimento e aplicação, de acordo com a Figura 3.

Figura 3 - Processos em gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Fleury (2002)

Fleury (2002) alicerça suas perspectivas para que os trabalhadores sejam entendidos num universo denominado “estrela processual da gestão de pessoas”. Nesta seara, os processos passam por relações integradas de atividades, donde se pode verificar seus objetivos como sendo:

- Provisão: planejamento, recrutamento e seleção, para que sejam adequados os reais perfis dos colaboradores *versus* sua atividade laboral;
- Aplicação: é a prática avaliativa setorizada para que os processos tenham surtido resultado e possam ser avaliados criticamente;

- Desenvolvimento: é a plenitude do treinamento contínuo e informativo para que os colaboradores possam aprender e aplicar as teorias;
- Manutenção: nele são revistos de acordo com o mercado, as políticas salariais, benefícios sociais, higiene e segurança, qualidade de vida no trabalho e outros processos legais, a fim de prover ao trabalhador uma qualidade e dignidade em seu contexto de trabalho;
- Monitoração: neste processo são reunidas informações acerca dos colaboradores e registradas em sistema. Atualmente são utilizados softwares denominados de análises de clima organizacional.

Nesta pesquisa, por se tratar de um estudo envolvendo a descrição e análise de cargos, especial ênfase será dada aos processos de aplicar e desenvolver pessoas. A aplicação e desenvolvimento de pessoas corresponde aos procedimentos de modelagem do trabalho, constituindo o desenho organizacional, análise e descrição de cargos, direcionamento das pessoas e avaliação de desempenho (LAVARDA; LAVARDA, 2016).

Desta forma, no contexto atual, aplicar e desenvolver pessoas significa não apenas colocar as pessoas com determinadas qualificações nos postos de trabalho que demandam essas características, mas sim potencializar as individualidades do trabalhador e inseri-lo da melhor maneira, visando promover qualidade de vida no trabalho e o alcance dos objetivos organizacionais (SÁ; SÁ, 2014). Parte-se do princípio que as organizações funcionam melhor quando as pessoas conseguem se desenvolver e desempenhar com eficácia as tarefas a elas imputadas.

A aplicação de pessoas, de acordo com Chiavenato (2010), varia de organização para organização, podendo ser majoritariamente tradicional, permeada por conservadorismos e rotinas, ou majoritariamente moderna, cujos traços principais são a flexibilidade e adaptabilidade. Quando impera o tradicionalismo, temos um modelo de gestão de pessoas burocrático, no qual as organizações “ênfatizam a eficiência e exigem que as pessoas executem as suas atividades de acordo com o método preestabelecido de trabalho e que sigam as rotinas e os procedimentos impostos pela organização” (CHIAVENATO, 2010, p. 169). Ou seja, o trabalho é dividido entre os trabalhadores e as tarefas são fragmentadas. Nesse modelo, “as pessoas devem obedecer às regras impostas e fazer suas tarefas,

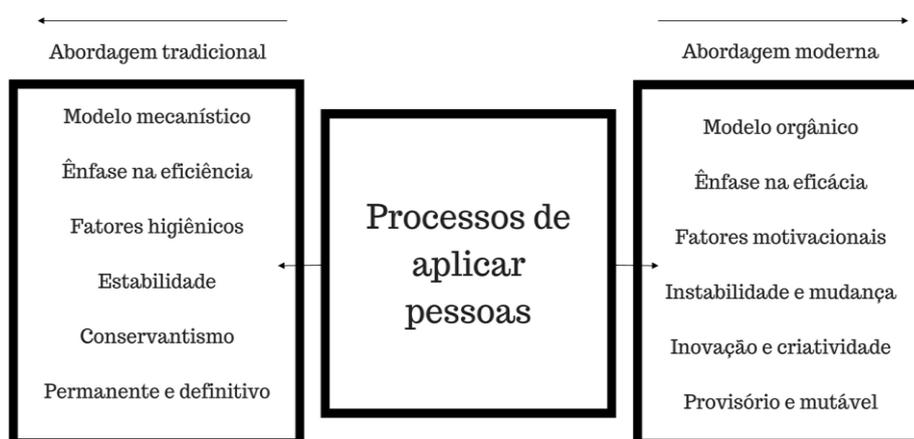
executar e não pensar, já que o método é considerado perfeito, acabado e imutável” (CHIAVENATO, 2010, p.169).

Já prevalecendo um processo mais refinado e moderno, o que se tem é uma organização que pensa no todo, no coletivo, de modo abrangente, compreendendo que as pessoas e as organizações são seres mutáveis e, portanto, em constante transformação. Nesse sentido:

Enfatizam a eficácia e exigem que as pessoas mirem mais as metas a alcançar e os objetivos a cumprir para desenvolver com certa liberdade de escolhas as suas atividades, obedecendo a normas genéricas da organização. Além disso, privilegiam-se os fatores motivacionais, pois se dá muita importância aos aspectos de conteúdos e aos fatores satisficentes (CHIAVENATO, 2010, p. 169).

A Figura 4 permite diferenciar o processo de aplicação de pessoas, de acordo com as especificidades da abordagem tradicional e da abordagem moderna.

Figura 4 - Processos de aplicar pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

No caso específico da Administração Pública, a gestão de pessoas assume contornos peculiares, vez que precisa observar princípios constitucionais e legais no exercício de todas as suas atividades. Um deles é o princípio da legalidade, que assim pode ser descrito:

A legalidade, como princípio da administração (CF. art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da Lei e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar civil e criminal, conforme o caso (MEIRELLES, 2000, p. 81).

O desenho dos cargos públicos segue, portanto, os mesmos critérios e tem a sua descrição contida na legislação brasileira. Esta, por sua vez, é genérica e nem sempre atualizada. Segundo Aranha e Salles (2015, p. 10), a discussão sobre a coisa pública e a edição e publicação de Leis e Decretos tende a ser “demorada, por precisar ouvir todas as partes envolvidas em um país de grandes proporções como o Brasil”.

Prevalece no setor público, portanto, o modelo tradicionalista, haja vista as formalidades que devem ser obrigatoriamente observadas e a morosidade na edição e publicação dos atos administrativos de gestão de pessoas. Conforme preleciona Chiavenato (2010), “em um mundo caracterizado por intensas mudanças, os processos de aplicar pessoas dentro dessas condições estão orientados para o passado e não para o futuro”.

É fundamental compreender, contudo, que cada organização pública possui suas especificidades e demandas latentes de melhor adequar o desenho dos cargos para conseguir ajustá-los aos objetivos e finalidades institucionais. Um modelo moderno e flexível, voltado para metas institucionais, poderia melhor nortear o processo de aplicação de pessoas, pois seria “orientado para o futuro e para a construção do destino da organização” (CHIAVENATO, 2010).

Chiavenato (2010) alerta, ainda, para a importância do planejamento da instituição:

Todavia, de nada vale tentar orientar as pessoas dentro da organização, se a organização não sabe para onde pretende ir. É o mesmo que tentar arrumar cuidadosamente as coisas dentro de um barco sem saber para onde ele deverá se dirigir. O importante é saber para onde a organização está indo para tentar fazer com que as pessoas ajudem na sua trajetória. Conhecer a missão e a visão da organização é fundamental. E, sobretudo, ajustar-se à sua cultura organizacional.

Nesse sentido, para melhor aplicar as pessoas no trabalho torna-se importante que a área de gestão de pessoas, com base em um planejamento estratégico coerente, descreva e analise todos os cargos existentes em sua estrutura organizacional, afim de criar uma sinergia entre eles e, conseqüentemente, favorecer o bom desempenho organizacional, além de retroalimentar os demais processos da área.

Como mencionado anteriormente, o processo de descrição e análise dos cargos é uma prática imprescindível dentro das ações de gestão de pessoas. Isso porque as pessoas – respeitadas as suas subjetividades, habilidades, interesses, bem como o planejamento da organização – precisam compreender com clareza suas responsabilidades, deveres e competências para o bom desempenho no trabalho e satisfação pessoal.

Para realizar a descrição e análise torna-se importante desenhar a estrutura organizacional, que quando estabelecida de forma adequada propicia para a instituição: identificação das tarefas necessárias; organização das funções e responsabilidades; informações, recursos e *feedback* aos empregados; medidas de desempenho compatíveis com os objetivos e condições motivadoras (PAULA, 2007).

Partindo deste pressuposto, o critério a ser utilizado relaciona os requisitos exigidos pelos cargos à natureza das tarefas que serão desempenhadas. De acordo com Reis (2007), existem definições de função, cargo e tarefas. Quando as mesmas são bem delimitadas em conjunto, há uma melhor interação e entendimento no desempenho do cargo e suas descrições a serem executadas, como é demonstrado nas definições dos conceitos a seguir:

Função: é utilizada normalmente para indicar o conjunto de tarefas desempenhado por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização;

Cargo: é intitulado normalmente para indicar a posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferida. É aquele registrado no contrato de trabalho;

Tarefas: menor unidade componente do trabalho que possui uma ordem, coerência e consome tempo em sua execução (englobando atividades e passos) (ALVES, 2017, p. 8).

Quando se aplicam estas funcionalidades, Reis (2007) comenta que é possível de se evitarem as chamadas anomalias, tais como: excesso de encarregados, chefes e líderes; trabalho de N funcionários sendo realizado por 2N funcionários; trabalhos criados para ocupar pessoas em condições precárias de saúde, capacidade física e disciplina; trabalhos (ou cargos) criados para promover injustificadamente as pessoas e que na realidade não são necessários. Para impedir tais desvios, Alves (2017) sugere que a criação de uma nova função, só deve existir quando novas tarefas são adicionadas às já existentes e, a partir desse momento, o tempo total gasto por uma só pessoa é superior à jornada de trabalho. Neste caso

específico está plenamente justificada a necessidade de provisão de pessoal e a criação da função específica.

Diante do exposto, constata-se que a gestão de pessoas é uma área extremamente estratégica e representativa da gestão organizacional. Por meio de um conjunto de processos articulados consegue trazer implicações diretas na saúde e qualidade de vida dos trabalhadores e nos resultados das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Para além similaridades entre estes dois tipos de organizações, algumas especificidades devem ser consideradas para melhor otimizar a gestão de pessoas na Administração Pública.

2.3 Gestão de pessoas na Administração Pública

Seja na iniciativa privada ou no âmbito da Administração Pública, hoje as práticas de gestão de pessoas são reconhecidas como essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais e para o enaltecimento dos trabalhadores. Contudo, na Administração Pública a valorização e regulamentação da gestão de pessoas nem sempre existiu. O governo federal vem, ao longo dos anos, propondo projetos específicos cujo enfoque é o desenvolvimento institucional pautado na gestão de pessoas. Percebe-se, por meio da leitura dos diplomas legais, que embasam e determinam como deve ser a gestão de pessoas no poder público, uma série de mudanças (ARANHA; SALLES, 2015).

Na década de 30, prevalecia um modelo patrimonialista caracterizado pela centralização e pela ausência de critérios e métodos científicos de gestão. Tratava-se de um modo de administrar que favorecia o nepotismo, clientelismo e a corrupção, pois inexistindo critérios objetivos de gestão os interesses público e privado frequentemente se confundiam. Esse modelo, contudo, se desgastou com o passar dos anos (MARINI, 2004).

Com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, houve a instituição de um órgão central de recursos humanos, responsável pela estruturação dos cargos, estabelecimento de metas de profissionalização, dentre outros. A Administração Pública burocrática tal qual é conhecida atualmente, pautada na isonomia e moralidade, teve seus princípios instituídos nessa época, como forma de combater os resquícios patrimonialistas (ARANHA; SALLES, 2015).

Dentre os diplomas normativos que colaboraram nesse processo de mudanças na área da gestão de pessoas na Administração Pública, destacam-se:

Quadro 3 - Diplomas normativos e contribuições para a gestão pública de pessoas

Diploma Normativo	Contribuição
Decreto-Lei nº 1.713/1939 substituído pela Lei nº 1.171/1952	Instituiu o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União
Lei nº 3.780/1960	Organizou a classificação de cargos e salários, delimitando os quadros de funcionários, funções gratificadas e de confiança e o escopo de cada cargo.
Decreto-Lei nº 200/1967	Dispôs sobre a organização da Administração Pública federal e estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa.
Decreto nº 67.326/1970	Instituiu o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC)
Lei nº 5.645/1970	Instituiu uma nova classificação de cargos.
Lei nº 11.357/2006	Instituiu o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)
Decreto nº 99.328/1990	Instituiu o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE)
Lei nº 8.112/1990	Instituiu o novo regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais
Decreto nº 5.707/2006	Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

As transformações demonstram, portanto, uma administração inicialmente não científica que com o passar dos anos passa a preocupar-se com a gestão eficaz de pessoas. Os servidores passam a ser o centro do planejamento estratégico e a sociedade em geral passa a poder controlar e monitorar a máquina pública, inclusive no que tange à gestão de seu quadro de servidores.

O contexto atual, portanto, vêm passando por incrementos variados na gestão de pessoas na Administração Pública. Preza-se pela qualidade ao gerir pessoas, buscando sempre padrões de desempenho mais próximos da sociedade, aliados às metas da organização e ao fim precípua da instituição pública que é o interesse coletivo. Aranha e Salles (2015, p. 6) resumem que “a gestão de pessoas dentro do serviço público começou a ser entendida, não mais como uma vertente acessória da administração, mas como fator estratégico, vital para o alcance dos objetivos institucionais”.

Assim, apesar das normativas gerais, sabe-se que cada tipo de organização pública possui também suas especificidades e são regulamentadas por legislações específicas que estabelecem diretrizes para a gestão de pessoas. No caso das universidades públicas federais um conjunto de premissas legais e técnicas devem

ser respeitados no que diz respeito aos cargos e carreiras que compõe a estrutura organizacional. Todas estas especificidades associadas às mudanças paradigmáticas dos modelos da Administração Pública impactam diretamente na forma que as práticas gestão de pessoas são estruturadas nas instituições federais de ensino superior.

2.4 Gestão de pessoas nas universidades federais

As instituições federais de ensino superior, para lograrem êxito na execução do tripé ensino, pesquisa e extensão, precisam de servidores engajados e alinhados com as metas organizacionais. Há, portanto, uma necessidade de mudanças e de aproveitar melhor os ocupantes dos cargos públicos. A Lei nº 9.394/1996, estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e elencou, dentre outros, princípios básicos da educação nacional como igualdade de condições, valorização do profissional da educação escolar e vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

Desta feita, as instituições federais de ensino superior precisam alinhar suas metas institucionais às diretrizes básicas da educação, oferecendo um ensino de qualidade. Com o intuito de orientar essa prática, foi instituído o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que é:

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de cinco anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (BRASIL, 2002, p. 2).

A gestão de pessoas, no contexto de imprescindibilidade de desenvolvimento institucional e valorização do capital humano, não atua isoladamente. Ao contrário, deve envidar esforços estratégicos juntos aos demais setores da instituição, buscando a integração e o aperfeiçoamento.

Especificamente acerca da relação entre a gestão de pessoas e o desenvolvimento institucional, o Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE), previu em seu art. 24 que “o plano de desenvolvimento institucional de cada instituição federal de ensino contemplará plano de

desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira”. Dentre os técnicos administrativos em educação, destaca-se o cargo de TAE que dentro da estrutura organizacional é considerado estratégico para a consolidação dos objetivos das universidades federais.

2.5 Especialistas em educação no ensino superior

Os conhecimentos advindos do estudo da Administração Pública nas universidades federais brasileiras mostram que é de fundamental importância entender o processo de aplicação dos ocupantes do cargo e do trabalho do TAE. Para responder aos objetivos desta pesquisa torna-se necessário compreender e contextualizar a evolução desse cargo ao longo dos anos, desde a sua criação até os dias atuais, bem como assimilar a descrição e atribuições trazidas pela legislação vigente.

No que se refere aos aspectos práticos, optou-se pelo levantamento de estudos semelhantes realizados em outras universidades que buscaram compreender a atuação dos TAEs, além de propostas de implementação de planos de ação voltados ao aperfeiçoamento da aplicação destes servidores.

2.5.1 Aspectos legais

Os aspectos legais inerentes ao cargo de TAE surgem quase duas décadas depois da criação da primeira universidade federal. Em 13 de janeiro de 1937, por intermédio da Lei nº 378, foi criado o cargo de Técnicos de Educação no quadro de pessoal do Ministério da Educação e Saúde, cujo requisito era o bacharelado em Pedagogia. Entretanto, essa lei não fez qualquer menção às atribuições inerentes a este cargo. O que se sabe é que naquela época, a criação dos cargos de inspetores de ensino e de técnicos de educação, auxiliares dos inspetores de ensino, evidenciava a inspeção escolar federal dos estabelecimentos de ensino, forma pela qual o governo controlava as escolas existentes (FERREIRA; FORTUNATO, 2019).

O Decreto-Lei nº 1.190/1939, cujo objetivo era dar organização à Faculdade Nacional de Filosofia, composta pelas seções de Filosofia, Ciências, Letras e Pedagogia, determinou que o curso de Pedagogia fosse criado também, com a finalidade de “preenchimento dos cargos técnicos de educação do Ministério da

Educação” (Art. 51, c). Tal informação constava no Capítulo VII do Decreto-Lei, intitulado “Das regalias conferidas pelos diplomas”. Assim, o principal objetivo do curso de Pedagogia era formar um profissional para atuação na Administração Pública da Educação.

A Reforma Capanema aprovada pelo Decreto nº 4.244/1942, passou a exigir a inspeção federal dos estabelecimentos de ensino não só do ponto de vista administrativo, mas também, do pedagógico, a fim de assegurar “ordem e a eficiência escolares” (Decreto nº 4.244/42, art. 75, §2º). É a primeira referência, de fato, ao trabalho de avaliação de critérios pedagógicos escolares a ser realizado por esse profissional. Mas a reforma não mencionou a formação exigida desses profissionais e nem as suas atribuições. Como existiam poucas faculdades de Pedagogia, talvez seja essa a justificativa para tal fato.

Com referência a esse período da história da educação é importante mencionar Anísio Teixeira (2005) quando diz que a educação era uma atividade controlada por Leis, além de regulamentações expedidas pelo MEC e Secretarias da Educação. Ou seja, “a educação do brasileiro, que é um processo de cultura individual, como seria o processo do seu crescimento biológico, passou a ser um processo formal, de mero cumprimento de certas condições externas, que se comprova mediante documentação adequada” (2005, p. 33).

Outro registro normativo foi a Lei nº 3.780/1960, que tratou da Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, e estabeleceu os vencimentos correspondentes. Foram conceituados os termos cargo, classe, série de classes e grupo ocupacional:

Art. 4º - Para os efeitos desta lei:

I - Cargo são o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um funcionário, mantidas as características de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres da União.

II - Classe são o agrupamento de cargos da mesma denominação e com iguais atribuições e responsabilidades.

III - Série de classes é o conjunto de classes da mesma natureza de trabalho, dispostas hierarquicamente, de acordo com o grau de dificuldade das atribuições e nível de responsabilidades, e constituem a linha natural de promoção do funcionário.

IV - Grupo ocupacional compreende séries de classes ou classes que dizem respeito a atividades profissionais correlatas ou afins, quanto à natureza dos respectivos trabalhos ou ao ramo de conhecimentos aplicados no seu desempenho (BRASIL, 1960).

A história e a legislação mostram que as atividades desempenhadas pelo TAE

sempre foram pouco claras, muito genéricas e objeto de mudanças contínuas, conforme trazido pelo Ministério da Educação e Cultura (1979, p. 22):

- A recente história da Universidade no Brasil e a falta de tradição dos cursos de formação especiais de Técnico de Educação;
- Não configuração tanto do lado do mercado de trabalho, quanto do lado das agências formadoras e estrutura legal, do perfil profissional dos especialistas em educação;
- Deficiente e heterogênea composição do quadro de técnicos do MEC;
- Política de enquadramento que levou aos quadros de Técnicos de Educação elementos sem as correspondentes qualificações exigidas;
- Nomeações feitas sem qualquer critério quanto à qualificação profissional.

A diversidade de entendimentos acerca dos requisitos para investidura e atribuições inerentes ao cargo permaneceu nos anos seguintes ao de sua criação. A categoria funcional tal qual é conhecida atualmente teve sua origem em 1970 (Lei nº 5.645). Os requisitos para ingresso foram apresentados apenas três anos depois: diploma de bacharel em Pedagogia ou dos cursos superiores de Psicologia, Filosofia, Ciências Sociais e Educação Física (Decreto nº 72.493/73). Em 1975, a indicação de curso superior foi substituída por, tão somente, diploma de curso superior.

O artigo 6º, XXIX do Decreto nº 83.989/1979, que dispõe sobre os grupos e outras atividades de nível superior, serviços auxiliares, outras atividades de nível médio e artesanato, dispõe que poderiam agregar na categoria funcional de TAE, por transposição, os cargos de “técnico em educação, e os empregos de técnico em educação, técnico em assuntos educacionais, técnico em Pedagogia, assessor de educação, os cargos ou empregos de assistente técnico, supervisor, inspetor de ensino, administrador escolar, orientador pedagógico e de assistente de educação, cujos ocupantes possuam habilitação para o exercício da atividade”. Essa junção contribuiu para indefinição e obscuridade que permeiam as discussões acerca do papel do TAE nas universidades e institutos federais.

Em 1987, foi promulgado o Decreto nº 94.664 que aprovou o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos tratado pela Lei nº 7.596/1987. Esta previu em seu art. 3º, que as IFES deveriam possuir este plano, devendo observar os princípios da isonomia salarial e da uniformidade de critérios para ingresso.

Posteriormente, em 2005, foi promulgada a Lei nº 11.091 que instituiu o Plano

de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, em vigor atualmente. Como requisito para ingresso no cargo de TAE (nível E) consta curso superior em Pedagogia ou Licenciaturas.

A descrição sumária das atribuições de tais servidores foi trazida pelo Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC (BRASIL, Ministério da Educação, 2005):

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO

Coordenar as atividades de ensino, planejamento, orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo.

Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral dos alunos.
- Elaborar projetos de extensão.
- Realizar trabalhos estatísticos específicos.
- Elaborar apostilas.
- Orientar pesquisas acadêmicas.
- Utilizar recursos de Informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

O Ofício é, atualmente, o único documento, em nível federal, apto a direcionar a atuação dos TAEs nas instituições de ensino superior. Para tanto, além da descrição sumária do cargo traz, ainda, um rol de atividades típicas a serem desempenhadas pelo TAE. A partir da descrição de atividades típicas do cargo e dos aspectos legais inerentes a sua criação, percebe-se que o cargo de TAE é de suma importância para o desenvolvimento das funções institucionais das universidades federais.

As descrições trazidas no Ofício, contudo, são abstratas e possuem aplicabilidade em todo o território nacional. Surge aí uma divergência, pois determinadas universidades demandam o desenvolvimento de ações de forma diferente de outra, sendo essencial compreender as atividades típicas do cargo, de acordo com cada contexto organizacional. As especificidades, contudo, não podem se sobrepor às exigências legais que determinam o rol de tarefas que estes servidores devem exercer em sintonia com as atividades-fim e com os objetivos das universidades federais, que são oferecer ensino, pesquisa e extensão de qualidade,

contribuindo com a formação do cidadão e com o desenvolvimento regional e nacional.

2.5.2 A identidade e o trabalho dos TAEs nas IFES: revisão da literatura

Especificamente no escopo do presente estudo, face ao contexto educacional anteriormente exposto, destaca-se a importância de se analisar a produção científica que aborda temáticas relacionadas com a atuação dos TAEs. Empreendeu-se um levantamento sobre as produções acadêmicas concluídas com o objetivo de conhecer o que já foi estudado e produzido nessa área.

A pesquisa bibliográfica foi realizada no Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), na plataforma SciELO e na plataforma *Google Scholar* utilizando os seguintes descritores: “técnicos em assuntos educacionais”; “técnico em assuntos educacionais”, “técnico em educação”. Não se delimitou data-base para a pesquisa com o intuito de analisar a quantidade de trabalhos publicados nos bancos de dados relacionados.

Outrossim, foi verificado um escasso número de trabalhos. Na plataforma SciELO não foi encontrado nenhum artigo que se relacionasse diretamente com o tema; já na plataforma *Google Scholar*, encontrou-se apenas um trabalho que se relacionasse com esta pesquisa; contudo, ele também se encontrava na relação de trabalhos selecionados no Banco da CAPES, totalizando 16 trabalhos, publicados entre os anos de 2011 e 2017.

Deste total de trabalhos, após exaurida leitura e avaliação de cada citação para a presente pesquisa, foi possível selecionar 07 (sete) deles cujo eixo temático veio ao encontro dos anseios propostos. Para fins de melhor percepção das dissertações analisadas, os sete trabalhos foram divididos em dois grupos: “identidade dos TAEs” – que englobou os 03 (três) primeiros artigos, cujos objetivos serão descritos a seguir – e “atuação dos TAEs”, que abarcou os demais (APÊNDICE D).

No primeiro grupo de publicações sobre a identidade dos TAEs incluiu-se uma dissertação cujo objetivo central foi analisar a aplicação do TAE em um colégio estadual, evocando a história, a identidade e os limites de atuação dos ocupantes deste cargo. Teve como objetivo investigar o trabalho não docente no colégio,

focando a identidade profissional do agente TAE, que exerce o papel de pedagogo/orientador educacional no setor de supervisão e orientação pedagógica da escola de educação básica dita mais tradicional do Brasil.

Esta pesquisa constatou que, embora a instituição requisite os profissionais Pedagogos (nos últimos concursos tem sido exigida a formação em Pedagogia para ingresso como TAE do Colégio Pedro II), a própria estrutura institucional limita a sua atuação. A cultura institucional internalizada não reconhece e valoriza a ação pedagógica de supervisão do ensino junto aos docentes, mantendo esses profissionais atuando mais na orientação educacional dos discentes:

Sustento que, dentro da dinâmica cultural cristalizada no Colégio Pedro II, é improvável que um grupo identitário “frágil”, como o dos técnicos administrativos, consiga manter a difícil tarefa de supervisionar o grupo docente, cuja categorização profissional dentro da instituição é mantida por um grupo de notado reconhecimento social (PIO, 2012, p.49).

Ainda neste grupo publicações encontrou-se um estudo no qual o cerne proposto pela autora foi verificar a competência dos Pedagogos que atuam como TAEs na UFRJ, mirando em seus caminhos e encruzilhadas nos seus processos identitários. O objetivo desta análise foi avaliar as táticas construídas na ressignificação de seus fazeres profissionais, bem como as contribuições da formação acadêmica para que atuem nesse espaço de ensino. Em relação à identidade profissional dos TAE, a pesquisadora analisou que sua constituição está em processo de formação. Os profissionais que ocupam esse cargo na UFRJ estão construindo estratégias para tentar dar sentido ao seu fazer, para poderem atuar em seus espaços de trabalho que é especificamente pedagógico (SILVA, 2014).

Finalizando a análise inerente ao grupo de publicações que avaliou a identidade dos TAEs, a pesquisa realizada por Lewandowski (2018) buscou analisar a identidade profissional dos TAEs no Instituto Federal do Paraná (IFPR). A pesquisadora buscou evidenciar como as características do contexto e do cotidiano das atividades desenvolvidas pelos TAEs contribuem com a formação da identidade profissional e orientam a prática destes profissionais. A conclusão final foi “que se trata de um grupo em busca de valorização, reconhecimento, visibilidade e principalmente vontade de contribuir e pertencer à instituição, no contexto educacional” (LEWANDOWSKI, 2018, p. 120) e que “é um cargo com atribuições

bem definidas, mas pouco conhecidas pelos demais servidores e até mesmo pelos próprios TAEs” (LEWANDOWSKI, 2018, p. 121).

Uma segunda categoria de publicações buscou descrever a “atuação dos TAEs”. Em um dos trabalhos mais relevantes em relação à esta pesquisa, Sanseverino (2015) delineou um plano de ação para o cargo de TAE que atendesse as especificidades da Universidade Federal Fluminense (UFF). Enquadrada como uma pesquisa da área da gestão de pessoas teve como objetivo elaborar um plano de ação para o TAE, a fim de orientar sua prática e definir o seu papel no Instituto de Educação de Angra dos Reis, unidade da UFF, para que o TAE possa exercer suas atribuições relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, evitando-se assim o chamado “desvio de função”:

Observa-se que o cotidiano da universidade revela conflito de atribuições e desvio de função, ao se comparar os requisitos e as atribuições dos cargos de TAE e Assistente em Administração. As atividades desempenhadas pelo TAE estão restritas à esfera administrativa, às atribuições de um Assistente em Administração, desconsiderando-se a sua formação pedagógica que o habilita para atuar em coordenação, orientação, planejamento, elaboração de projetos, desenvolvimento do processo educativo. A qualificação do TAE é assim desperdiçada e esse profissional é subutilizado na universidade. Torna-se, portanto, imprescindível transformar essa realidade. É primordial que a universidade aproveite melhor a sua força de trabalho, valorizando a formação e os conhecimentos de seus profissionais, em especial dos TAEs (SANSEVERINO, 2015, p. 16,17).

Paralelo ao TAE e suas funções, Oliveira (2015) abordou a atuação deste profissional na formação inicial em Educação Física. O objetivo foi investigar e descrever as possibilidades de atuação profissional do TAE no que se refere à formação dos alunos do curso de Educação Física – modalidade saúde – do *campus* Baixada Santista da Universidade Federal de São Paulo. A pesquisa mostrou que:

Foi possível interpretar que atualmente os TAE/EF atuam em diversas atividades que os distanciam do fazer pedagógico ou educacional, estando ligados se não exclusivamente, ao menos em grande parte a procedimentos operacionais ou burocrático-administrativos. Mesmo no meu caso, em que acompanho as aulas das FAFEs, fato que poderia ensejar maior participação do técnico em atividades pedagógicas, o trabalho é pautado por uma atuação restrita. Inclusive, essa percepção de distanciamento do TAE/EF com aspectos educacionais perpassa tanto os docentes quanto os próprios técnicos. E nas falas que remetem a uma atuação ampliada em seu sentido educacional, há uma dificuldade em esclarecer como seria essa atuação, ou elas aparecem timidamente (OLIVEIRA, 2015, p.79).

Tangenciando a legislação brasileira e sua correlação às ações desenvolvidas, Horta (2016) pesquisou os sentidos do trabalho do TAE presentes na legislação brasileira de 1970 a 2005. Teve como objetivo compreender criticamente como o trabalho do TAE é apresentado nas legislações brasileiras no âmbito da universidade pública, possibilitando mostrar os desdobramentos e reflexos das reformas empreendidas na organização burocrática do Estado brasileiro. A autora levou em consideração a premissa de que a discussão em torno do tema “trabalho” é de extrema importância para o momento atual e histórico, na medida em que a categoria dos TAE tornou-se componente integrante dos cargos técnicos administrativos em educação. Nesse sentido:

Entende-se que a essa categoria funcional é atribuída à tarefa do funcionário, isto é, aquele que faz o sistema funcionar de modo eficiente, eficaz e neutro, diante desse cenário, não cabe a esse técnico indagar os fins de sua ação, mas executar as tarefas meio, conferindo a este a noção da racionalidade técnica e da burocracia. Na realidade essa abordagem mais tecnicista é um pensamento que prioriza os acertos das contas públicas, respaldado na gestão de resultados, de indicadores e na busca pela melhoria dos serviços públicos. Por fim, os sentidos mais atuais do trabalho do Técnico em Assuntos Educacionais alcançaram roupagem neotecnicista, tarefas infinitas, flexíveis, polivalentes, vinculadas à manipulação de acessórios tecnológicos (HORTA, 2016, p. 121).

Por fim, analisando cronologicamente as bibliografias, a autora Moura (2017) trouxe suas análises advindas da região Sul. Em seu trabalho, pesquisou sobre o lugar dos TAEs em uma instituição federal localizada no Rio Grande do Sul. Teve por objetivo compreender como o profissional se insere no âmbito universitário público brasileiro a partir de como seus discursos representam a construção desse espaço.

Na escuta dos dizeres e no ensaio de interpretação que a Análise de Discurso me possibilitou produzir, enxerguei o TAE inserido numa instituição secular, composta por múltiplas vozes, atravessada por diferentes posições que transportam a realidade externa para uma realidade menor, porém não menos complexa, uma realidade que hoje vejo pelo lado de dentro dos seus muros. Nesse cenário complexo, o TAE percorre um caminho nem sempre fácil para que possa encontrar um lugar e ser reconhecido como profissional capaz de contribuir com o processo educativo. Trata-se de um caminho carregado de tensões, em que precisa colocar-se em interação com outros atores e fazer valer o seu papel. Nessa interação, encontra no sujeito-aluno alguém mais receptivo a aceitar sua atuação pedagógica, tendo a orientação discente uma dimensão muito

relevante do trabalho. Essa aproximação com o aluno confere ao TAE um importante grau de reconhecimento de si como profissional da educação, o que foi expressado no discurso dos entrevistados. No entanto, há ainda uma lacuna que precisa ser preenchida, há um outro lado do trabalho do TAE que revela certa frustração. Trata-se de algo que precisa ser completado para que ele veja uma identidade plenamente constituída de si. Essa lacuna será preenchida com uma outra parte a ser conquistada, uma relação que precisa ser fortalecida, que é a do TAE com o docente. A figura do docente, na visão do TAE, coloca certas restrições a sua atuação, na medida em que ele, na maioria das vezes, não confere importância às questões pedagógicas na instituição (MOURA, 2017, p. 99).

A partir da revisão da literatura, o que se verificou de comum entre as publicações foram as barreiras para a construção da identidade profissional dos ocupantes do cargo de TAE e a imprescindibilidade de atuação coerente e bem direcionada destes para consecução de um processo de ensino-aprendizagem de excelência. Contudo, os relatos descritos mostraram que as tarefas dos ocupantes do cargo de TAE não são bem descritas e, na prática, o que se realiza são atividades administrativas que se confundem com as tarefas descritas nos cargos de Assistentes e Auxiliares de Administração. Além disso, as pesquisas evidenciaram as dificuldades de ampliar seu escopo de atuação, principalmente junto ao segmento docente.

Ao mesmo tempo que a legislação é falha e omissa ao direcionar o trabalho do TAE, existem nas universidades servidores cuja atribuição é o planejamento estratégico alinhado à gestão de pessoas. A investigação realizada permitiu aflorar tal cenário de imprecisão de atribuições e, com base nos estudos acerca da relevância do cargo e das políticas de recursos humanos, mostrou-se viável a proposição do presente trabalho.

3 JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

3.1 Justificativa

Se, por um lado, os dados apontam para a expansão das universidades federais na última década e a ampliação da oferta de cursos e vagas no ensino superior federal, por outro, existem evidências que relatam as inúmeras dificuldades encontradas pelas instituições, especialmente pelos setores de gestão de pessoas, no momento da divisão do trabalho, dada a especialização funcional dos servidores e os cargos efetivamente ocupados por eles.

Segundo Chiavenato (2009, p. 230), tradicionalmente existe um esquema de descrições e especificações de cargos, cujo objetivo é relacionar as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo (descrição) e pormenorizar quais requisitos são necessários ao seu ocupante (especificação). Desta forma, é possível preencher o cargo adequadamente e, assim, possibilitar o bom desempenho tanto das atividades-meio quanto das atividades-fim das instituições.

Apesar da atualidade e da pertinência do tema, poucos estudos têm sido conduzidos buscando otimizar a força de trabalho das universidades federais durante o processo de alocação e/ou realocação de servidores. Na tentativa de preencher essa lacuna e, tendo em vista as generalidades abordadas anteriormente associadas ao cargo de TAE, o presente estudo elegeu como objeto de investigação o estudo da descrição e análise do cargo de TAE em uma universidade federal de Minas Gerais.

3.2 Objetivo geral

Analisar o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais em uma universidade federal de Minas Gerais.

3.3 Objetivos específicos

- Analisar a trajetória e os processos de alocação dos TAEs na UFTM.
- Analisar as motivações para ingressar na carreira e a realização profissional dos TAEs.

- Analisar as diferenças entre o trabalho real e o prescrito legalmente no cargo de TAE, listando as atividades efetivamente desempenhadas.
- Propor práticas que possam potencializar a atuação e aprimorar os processos de alocação e capacitação dos servidores TAEs na UFTM.

4 MÉTODO

4.1 Caracterização do estudo

Para esta pesquisa optou-se pelo método estudo de caso, vez que se dispôs a produzir conhecimento sobre uma realidade específica, qual seja, conhecer a aplicação dos TAEs nas universidades federais do interior do país, criadas a partir das políticas federais de expansão da educação superior. Para esta investigação, o caso escolhido para estudo foi a UFTM.

De acordo com Gil (2009, p. 54), os estudos de caso visam “explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; e explicar variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos”. Quanto ao objetivo, a pesquisa enquadrou-se como exploratória-descritiva, pois, segundo Gil (2009, p. 42) buscou descrever as “características de determinada população ou fenômeno”.

4.2 Descrição do caso e local de realização do estudo

A UFTM foi fundada em 1953 como Faculdade de Medicina do Triângulo Mineiro (FMTM). Após longa trajetória instituída como faculdade, em 2005, foi transformada em universidade federal. Inicialmente, no momento da sua fundação, oferecia apenas o curso de graduação em Medicina. Depois, passou a oferecer também graduação em Enfermagem e Biomedicina (1989 e 1999, respectivamente), além de programas de pós-graduação em Ciências da Saúde (em 1987, Mestrado e em 1993, Doutorado).

A expansão de maior vulto ocorreu com a transformação em universidade. Em 2006, foram criados 04 (quatro) cursos de graduação (Fisioterapia, Letras Português/Inglês, Letras Português/Espanhol, Nutrição e Terapia Ocupacional) e, de 2008 a 2010, mais 10 (dez) (Psicologia, Educação Física, Serviço Social, Licenciatura em Ciências Biológicas, Física, Geografia, História, Matemática e Química, e as Engenharias Ambiental, Civil, de Alimentos, de Produção, Elétrica, Mecânica e Química). A Tabela 1 mostra, em números, a expansão:

Tabela 1 - Expansão UFTM

Anos	Graduação		Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i>		Escola Técnica		Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>	
	Nº Cursos	Vagas	Nº Cursos	Vagas	Nº Cursos	Vagas	Nº Cursos	Vagas
2004	3	140	04	100	5	150	3	205
2005	3	140	04	111	5	150	5	205
2006	8	230	04	109	6	180	5	100
2007	8	320	04	61	6	180	5	100
2008	9	340	06	84	6	180	5	100
2009	17	960	06	106	10	300	4	150
2010	24	1324	06	120	10	300	4	200
2011	24	1324	07	195	10	300	3	77
2012	24	1324	09	210	11	330	3	124

Fonte: Documentos Oficiais UFTM

Atualmente, de acordo com dados constantes no anuário da instituição, atualizado em dezembro de 2017, estão matriculados aproximadamente 7.194 alunos, sendo 5.732 nos cursos de graduação, 1.212 nos cursos de pós-graduação (*lato sensu* e *stricto sensu*) e 250 alunos da educação profissional. Percebe-se, portanto, que a universidade aumentou significativamente o número de vagas nos últimos anos, apresentando um crescimento de quase 900% – especificamente com relação aos cursos de graduação (140 vagas em 2004 e 1324 em 2010) – em apenas 06 (seis) anos.

A missão da UFTM, conforme constante no retro citado anuário, é “atuar na geração, difusão e promoção de conhecimentos, e na formação de profissionais conscientes e comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e tecnológico, proporcionando a melhoria da qualidade de vida da população”. A visão é “Tornar-se um centro de excelência em educação, pesquisa científica e tecnológica, com reconhecimento nacional e internacional, orientado à universalização de conhecimentos, de formação e de aplicações úteis à sociedade”. Já seus valores são o “pioneirismo, inclusão social, cidadania e respeito às diferenças, tratamento justo e respeitoso ao ser humano e à vida, liberdade de expressão e participação democrática, profissionalismo e competência técnica, ética e transparência, qualidade e desenvolvimento sustentável, inovação tecnológica, preservação e incentivo aos valores culturais e prioridade ao interesse público”.

Com relação à gestão de pessoas da universidade, ainda extraído do Anuário de 2017, dados apontam que existem 763 técnicos administrativos no Hospital de Clínicas (HC) e 721 na UFTM. Destes 24% são graduados, 40% são especialistas e 14% mestres. Os docentes são 618 sendo que 79% destes são doutores e 18%

mestres.

Entre os 721 servidores técnicos administrativos da UFTM, 35 são TAEs. Atualmente, estes servidores estão lotados em diferentes Pró-Reitorias e unidades e desempenham atividades variadas. O crescimento do número de TAEs da UFTM também foi significativo nesse período. Foram 33 ingressos, desde 2005 até hoje. Dos 35 TAEs em exercício, 07 (sete) ingressaram na instituição antes de 1995, tendo todos os outros 28 iniciado suas atividades após 2005. O primeiro TAE da UFTM (quando ainda FMTM) ingressou em 1943, segundo documentos oficiais do MEC.

A Tabela 2 mostra o quantitativo de profissionais cuja atividade típica é de ordem administrativa e a quantidade de TAEs:

Tabela 2 - Quantitativo de servidores na UFTM

Cargo	Nível de Classificação	Quantidade na UFTM
Auxiliar em Administração	C	54
Assistente em Administração	D	252
Técnico em Assuntos Educacionais	E	35

Fonte: Elaborada pela Autora (2019), com base em informações constantes no sítio da UFTM

A literatura sobre os impactos do trabalho dos TAEs no ensino superior ainda é escassa, de modo que não é possível compreender se houve, junto do aumento dos TAEs nas universidades, a sua devida aplicação, conforme as descrições legais do cargo. Apesar desta pesquisa dedicar-se a estudar o caso de uma universidade federal do interior do país que teve sua expansão com as políticas do REUNI, espera-se que os resultados aqui expostos, encontrem paralelos com outras universidades brasileiras, e sirvam de referência para a construção políticas de gestão de pessoas destinadas a melhor aplicação destes servidores nas universidades federais do país.

4.3 Corpus da pesquisa

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFTM pelo Parecer nº 2.915.217/2018, sem recomendações.

4.3.1 Participantes

Compõe o *corpus* desta pesquisa os questionários respondidos pelos TAEs e as transcrições das entrevistas realizadas com Pró-Reitores de Assuntos Estudantis e Comunitários (PROACE), de Ensino (PROENS) e de Recursos Humanos (PRORH). O universo da pesquisa, como descrito anteriormente, foi a UFTM.

Para todos os 35 TAEs da universidade, foi encaminhado, por correspondência eletrônica, um convite para participação na pesquisa com o link do questionário *online* (Plataforma Google *Forms*). Do total enviado, obteve-se 23 questionários respondidos (67,5%) que foram incorporados ao *corpus*. O perfil dos respondentes será descrito, com detalhes, na seção dos “Resultados”. Em relação aos Pró-Reitores o convite foi feito para 03 (três) dos 07 (sete) Pró-Reitores da Universidade que, dentre suas funções, gerenciam os setores com maior lotação de TAEs.

No que se refere a identificação dos participantes, na apresentação dos resultados foram utilizadas siglas para descrever as características daqueles que forneceram as informações para a construção do *corpus* da pesquisa. Com relação aos TAEs, optou-se pela sigla “E” – de entrevistado – seguida do número que representa a ordem em que o questionário foi respondido. Ou seja, o oitavo a responder as perguntas foi identificado como “E8”. Após, inseriu-se a sigla da sua lotação, a fim de, posteriormente, analisar isoladamente a aplicação dos TAEs de acordo com o setor em que se encontra lotado.

Os Pró-Reitores foram identificados de acordo com a nomenclatura própria da UFTM, qual seja: Pró-Reitor PROACE, para designar o Pró-Reitor de Assuntos Comunitários e Estudantis; Pró-Reitor PROENS, para designar o Pró-Reitor de Ensino; e Pró-Reitor PRORH para designar o Pró-Reitor de Recursos Humanos. Mencionar cada um deles, enquanto gestor de uma área específica mostrou-se necessário, vez que ao final os resultados revelam os contornos de cada Pró-Reitoria.

4.4 Instrumentos

Tendo em vista as questões norteadoras da investigação elaboraram-se 03 (três) instrumentos, específicos para cada grupo participante da pesquisa. Para os TAEs, construiu-se um questionário, disponibilizado no formato *online* (APÊNDICE

A) composto por 04 (quatro) seções. Para o alcance dos objetivos o questionário continha questões abertas e fechadas.

As questões abertas pediam para os participantes descreverem sua rotina típica de trabalho e, em seguida, citarem as atividades de caráter complementar desempenhadas por eles. Estas perguntas tiveram a intenção de ambientar os respondentes, deixando-os à vontade para falar de forma livre sobre as atividades desempenhadas em seus setores. Com as questões abertas buscou-se descrever o cotidiano de cada um sem vincular as respostas a nenhum critério pré-estabelecido, permitindo compreender as primeiras atividades que surgem mentalmente quando questionados sobre o assunto.

A primeira seção, intitulada “Identificação” era composta por 07 (sete) questões e questionou sobre o cargo ocupado atualmente, lotação, sexo, data de nascimento, escolaridade, área de formação e tempo de exercício no cargo na instituição. A segunda dedicou-se a aprofundar nos estudos sobre a “Descrição de cargos” – 05 (cinco) questões, processos de alocação e movimentação – 02 (duas) questões, e expectativas no exercício da carreira de TAE – 04 (quatro) questões. Os TAEs foram convidados a descrever sua rotina típica de trabalho, o caráter das atividades desenvolvidas, o quanto acreditam que realizavam as atividades típicas descritas em lei e a execução (ou não) de outras tarefas relacionadas à gestão do processo ensino e aprendizagem ou à Pedagogia universitária. Ainda nesta seção arguiu-se quais outras atividades poderiam ser desenvolvidas por um TAE na UFTM como forma de potencializar a natureza do cargo e se o profissional considera que está atuando como um TAE, tendo em vista as atividades típicas do cargo atual.

Na seção “Processos de alocação e movimentação”, foi abordado: como ocorreu a lotação ao entrar na UFTM; se o TAE já mudou de setor; em caso positivo, como se deu essa participação; e quantas vezes mudou-se e os motivos que ensejaram a mudança.

Na parte da “Gestão da carreira”, os respondentes informaram quais foram os motivos para prestar o concurso para o cargo de TAE na UFTM, em que medida se consideram realizados profissionalmente, se gostam das atividades que desempenham e se possuem motivação para o trabalho, além de que manifestar sua opinião sobre as contribuições do seu trabalho como TAE para o ensino, pesquisa e extensão da UFTM. O roteiro, por fim, indagava o que poderia ser feito para melhorar a gestão da carreira dos servidores TAEs na universidade.

Para as entrevistas com os Pró-Reitores construiu-se 02 (dois) roteiros. O primeiro foi utilizado nas entrevistas com o Pró-Reitor da PROACE e com o Pró-Reitor da PROENS (APÊNDICE B), e o segundo roteiro (APÊNDICE C) com o Pró-Reitor da PRORH. A entrevista feita com os Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis e de Ensino seguiu um roteiro composto por 10 (dez) questões norteadoras, enquanto o roteiro da entrevista realizada com o Pró-Reitor de Recursos Humanos tinha 08 (oito).

As questões para a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis e para a Pró-Reitoria de Ensino foram:

- Como a Pró-Reitoria pela qual você é responsável participa do processo de abertura de novas vagas e alocação dos TAEs na universidade?;
- Qual a quantidade destes profissionais na Pró-Reitoria e os critérios para sua alocação?;
- Quais os canais de comunicação entre a Pró-Reitoria pela qual você é responsável e a Pró-Reitoria de Recursos Humanos para a melhor aplicação dos TAES no trabalho?;
- Em que medida os TAEs em exercício na Pró-Reitoria realizam as atividades previstas legalmente? (questão fechada);
- Houve alocação de TAEs desde o início de sua gestão e, em caso positivo, como se deu esse processo?

Questionou-se, ainda, quais as principais atividades desempenhadas pelos TAEs nesta Pró-Reitoria, em que medida se considera que os TAEs ali lotados estão desempenhando as atribuições previstas legalmente, em que medida o trabalho desempenhado pelos TAEs está efetivamente contribuindo para a melhoria do ensino, pesquisa e extensão e o que poderia ser feito para melhor aplicar e desenvolver os TAEs na universidade.

As questões para a Pró-Reitoria de Recursos Humanos foram semelhantes. Contudo, alinhavou-se também aspectos inerentes ao processo de alocação propriamente dito, que é de competência desta Pró-Reitoria. As questões nesse sentido indagaram:

- Houve abertura de concurso ou redimensionamento de pessoal desde o início da gestão?;

- Quais os critérios utilizados para alocação dos TAEs na universidade?;
- Como a Pró-Reitoria obtém informações sobre as demandas das unidades organizacionais ensejada pelo trabalho dos TAEs?

Ademais, ao final de ambos os roteiros, questiona-se se há mais alguma contribuição que desejam fazer.

4.5 Procedimentos de análise

Para as análises dos dados qualitativos foi utilizada a técnica de análise de conteúdo inspirada no método de Bardin (2011). Enquanto procedimento metodológico a técnica subdivide-se em 03 (três) fases, quais sejam: i) pré-análise; ii) exploração do material; e iii) tratamento dos resultados com as inferências e a interpretação.

Para a análise dos questionários respondidos pelos TAEs, inicialmente, na fase de pré-análise, as respostas foram transcritas e agrupadas. Na fase seguinte, de exploração do material, criou-se diversas tabelas, pergunta por pergunta, com a íntegra da resposta de cada participante. Na sequência, foi realizada uma leitura flutuante, onde trechos das respostas foram recortados e agrupados, de acordo as temáticas que respondiam aos objetivos da pesquisa. Ou seja, as situações mencionadas com maior frequência ou que ajudavam a responder as perguntas de pesquisa foram reunidas em categorias próprias, dadas as devidas semelhanças e os objetivos do estudo. De acordo com o método de Bardin (2006), nesse momento as categorias se excluíram mutuamente e, depois, foram unidas por aspectos comuns, ou seja, homogeneidade.

Por fim, tendo as categorias de análise definidas, iniciou-se a terceira fase do procedimento no qual os resultados foram interpretados e discutidos buscando valorá-los e dar sentido às informações obtidas. Ressalta-se que o sentido da interpretação surge a partir da relação existente entre os resultados e o referencial teórico. Só assim é possível “buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas informações aparentemente superficiais” (Bardin, 2006, p.188).

No decorrer das análises realizadas, buscou-se compreender as idiosincrasias presentes nas respostas dos entrevistados, extraindo algumas

categorias que apontaram os valores mais representativos. Contudo, em que pese a natureza qualitativa do estudo, foi realizado, também, cálculo da percentagem e frequência das categorias, a fim de melhor expor e discutir os resultados.

Para a análise dos dados quantitativos realizou-se cálculo de percentuais e frequências.

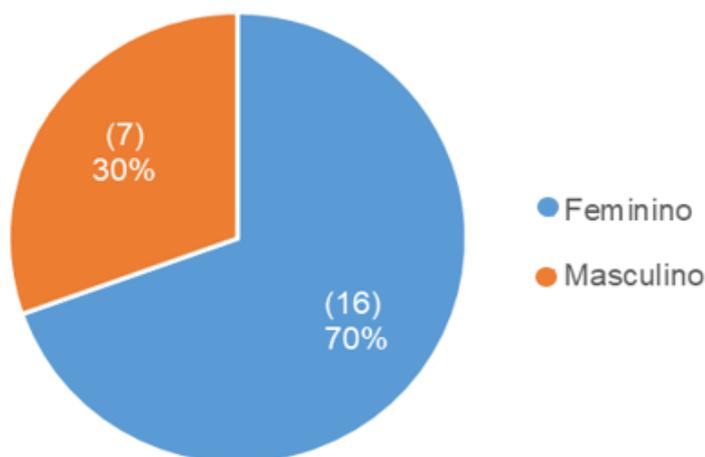
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Perfil dos participantes

5.1.1 Aspectos gerais

Em relação aos TAEs, como mencionado anteriormente, o questionário, elaborado na Plataforma Google *Forms*, foi encaminhado via e-mail institucional a todos os servidores da universidade. Dos 35 constantes no banco de dados da PRORH, 23 responderam (65,7%), sendo a maioria deles do sexo feminino (N=16), conforme pode ser observado na Figura 5:

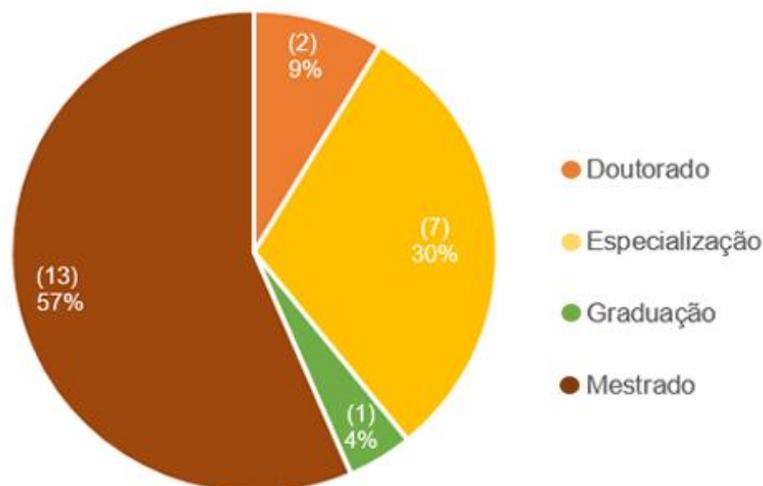
Figura 5 - Sexo dos participantes



Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

No que se refere ao grau de escolaridade observou-se que a maioria dos respondentes possui algum tipo de pós-graduação. Apenas 01 (um) possui somente graduação, enquanto 07 (sete) já se especializaram, 13 são mestres e 02 (dois) possuem doutorado (ver Figura 6).

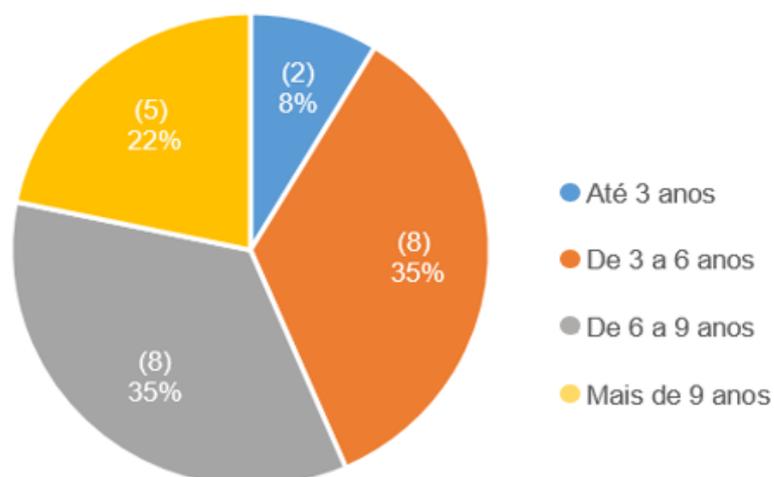
Figura 6 - Grau de escolaridade



Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Com relação ao tempo em exercício na instituição as respostas informaram que 02 (dois) atuam há no máximo 03 (três) anos, 8%, 08 (oito), 35%, atuam por um período que varia de 03 (três) a 06 (seis) anos, 08 (oito), 35%, em exercício de 06 (seis) a 09 (nove) anos e 05 (cinco), 22%, há mais de 09 (nove) anos na instituição, conforme Figura 7. O respondente mais antigo ainda ativo se encontra na universidade há 31 anos.

Figura 7 - Tempo em exercício na instituição



Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

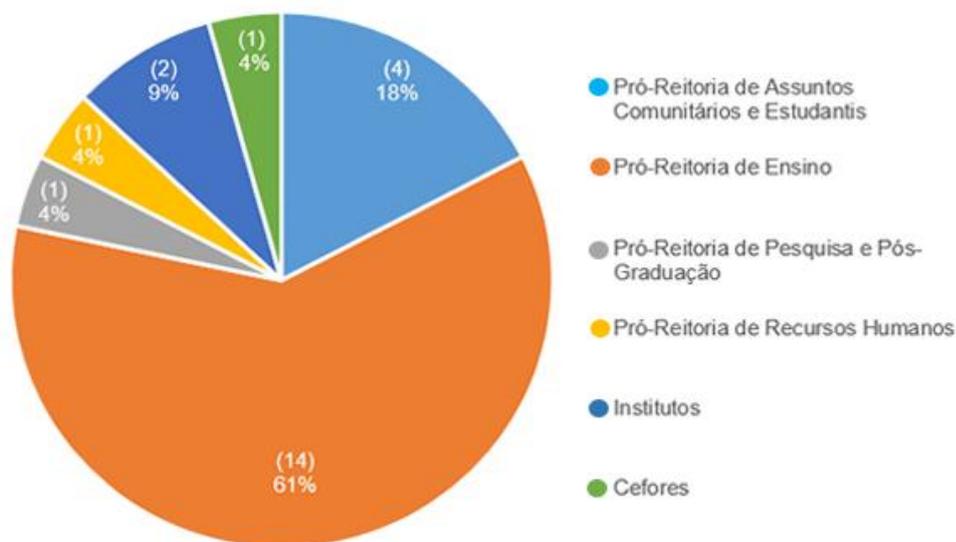
Questionados sobre a área de formação profissional, há heterogeneidade nas respostas. As respostas dos TAEs foram as seguintes: 04 (quatro) TAEs

mencionaram formação em Ciências Biológicas, 09 (nove) em Educação, 01 (um) em Engenharia, 01 (um) em Filosofia, 02 (dois) em Geografia, 02 (dois) em História, 02 (dois) em Matemática, 03 (três) em Letras e 04 (quatro) em Pedagogia.

Tendo em vista que a pergunta sobre a área de formação era discursiva, não foi possível compreender qual a graduação dos respondentes que mencionaram como área de formação tão somente “Educação”, nem ao menos ter certeza da graduação dos demais. Além disso, parte dos entrevistados mencionou mais de uma área. Considerando que os requisitos para ingresso no cargo exigem apenas “curso superior em Pedagogia ou Licenciaturas” (Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC) cria-se oportunidades de ingresso para uma grande monta de profissionais da área da Educação e Licenciaturas.

A Figura 8, criada com base no organograma da instituição, buscou elucidar e tornar mais compreensível a visualização da lotação dos TAEs – visto que muitos deles mencionaram apenas o setor, sem especificar a qual Pró-Reitoria/Instituto ele é vinculado.

Figura 8 - Lotação dos TAEs



Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Concluída descrição do perfil dos respondentes percebe-se que os TAEs que participaram desta pesquisa são em sua maioria mulheres (70%), portadores do título de mestre (57%), com tempo de exercício na instituição inferior a 09 (nove) anos (68%). A área “Educação” foi mencionada pela maioria dos TAEs, seguida da formação em “Pedagogia” e “Ciências Biológicas”.

A lotação da maioria dos respondentes é, atualmente, na Pró-Reitoria de Ensino (61%), seguida da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (18%), Institutos (9%) e Pró-Reitoria de Recursos Humanos (1%), de Pesquisa e Pós-Graduação (1%) e Cefores (1%).

A maior parte dos respondentes ocupantes do cargo sob análise detém formação educacional superior àquela exigida para ingresso. Os TAEs não se limitaram a graduação e/ou especialização, sendo 57% deles mestres e a maioria deles na área da Educação. Isso mostra que a universidade conta com TAEs capacitados que, via de regra, estão aptos a exercer suas atribuições com nível mais elevado de qualidade.

5.1.2 Trajetória e processos de alocação dos TAEs na instituição

No que se refere à trajetória na universidade, as perguntas questionaram se houve mudança de setor e, em caso positivo, os motivos que as ensejaram. Indagaram também como se deu o processo de alocação inicial, a fim de perceber como é feita a inclusão dos servidores recém-chegados na universidade. O objetivo foi assimilar aspectos inerentes aos dois momentos: ingresso na universidade e alteração de setor.

Os TAEs descreveram suas experiências sobre os setores em que foram lotados inicialmente. E5 (PROENS) contou que foi “muito bem recebida pela coordenação do curso”. E9 (PROENS) mencionou que “foi bem acolhido e orientado para as funções” e outro entrevistado, E15 (PROENS), limitou-se a dizer que alocação foi “automática”, não fornecendo maiores detalhes.

Já em relação às mudanças, grande parte dos participantes relataram já ter permutado de setor ao longo da trajetória profissional, sendo que 11 deles, perfazendo 47,8% já mudaram, enquanto 12, totalizando 52,2%, nunca. Os motivos, na perspectiva deles, foram preponderantemente o excesso de desempenho de atividades que não condiziam com aquelas inerentes ao cargo, tais como as administrativas, que serão discutidas mais adiante.

A percepção pessoal dos entrevistados sobre tais processos (alocação/movimentação) possuiu contornos tanto positivos, quanto negativos. E11 (PROENS) afirmou que no princípio “a instituição não sabia como me aproveitar na função”, mas que sempre foi “ouvida no desejo de buscar ser melhor aproveitada”.

E2 (PROENS) afirmou que ingressou em um setor e, posteriormente, pediu a realocação. “O trabalho realizado na ocasião se limitava a conferência de documentos e [conteúdo suprimido]. Foi solicitado realocação de setor na época, justamente por entender que as atividades desenvolvidas não configuravam atribuição do cargo de TAE”. Ainda demonstrou sua preocupação com o desvio de função, ao afirmar que “mudei somente uma vez, reforçado pelo pedido de desvio de função. Salientando que a princípio não me foi dada alternativa de atuação como TAE”.

Igualmente, o servidor E3 (PROENS), destacou que “O setor na qual eu fui lotada desenvolve atividades relativas ao meu cargo, como auxílio pedagógico aos coordenadores de curso, porém, realizei pouca dessas atividades e mais atividades administrativas. Nesse sentido, me senti desmotivada e solicitei mudança de setor”.

A mesma descrição se repete no relato de outro TAE. E8 (PROACE) afirmou que “Inicialmente executei tarefas estritamente administrativas. Isso durou em torno de quatro anos. Posteriormente, solicitei mudança e acabei conseguindo mudar um local que me proporciona a oportunidade de executar as funções de TAE”. Além disso, conta que se sentia “Sobrecarregado com a demanda de trabalho administrativo e repetitivo”.

Em alguns casos específicos foi possível perceber a frustração pessoal oriunda da insatisfação com o labor. E11 (PROENS) relatou que “Inicialmente fui lotada como secretária do curso [conteúdo suprimido], para realizar atividades administrativas que poderiam ser exercidas por um Assistente Administrativo de nível médio. A instituição não sabia como me aproveitar na função e foi um período doloroso, pois fui subutilizada. Antes de vir para a UFTM ocupava os cargos de gestora de escola pública de nível fundamental e supervisora escolar, além de professora do curso de Pedagogia a distância de uma universidade privada”.

As resistências e os impactos advindos da atuação efetiva e segura dos TAEs também foram abordados na fala dos entrevistados. E8 (PROACE) afirmou que solicitou ao RH mudança de setor, porém se deparou com muitas resistências; E19 (PROENS) afirmou que seu trabalho como “TAE no [conteúdo suprimido] causou um certo impacto no Instituto, os estudantes passaram a ter mais voz e tive problemas com assédio por parte de alguns professores”.

A Pró-Reitora de Recursos Humanos, interpelada sobre os procedimentos de alocação e mudança de setor, explicou que:

O trabalho é feito de acordo com a demanda e as atribuições de cada cargo.

(...)

Desde janeiro de 2017, já nessa nova gestão, nós abrimos um campo no Sistema Eletrônico Integrado da universidade. Lá, tem a parte específica da PRORH. Então, desde esse momento todas as demandas são feitas por lá. Todas as áreas, gestores, fazem essas demandas de servidores. Colocam o cargo que eles precisam, o motivo, a descrição/objetivo da demanda. Então, esse levantamento é feito por lá.

(...)

Os servidores podem pedir realocação e os próprios setores podem solicitar profissionais. Existem essas duas formas.

Em momento algum, na entrevista com a Pró-Reitora da PRORH, o planejamento estratégico – instrumento vital e vinculado aos objetivos institucionais – foi mencionado. Não houve menção expressa sobre a existência de um plano de gerenciamento de pessoal – ou mecanismo semelhante, instaurado de ofício pela Pró-Reitoria e voltado aos interesses institucionais, interligado com os requisitos do cargo de TAE e com as habilidades dos servidores. Em consulta ao sítio oficial da universidade investigada – feita em maio de 2019, consta apenas o PDI referente ao ciclo de 2012 a 2016.

Face à ausência de determinações específicas que se referem a gestão de pessoas, o contexto mostrou que os processos de mudança, mencionados por 04 (quatro) dos entrevistados, foram provocados – ou seja, solicitados. A demanda se deu por intermédio de conversa com os gestores e preenchimento e encaminhamento do formulário próprio disponibilizado pela PRORH para troca de lotação. As informações mencionadas são inclusive corroboradas na fala da Pró-Reitora da área, que enfatizou que “o que acontece mais é o servidor mesmo pedir. Ele mesmo buscar novas oportunidades, em novas áreas”.

A inércia por parte da Administração Pública em gerenciar o trabalho destes servidores e a pró-atividade dos TAEs na busca por funções mais coerentes também foi relatada em outras instituições de ensino:

Essa situação estabelece a necessidade de que o profissional tenha que tomar para si a tarefa de criar o seu lugar, de criar as condições de possibilidade para exercer suas funções, no caso, para que possa cumprir suas atribuições pedagógicas. Assim, os enunciados traduzem um contexto amplo em que cabe ao próprio TAE lutar para não se diluir na rotina administrativa em que se encontra inserido, buscando construir

um espaço para a atuação pedagógica e criar condições para tal (MOURA, 2017, p. 89).

Seria esperado que os processos de alocação dos TAEs se pautassem em critérios articulados com os objetivos institucionais e requisitos legais que compõem as atribuições típicas do cargo. Contudo, pelos relatos, foi possível perceber que na instituição analisada parece ser comum que estes servidores sejam alocados sem planejamento prévio e em funções que não exigem do servidor a realização de tarefas típicas do TAE. A mesma problemática foi verificada no Sul do país:

O discurso do TAE mostra ter ciência de que é preciso colocar-se contra o fato de que a própria instituição universidade, apesar de dispor de uma série de regulamentos, de normas, de funções, estruturas, setores, nem sempre tem um lugar definido para que os outros profissionais da educação se coloquem, relegando-os a espaços mistos, em que sua atuação facilmente se confunde com atribuições administrativas. Parece que, de um modo geral, não há um espaço estrutural que contemple o fazer pedagógico na universidade (...). Por nem sempre ter em sua estrutura organizacional esse espaço, a instituição insere o insere em setores cujas atividades muitas vezes têm caráter administrativo. Nesses espaços, aparentemente fica mais a cargo do próprio profissional a ação de definir um campo de atuação em que possa desempenhar suas funções, o que deveria também ser um compromisso institucional (MOURA, 2017, p. 100).

Sobre o assunto, seria apropriado que no processo de alocação fosse considerada a integração das competências organizacionais básicas visando a consolidação de um quadro de pessoal coeso e integrado, sem redundâncias, com as competências relevantes alinhadas e as prioridades estabelecidas. Feito isso, a área de gestão de pessoas teria condições de planejar o desenvolvimento de programas com base em critérios como impactos, sinergia, crenças básicas, relação com o público-alvo, avaliação de riscos e outros (CHIAVENATO, 2016).

Ainda, a literatura mostra o impacto que a ausência de planejamento e o consequente desempenho de atividades alheias à natureza do cargo têm no processo identitário destes servidores, o que repercute na atividade-fim das instituições de ensino. Essas informações vão ao encontro do levantamento feito por Lewandoski (2018, p. 32/33) no IFPR, pois restou constatado que "(...) se faz importante para toda a instituição que as atribuições do técnico em assuntos educacionais sejam explicitadas e entendidas em todas as suas dimensões; facilitando as relações e a contribuição destes nas atividades de ensino, pesquisa e

extensão” e que “(...) o servidor ocupante do cargo de técnico em assuntos educacionais, com formações em Pedagogia ou Licenciaturas em diversas áreas não tem um perfil profissional bem definido, uma identidade clara” (2018, p. 32/33).

5.1.3 Motivações para ingressar na carreira e realização profissional dos TAEs

Indagados sobre o “porquê” da escolha da carreira de TAE, as respostas trouxeram temas que puderam ser agrupados em duas grandes categorias: “Carreira no serviço público” e “Afinidade com a área”. A definição de ambas levou em consideração o conteúdo trazido na fala dos participantes.

De um lado, a categoria “Carreira no Serviço Público” reuniu os relatos dos participantes que mencionaram que sua escolha pela carreira de TAE se deu em virtude de questões relacionadas ao serviço público, como um todo, dentre as quais se destacou a oportunidade, necessidade, remuneração e estabilidade. Ou seja, a titularidade de cargo público, por si só, independente da afinidade com o rol de suas atribuições, foi mencionada como motivação para ingresso na carreira. Lado outro, a categoria “Afinidade com a área” reuniu os relatos de um conjunto de entrevistados que sinalizaram que prestaram o concurso por possuírem afinidade, de fato, com as atividades que teoricamente deveriam ser desempenhadas e desejarem contribuir efetivamente com o futuro da educação.

Condizente com estes resultados, Santos et al. (2015, p. 141) ressalta que “no Brasil, na última década, observa-se procura crescente dos recém-formados por empregos no setor público, atraídos, principalmente, pelos salários iniciais superiores aos do setor privado, pela percepção de maior estabilidade de emprego e pela progressão assegurada na carreira”.

As verbalizações constantes nos Quadros 4 e 5 exprimem as informações percepções dos participantes sobre a escolha da carreira de TAE.

Quadro 4 - Quadro matricial da categoria “Carreira no serviço público”

Categoria: Carreira no serviço público

Definição: Escolha baseada em aspectos genéricos inerentes ao cargo público que não envolvem afinidade e motivação com as atribuições propriamente ditas desempenhadas pelo TAE. Remuneração, oportunidade diante da disponibilização da vaga, estabilidade e habilitação condizente com as exigências.

E2 (PROENS): Ocorrência da vaga, necessidade de emprego com maior remuneração (...)

E6 (Instituto): Por eu ter a habilitação necessária para o cargo (licenciatura), apesar de não ter

experiência na área de Pedagogia. E por se tratar de um cargo público de nível superior.

E10 (Cefores): Trabalhar no serviço público federal (...)

E15 (PROENS): Eu não conhecia o cargo, prestei o concurso, pois era um cargo que exigia licenciatura em qualquer área do conhecimento.

E20 (Instituto): (...) pelo motivo de aumento salarial também.

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Incluiu-se nessa categoria, portanto, os relatos dos profissionais que buscaram o concurso porque careciam de um trabalho, viam no serviço público uma chance de ter melhores condições financeiras e estabilidade. Aliado a esses fatores, eles perceberam que, oportunamente, sua formação atendia aos requisitos genéricos exigidos pelo cargo.

A categoria “Afinidade com a área”, por sua vez, reuniu as respostas que ilustraram o interesse pelo cargo, face a possibilidade de crescimento pessoal e profissional. Ou seja, selecionou nos relatos aspectos referentes à afinidade e empatia com a Educação.

Quadro 5 - Quadro matricial da categoria “Afinidade com a área”

Categoria: Afinidade com a área

Definição: Empatia e afinidade com a área da educação. Motivação para construir processos educativos de qualidade.

E3 (PROENS): Atuar na área de educação e contribuir para a melhoria e desenvolvimento do ensino em todos os níveis.

E7 (PROENS): Afinidade com a inspeção educacional desde a formação acadêmica.

E14 (PROENS): Aptidão com Educação.

E17 (PROENS): Trabalhar com educação.

E19 (PROENS): O principal motivo foi o ensino. Sou professora e sempre trabalhei com ensino. Acreditei que iria cumprir e cumpri papéis na universidade ligadas ao ensino.

E23 (PROENS): Valorização da minha formação superior.

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

De modo geral a análise das respostas à pergunta “quais foram os seus motivos para prestar o concurso para o cargo de TAE na UFTM?” buscou compreender o que realmente ensejou a busca do processo de seleção e,

consequentemente, o ingresso desses profissionais na universidade. A Tabela 3 mostra a frequência e o percentual, sendo que em muitos casos os entrevistados mencionaram ambas as categorias em sua fala.

Tabela 3 - Percentagem e frequência - “Carreira no serviço público” e “Afinidade com a área”

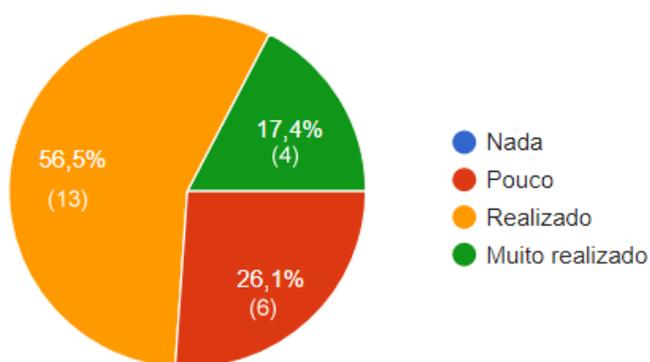
Categoria	Percentagem	Frequência
Carreira no serviço público	69,5%	16
Afinidade com a área	56,5%	13

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Quando indagados sobre aspectos subjetivos inerentes à realização profissional, os respondentes mostraram, de forma geral, estarem realizados e contentes, conforme mostra as Figuras 9, 10 e 11. Quatro (17,4%) se disseram muito realizados profissionalmente; 13 (56,5%) realizados, e; 06 (seis), 26,1%, pouco realizados. Sobre o gosto pelas atividades desempenhadas quando do exercício da função, 10 (dez), 43,5%, afirmaram gostar; 07 (sete), 30,4%, gostar muito; 05 (cinco), 21,7%, gostar pouco, e; 01 (um), 4,3%, não gostar.

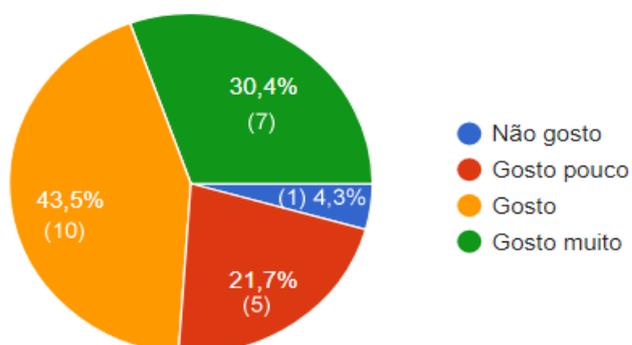
No que tange à motivação, ao sentir-se motivado para o trabalho, 13 (56,5%) se mostraram motivados; 06 (seis), 26,1%, pouco motivados; 03 (três), 13%, muito motivados, e; 01 (um), 4,3%, nada motivado.

Figura 9 - Está realizado profissionalmente



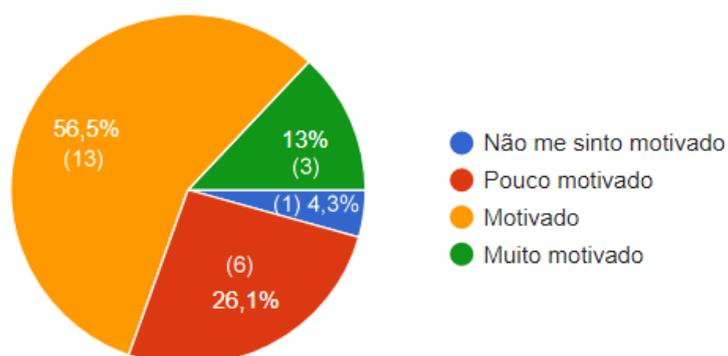
Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Figura 10 - Gosta das atividades que desempenha



Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Figura 11 - Possui motivação para o trabalho



Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Ao analisar as informações trazidas no presente subtópico foi possível perceber que, para a maioria dos participantes o ingresso na carreira de TAE foi motivado por ingressar numa “Carreira pública” do que por “Afinidade com a área”. Além disso, a maior parte dos profissionais relatou estar satisfeita e realizada profissionalmente, além de gostar das atividades que desempenham atualmente.

Tendo em vista estes resultados e comparando com os apresentados na seção a seguir sobre as atividades efetivamente desempenhadas pelos TAEs é possível perceber uma relação entre a motivação para o ingresso na carreira e realização profissional dos TAEs, vez que a maioria dos profissionais mostraram que não realizam majoritariamente as atribuições inerentes ao cargo, mas, ainda assim,

gostam daquelas atividades que desempenham, além de se sentirem satisfeitos e realizados profissionalmente.

Uma vez que a maioria dos participantes indicou que a motivação inicial para ingresso na carreira de TAE se deu pela oportunidade de construir uma carreira pública e por possuírem os requisitos mínimos de escolaridade para tal, infere-se que ao serem aprovados no concurso público esta motivação inicial foi atingida e, por isso, indicaram estar satisfeitos e realizados profissionalmente. Alguns participantes ainda informaram que antes do ingresso na universidade não possuíam experiência na área pedagógica. Estes relatos apontam a fragilidade dos requisitos mínimos para o ingresso no cargo e a importância das políticas de gestão de pessoas das IFES para melhor aplicar estes servidores que ingressam sem experiência e sem referências claras sobre as atribuições do cargo.

Talvez a motivação inicial vinculada apenas ao ingresso na carreira pública possa ser um dos fatores que dificultam a construção da identidade profissional destes servidores, mencionadas em vários estudos sobre o tema (MOURA, 2017; LEWANDOWSKI, 2018; PIO, 2012; SILVA, 2014). Se não há na instituição um modelo claro de gestão de pessoas que apresente as atribuições do cargo e uma política clara de alocação e desempenho de funções, o processo de construção da identidade fica comprometido. O servidor se vê diante de um cenário novo e, por vezes, demora a perceber que não está executando atividades relacionadas ao cargo. Neste sentido, Pinto (2014) esclarece que, mesmo que o processo de seleção se dê por intermédio de concurso público, é fundamental uma política de lotação de servidores técnicos alinhada com os objetivos institucionais e do cargo.

5.2 Descrição das tarefas típicas desenvolvidas pelos TAEs

5.2.1 Questões abertas

A partir dos relatos dos ocupantes do cargo sobre as tarefas típicas desenvolvidas foi possível analisar o conteúdo e construir três categorias, considerando as frequências e circunstâncias mencionadas. Os respondentes mencionaram atividades variadas, que puderam ser agrupadas em atividades de cunho administrativo, pedagógico e complementar.

A categoria “Atividades administrativas” buscou pincelar a menção àquelas atividades administrativas propriamente ditas, burocráticas e de atendimento ao

público. Já a categoria “Atividades pedagógicas” buscou agregar aquelas que possuíam relação direta com o processo de ensino-aprendizagem.

No processo de codificação destas duas categorias, ao analisar as menções, pensou-se na finalidade de cada atividade e foi utilizado o critério de exclusão. Se, da leitura da atividade fosse possível visualizar um nexos de causalidade entre ela e a área pedagógica, ela se enquadraria como “pedagógica”. Se não, classificada estava como administrativa.

Além disso, diferenciando a atividade administrativa e a pedagógica da complementar, pensou-se no rol de atribuições típicas trazido no Ofício. Tudo aquilo que não fazia parte da rotina diária dos participantes, mas ainda assim se mostrava relevante para a instituição, enquadrou-se como atividade complementar.

Imperioso ressaltar que as atividades descritas pelos participantes assumem contornos mais ou menos administrativos e/ou pedagógicos, a depender de suas lotações. As verbalizações, portanto, serão seguidas da menção ao setor em que trabalham, a fim de melhor delimitar tais parâmetros.

Ainda, a fim de melhor assimilar os resultados alcançados, foram feitos cálculos de frequência e percentual de menção de cada uma das categorias nos discursos dos TAEs, sendo que em muitos casos os entrevistados assinalaram mais de uma categoria.

5.2.1.1 Categoria: Atividades administrativas

Atividades administrativas são aquelas basilares, sem as quais o funcionamento de toda e qualquer organização fica comprometido. São atividades essenciais, instrumentais e de apoio. Representam os meios utilizados para a consecução do resultado finalisticamente objetivado.

Da leitura das respostas apresentadas, constatou-se que há na universidade profissionais ocupantes do cargo de TAE cujas atividades possuem caráter majoritariamente administrativo. O Quadro 6 mostra as verbalizações externadas pelos TAEs.

Quadro 6 - Quadro matricial da categoria “Atividades administrativas”

Categoria: Atividades administrativas

Definição: Atividades de apoio que servem de instrumento à consecução da atividade-fim da universidade. Atribuições administrativas, burocráticas e de atendimento ao público, que não demandam formação em área específica de conhecimento.

E1 (PROENS): Leitura/Respostas de E-mails institucionais; Acompanhamento de Processos inseridos no SEI; Atendimento ao Público (E-mails/telefone/pessoalmente);

E3 (PROENS): Atividades de secretaria de curso. Recebimento de e-mails, confecção de documentos como certificados, listas de presença e atas;

E6 (Instituto): Assessoramento às reuniões mensais do Colegiado, na produção de Atas; Elaboração de memorandos e documentos diariamente; atividades administrativas diariamente.

E8 (PROACE): Rotinas administrativas relacionadas à atividade;

E10 (Cefores): Diariamente realizo atividades administrativas de atendimento ao público interno e externo.

E14 (PROENS): Serviços diversos envolvendo conferência de documentos.

E18 (PROPPG): Serviços rotineiros de secretaria, como atendimento de telefone, atendimento de alunos e professores.

Pró-Reitor PROENS: Existem muitos TAEs na PROENS que desempenham atividades administrativas. Alguns até preferem.

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

A análise das atividades administrativas buscou compreender a frequência mencionada pelos entrevistados, ou seja, quantas vezes eles citaram as atividades administrativas como parte integrante de sua rotina, e qual a sua lotação dentro do quadro da universidade. Em outras palavras, pleiteou-se melhor compreender quais são os setores que possuem em seu quadro servidores TAEs que desempenham majoritariamente atividades administrativas em detrimento das demais.

A Tabela 4 mostra a frequência e o percentual, a fim de mensurar a prevalência da atividade em determinado setor. A percentagem e a frequência consideraram o quantitativo de entrevistados lotados naquele setor que a mencionaram. Em muitos casos os entrevistados mencionaram a categoria mais de uma vez em sua fala.

Tabela 4 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Atividades administrativas”

Categoria “Atividades administrativas”	Nº de respondentes	Porcentagem	Frequência
PROENS	14	64 %	09
PROACE	04	25%	01

PROPPG	01	100%	01
Cefores	01	100%	01
Institutos	02	50%	01

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

A menção da categoria “Atividades administrativas” por parte dos Pró-Reitores, de modo geral, foi pouca. As entrevistas possuíram como objetivo primordial compreender o contexto vivenciado por cada TAE e as ações de alocação e/ou remanejamento que vêm sendo feitas. Apenas o Pró-Reitor da PROENS atestou a existência de servidores desempenhando atividades alheias à formação educacional, informação esta constante no Quadro 6.

A Pró-Reitora da PROACE, ao descrever as atividades típicas dos servidores lotados nesta Pró-Reitoria, mencionou frequentemente atividades relacionadas a próxima categoria (Quadro 7) e afirmou as atribuições dos servidores ali lotados, de forma geral, vêm sendo desempenhadas conforme previsto na legislação: “Eu acho que, na medida do que diz respeito aos alunos e ao processo de aprendizagem, os servidores aqui lotados fazem tudo e até mais um pouco. Eles agem”.

A Pró-Reitora da PRORH, por sua vez, enfatizou não deter condições de informar o caráter das atividades que estão sendo desempenhadas pelos TAEs em toda a instituição. A Pró-Reitora afirmou que:

Eu penso o seguinte. Eles podem, dentro das atribuições do cargo, sempre exercer as suas funções típicas. Sempre. Contudo, a depender do setor da universidade, eles podem desenvolver mais ou menos esse rol de atividades. Assim como em qualquer outro cargo. Então, essa análise de medida, depende da área de atuação. Penso que o gestor do servidor é que poderá dar uma resposta melhor, dentro da área de atuação de cada profissional e explicar se ele desenvolve mais ou menos as funções típicas. Se é uma área que demanda todas as atribuições, sempre. Ou nem sempre, menos. Então, essa resposta, para que seja mais certa e adequada, deve ser feita ao gestor de cada TAE. Aqui, nós fazemos o encaminhamento dessa força de trabalho, conforme a necessidade do setor.

5.2.1.2 Categoria: Atividades pedagógicas

No processo de categorização, as atividades pedagógicas foram descritas como aquelas que se relacionam com o processo de ensino-aprendizagem. Envolve a maior parte das ações descritas como típicas do cargo dos TAEs. Incluíram-se atividades que representam a assessoria prestada aos discentes e docentes, a fim

de melhorar os processos avaliativos, reduzir os índices de evasão, promover um melhor aprendizado, entre tantas outras atividades.

O Quadro 7 elenca as principais verbalizações expressas pelos TAEs.

Quadro 7 - Quadro matricial da categoria “Atividades pedagógicas”

Categoria: Atividades pedagógicas

Definição: Atividades relacionadas ao processo de ensino-aprendizagem. Atribuições que envolvem, principalmente, assessoramento discente e docente e, para tanto, demandam formação em área específica de conhecimento educacional.

E4 (PROACE): Elaboração de planilhas para acompanhamento pedagógico de alunos, atendimentos pedagógicos, coordenação do programa de monitoria inclusiva, etc.

E8 (PROACE): Acompanhamento Pedagógico Discente.

E10 (Cefores): Participo das comissões de avaliação e revisão dos projetos pedagógicos do curso e do Cefores; apoio à coordenação pedagógica.

E11 (PROENS): Desenvolvimento de projetos de formação de professores universitários, com periodicidade variada, mediante encontros em que são realizadas leituras, estudos, reflexões acerca da docência universitária;

E16 (PROACE): Participação e desenvolvimento de projetos relacionados à inclusão de alunos com deficiência visual e outras necessidades educacionais especiais;

E18 (PROPPG): Serei professor no curso EAD em Pedagogia universitária a partir de 2019 na UFTM.

E20 (Instituto): Atuo em parceria com as coordenações de cursos, docentes e estudantes, visando acompanhar, apoiar e avaliar atividades pedagógicas e curriculares.

Pró-Reitor PROACE: O trabalho deles está relacionado ao processo de aprendizagem. É feito um levantamento de dificuldades que possam estar sendo enfrentadas pelos alunos. Identificadas as causas e propostas formas de resolução como, por exemplo, o encaminhamento psicológico e médico ou sugestão monitoria.

Pró-Reitor PROENS: Hoje os TAEs da PROENS atuam com processos seletivos, acompanhamento de estágios, orientação de projetos pedagógicos, entre outros. Recentemente, também tem sido feita a formação de professores.

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

A análise das atividades pedagógicas, assim como das atividades administrativas, buscou compreender a frequência mencionada pelos entrevistados e qual a sua lotação dentro do quadro da universidade. A Tabela 5 mostra a frequência e o percentual – da forma já descrita anteriormente. Repise-se que houve casos em que os entrevistados mencionaram a categoria mais de uma vez.

Tabela 5 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Atividades pedagógicas”

Categoria “Atividades pedagógicas”	Nº de respondentes	Percentagem	Frequência
PROENS	14	64%	09
PROACE	04	100%	04
PROPPG	01	100%	01
Cefores	01	100%	01
Institutos	02	50%	01

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Ao contrário da categoria anterior, as “Atividades pedagógicas” foram mais mencionadas e pormenorizadas pelos Pró-Reitores. A Pró-Reitora da PROACE acredita que o desempenho de atribuições em seu setor é de caráter majoritariamente pedagógico, fato este que contribui para a motivação dos servidores ali lotados. Enfatizou que “As pessoas que trabalham aqui estão felizes. Você percebe que eles fazem aquilo que querem. As pessoas querem trabalhar com sua área de formação e, por isso, prestam concurso para aquilo”.

O Pró-Reitor da PROENS acredita que aproximadamente 50% dos TAEs da Pró-Reitoria estão atuando como tal e se mostrou otimista ao afirmar que “Estamos caminhando para a melhoria. Sempre. Existem programas gerando bons frutos e que tem potencial para crescer e ter maior aplicabilidade na instituição”.

A Pró-Reitora da PRORH destacou a importância do gestor no processo de movimentação de pessoal e seu compromisso com a alocação adequada do TAE. “A psicologia organizacional, dentro do serviço de movimentação de pessoal, analisa os perfis e encaminha o servidor. Os gestores são orientados, dentro das atribuições de cada cargo, para que ele aplique o servidor, de acordo com as necessidades do setor”, destacou.

5.2.1.3 Categoria: Atividades complementares

A definição de atividade complementar surgiu a partir das atividades mencionadas pelos TAEs que não fazem parte da rotina diária dos participantes, mas ainda sim são pertinentes e fundamentais. Ou seja, não integram o ciclo comum de atribuições daquele setor e não são realizadas habitualmente, enquanto parte obrigatória e com frequência pré-determinada. São, ao contrário, atividades de caráter excepcional que surgem a partir de uma situação específica ou de uma

demanda institucional por regulamentação, resolução de conflitos, promoção de aperfeiçoamento, entre outros.

A categoria foi criada por exclusão. Agregou atividades que não se enquadravam como administrativas ou pedagógicas e possuíam como ponto de intersecção e semelhança a capacidade de contribuição com a atividade-fim da universidade, aspecto este que não pode deixar de ser analisado no presente trabalho.

Nesse sentido, os profissionais citaram proposição e elaboração de normas e regulamentações, de forma geral, além de publicação de artigos científicos e participação em eventos científicos. Mencionaram, ainda, a participação em grupos de trabalho não necessariamente relacionados diretamente ao processo de ensino como, por exemplo, o de implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da UFTM. Segue, no Quadro 8, os exemplos de verbalizações.

Quadro 8 - Quadro matricial da categoria “Atividades complementares”

Categoria: Atividades complementares
Definição: Atividades cuja periodicidade e necessidade não são pré-determinadas. Surgem a partir da demanda institucional por planejamento, resolução de conflitos, aperfeiçoamento, entre outros.
E1 (PROENS): Participação em Grupos de Trabalho, Comitês e /ou Comissões que visam estudar, analisar, elaborar, propor novas estratégias de gestão e/ou de ensino.
E2 (PROENS): Elaboração de normas de protocolo.
E9 (PROACE): Proposição de regulamentação para a assistência estudantil, de um modo geral.
E10 (Cefores): Elaboração do regimento do Cefores e do regulamento do ensino básico, técnico e tecnológico.
E11 (PROENS): Produção e publicação de, pelo menos, dois artigos científicos anuais relacionados às temáticas que estudo: formação de professores universitários, didática desenvolvimental, teoria histórico-cultural, Pedagogia universitária; participação em equipe editorial da Revista Obutchénie; organização de dossiê: didáticas específicas (em andamento em 2018); participação em pelo menos três eventos científicos anuais, com apresentação de comunicação oral.
E15 (PROENS): Participação no grupo de trabalho de implantação do SEI, 2016/2017; membro da Comissão Permanente de Avaliação de Documento.

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

A análise das atividades complementares visou entender aspectos que se relacionam ao planejamento, normatização interna e uniformização de entendimentos. Embora menos relevantes para o objetivo do trabalho, possibilitou conhecer melhor o cenário estudado e as políticas que vêm sendo implementadas. A

Tabela 6 tabulou a frequência e o percentual – utilizando-se a forma já descrita anteriormente.

Tabela 6 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Atividades complementares”

“Atividades complementares”	Nº de respondentes	Percentagem	Frequência
PROENS	14	28 %	04
PROACE	04	25%	01
Cefores	01	100%	01

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

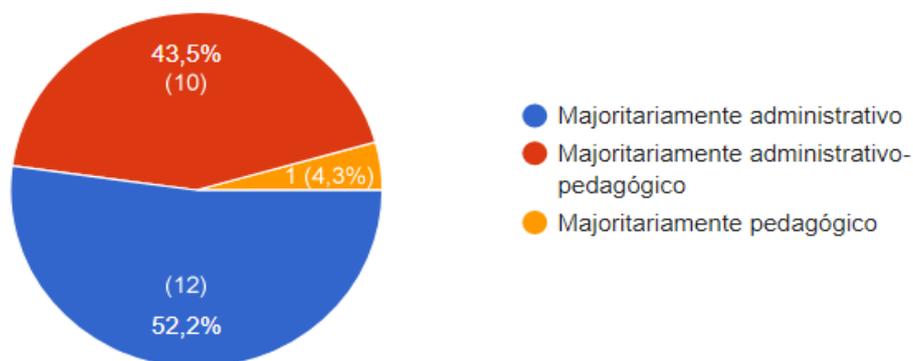
5.2.2 Questões fechadas

Na sequência das questões abertas, o questionário continha questões fechadas no formato de resposta *likert* com as atividades descritas na legislação. Os participantes tinham que responder em que medida realizavam aquelas tarefas na sua rotina de trabalho.

A primeira questão fechada pediu que os participantes que analisassem sua rotina de trabalho e avaliassem se aquilo que fazem diariamente possui traços predominantemente pedagógicos ou administrativos.

A Figura 12 mostra que a maioria dos TAEs, 52,2%, avaliou as atividades que desempenha como sendo majoritariamente administrativas, enquanto 43,5% descreve suas atividades como majoritariamente administrativo-pedagógicas. Apenas 4,3% dos TAEs avaliou executar atividades de cunho exclusivamente pedagógico.

Figura 12 - Na sua opinião, as atividades que desenvolve possuem caráter:



Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Já a segunda parte do questionário fechado foi mais específica e direcionada. Enumerou as descrições das atividades típicas trazidas pelo Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC e arguiu em que medida cada uma delas é desempenhada pelos TAEs. A Tabela 7 tabulou todas essas respostas dos TAEs.

Tabela 7 - Resultados a partir das atividades típicas dos TAEs

Atividade	Nunca	Quase nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre
Elabora e/ou assessora atividades de ensino	7 (30,4%)	8 (34,8%)	3 (13,0%)	4 (17,4%)	1 (4,3%)
Participa do planejamento, orientação, supervisão e avaliação de atividades de ensino	10 (43,5%)	5 (21,7%)	1 (4,3%)	6 (26,1%)	1 (4,3%)
Elabora e/ou assessora atividades de pesquisa	14 (60,9%)	4 (17,4%)	3 (13,0%)	2 (8,7%)	0 (0,0%)
Elabora e/ou assessora atividades de extensão	11 (47,8%)	1 (4,3%)	8 (34,8%)	3 (13,0%)	0 (0,0%)
Planeja, supervisiona, analisa e reformula o processo de ensino e aprendizagem	12 (52,2%)	2 (8,7%)	5 (21,7%)	3 (13,0%)	1 (4,3%)
Cria ou modifica processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral aos alunos	10 (43,5%)	4 (17,4%)	4 (17,4%)	4 (17,4%)	1 (4,3%)
Realiza trabalhos estatísticos para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão	7 (30,4%)	5 (21,7%)	4 (17,4%)	6 (26,1%)	1 (4,3%)
Elabora apostilas	13 (56,5%)	2 (8,7%)	7 (30,4%)	1 (4,3%)	2 (8,7%)
Orienta pesquisas acadêmicas	19 (82,6%)	3 (13,0%)	1 (4,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)
Utiliza recursos de informática	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (4,3%)	22 (95,7%)

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

A partir da leitura geral dos dados apresentados na Tabela 7 o que se observou é que, majoritariamente, os TAEs “nunca” e “quase nunca” desempenham nove das dez atividades constantes no rol trazido pelo Ofício, exceto pela última atividade que se refere à utilização de recursos de informática. Em relação a esta, 22 (95,7%) TAEs atestaram utilizar “sempre” os recursos e 01 (um), 4,3%, “quase sempre”.

No que diz respeito à elaboração/assessoramento de atividades de ensino constatou-se que esta atividade “nunca” é feita por 07 (sete), 30,4%, dos TAEs e “quase nunca” por 08 (oito), 34,8%, totalizando uma maioria de 65,2%. Três TAEs (13%) relataram fazê-las “raramente” e apenas 04 (quatro), 17,4%, as fazem “quase sempre”. O “sempre” foi mencionado por apenas 01 (um) TAE (4,3%).

A participação no planejamento, orientação, supervisão e avaliação de atividades de ensino “nunca” é feita por 10 (dez), 43,5%, e “quase nunca” por 05 (cinco), 21,7%. A maioria, nesse caso, também é de 65,2%. Um (4,3%) dos TAEs atestou fazê-las “raramente”, 06 (seis), 26,1%, “quase sempre” e 01 (um), 4,3%, “sempre”.

As atividades de pesquisa e extensão também foram abordadas. Nenhum TAE indicou a opção de “sempre” elaborar e assessorar atividades de pesquisa. Dois (8,7%) responderam “quase sempre”; 03 (três), 13%, “raramente”; 04 (quatro), 17,4%, “quase nunca”, e; 14 (60,9%) “nunca”. Com relação às atividades de extensão, ninguém declarou “sempre”, enquanto 03 (três), 13%, as fazem “sempre”; 08 (oito), 34,8%, “raramente”; 01 (um), 4,3%, “quase nunca” e, novamente, a grande maioria, totalizando 11 (47,8%) “nunca”.

Acerca do planejamento, supervisão, análise e reformulação do processo de ensino e aprendizagem, os resultados foram: 01 (um), 4,3%, declarou fazê-lo “sempre”; 03 (três), 13%, “quase sempre”; 05 (cinco), 21,7%, “raramente”; 02 (dois), 8,7%, “quase nunca”, e; 12 (52,2%) “nunca”. Atividades de criação ou modificação de processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional também são pouco realizadas. Um TAE (4,3%) as realiza “sempre”; 04 (quatro), 17,4%, “quase sempre”; 04 (quatro), 17,4%, “raramente”; outros 04 (quatro), 17,4%, “quase nunca”, e; 10 (dez), 43,5%, “nunca”.

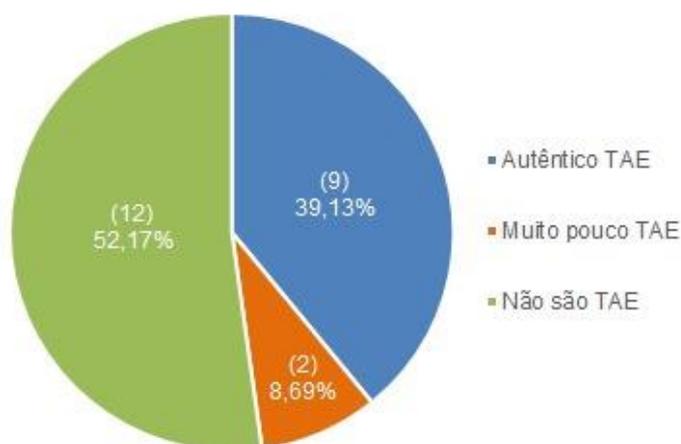
Em relação a realização de trabalhos estatísticos para apoio as atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão, os percentuais expostos foram mais hegemônicos que os demais que possuem elevada discrepância. Um (4,3%) asseverou “nunca” fazê-las; 06 (seis), 26,1%, “quase nunca”; 04 (quatro), 17,4%, “raramente”; 05 (cinco), 21,7%, “quase sempre”, e; 07 (sete), 30,4%, “sempre”.

A elaboração de apostilas é feita “sempre” por 02 (dois), 8,7%, dos TAEs; “quase sempre” por 01 (um), 4,3%; “raramente” por 07 (sete), 30,4%; “quase nunca” por 02 (dois), 8,7%, e; “nunca” por 13 (56,5%). A orientação de pesquisas

acadêmicas, por fim, “raramente” é feita por 01 (um), 4,3%; “quase nunca” por 03 (três), 13%, e; “nunca” por 19 (82,6%).

A Figura 13 representou um diagnóstico da aplicação dos TAEs da instituição. Nove (39,13%) consideram que estão de fato atuando como TAEs, 12 (52,17%) se consideram muito pouco TAEs e 02 (dois), 8,69%, acreditam que não estão, de forma alguma, atuando como TAEs.

Figura 13 - Diagnóstico da aplicação dos TAEs



Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

A apreciação dos relatos constantes nas questões abertas, que se deu por intermédio da análise qualitativa de conteúdo permitiu analisar aspectos expressivos acerca das atividades efetivamente desempenhadas pelos TAEs, que foi o objetivo precípua do presente trabalho. As respostas trouxeram à tona a rotina dos servidores, por intermédio de verbalizações importantes que permitiram um maior e melhor entendimento entre a dinâmica do trabalho real e do prescrito legalmente.

De modo geral, observou-se que o desempenho de atividades constantes na categoria “Atividades administrativas” foi mencionada com frequência igual ou superior a 50% pelos servidores lotados em 04 (quatro) dos 05 (cinco) setores investigados, quais sejam: PROENS (64%), PROPPG (100%), Cefores (100%) e Institutos (100%). Apenas os servidores lotados na PROACE parecem desempenhar menos tarefas administrativas do que pedagógicas, mencionando que apenas cerca de 25% das tarefas enquadram-se nesta categoria. Resultado semelhante foi observado no que se refere à categoria intitulada “Atividades pedagógicas”. Os relatos sugeriram que elas foram frequentes em percentual superior a 50% em todos

os setores investigado: PROENS (64%), PROACE (100%), PROPPG (100%), Cefores (100%) e Institutos (50%).

Depreende-se da análise lógica dos resultados qualitativos que as atividades de cunho pedagógico e administrativo caminham juntas. Não há um setor sequer que deixou de mencionar uma das categorias. A diferença entre elas se deu tão somente com relação à frequência – é maior ou menor, a depender da lotação do entrevistado.

A PROENS apresentou índices equivalentes – 64% em ambas as categorias. Na PROACE houve a prevalência das “Atividades pedagógicas” – 100% *versus* 25% de caráter administrativo. Na PROPPG e no Cefores, ambas foram mencionadas 100%, ou seja, tanto o respondente que se encontra enquadrado nesta Pró-Reitoria quanto o respondente que se encontra lotado no Cefores realiza tanto funções administrativas quanto aquelas atreladas ao ensino-aprendizagem. Por fim, nos Institutos, a prevalência foi da categoria “Atividades administrativas” (100%) sobre a das “Atividades pedagógicas” (50%). Acerca das complementares, destaca-se a frequência de 28% na PROENS, 25% na PROACE e 100% no Cefores. Nos demais setores, a categoria não foi mencionada.

Na PROENS, que obteve o mesmo índice em ambas as categorias, citaram como atividades administrativas o “atendimento ao público por e-mail, telefone e pessoalmente” (E1), execução de “atividades de secretaria de curso como elaboração de certificados e listas de presença” (E3), a “confecção de atas” (E5) e simples “conferência de documentos” (E14). Com relação às pedagógicas, destacaram o “assessoramento de professores e coordenadores de curso quanto aos projetos pedagógicos de curso” (E1), “estudos de viabilidade econômica e social de processos e levantamentos e estudos estatísticos” (E2), além de “projetos de formação de professores universitários” (E11).

A PROACE, por sua vez, apresentou como funções burocráticas apenas as “rotinas administrativas inerentes à atividade” (E8). As atividades pedagógicas encamparam “elaboração de planilhas para acompanhamento pedagógico de alunos” (E4), “acompanhamento acadêmico de alunos inseridos no programa de assistência estudantil” (E8) e “participação e desenvolvimento de projetos relacionados à inclusão de alunos com deficiência visual e outras necessidades educacionais especiais” (E16).

Pelas análises ficou evidente a segregação existente entre as Pró-Reitorias e os segmentos de alunos e professores da instituição. O trabalho pedagógico feito na Pró-Reitoria de Ensino se dá majoritariamente com corpo docente e coordenadores de curso, enquanto na Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis o atendimento é direcionado totalmente aos discentes. O que se nota é que no setor cuja atuação predominante é junto aos discentes, houve a realização mais frequente das atividades pedagógicas atreladas ao processo ensino-aprendizagem discente. Essa característica mostra uma maior aproximação do TAE com o discente do que dos docentes.

Na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, as atividades administrativas compreendem, por exemplo, a “realização de matrículas e recebimento e acompanhamento de inscrições; organização da sala e dos materiais que serão utilizados”, enquanto as pedagógicas embora mencionadas, se restringem a “alimentação da Plataforma Sucupira e outras plataformas de pesquisa” (ambas E18). O Cefores, administrativamente mencionou “atendimento ao público interno e externo” e pedagogicamente a participação das “comissões de avaliação e revisão dos projetos pedagógicos do curso e do Cefores” (ambas E10).

No âmbito dos Institutos, em que prevaleceram a realização das atividades administrativas em detrimento das pedagógicas, destacaram-se as seguintes atividades administrativas: “assessoramento às reuniões mensais do colegiado na produção de Atas; elaboração de memorandos e documentos diariamente” (E6), e pedagógicas: “atuação em parceria com as coordenações de cursos, docentes e estudantes, visando acompanhar, apoiar e avaliar atividades pedagógicas e curriculares” (E20).

Apesar dos TAEs informarem que realizam atividades pedagógicas em sua rotina de trabalho, estas parecem não estar estritamente relacionadas as atividades prescritas legalmente. Os resultados das questões quantitativas, que foram baseadas nas atividades descritas no Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, realçaram que a maioria dos servidores não desempenham tais atividades.

O trabalho genuinamente pedagógico atrelado a descrição oficial do cargo parece ser prática rara, enquanto o contrário acontece com maior incidência. Ou seja, existem muitos TAEs desempenhando atividades majoritariamente administrativas (52,2%) ao passo que apenas um respondente atestou estar

desempenhando atividades majoritariamente pedagógicas (4,3%) na instituição (Figura 12). O restante (43,5%) está desempenhando atividades majoritariamente administrativo-pedagógicas.

Dentre as tarefas vinculadas ao cargo – ou seja, aquelas descritas legalmente (Tabela 8), identificou-se que são executadas ainda por uma minoria dos TAEs. A “elaboração/assessoramento de atividades de ensino” é realizada “sempre” por apenas um respondente. E20 (Instituto) asseverou realizar “assessoramento didático-pedagógico no processo de ensino e aprendizagem”, atividade esta que se enquadra na tarefa acima descrita como típica.

Com relação à participação do “planejamento, orientação, supervisão e avaliação de atividades de ensino”, o resultado foi semelhante. Apenas um atestou realizá-los “sempre”. Sobre esta atividade, E20 (Instituto) afirmou que atua “em parceria com as coordenações de cursos, docentes e estudantes, visando acompanhar, apoiar e avaliar atividades pedagógicas e curriculares”.

A “elaboração/assessoria de atividades de pesquisa e extensão” e a “orientação de pesquisas acadêmicas” não são realizadas “sempre” por nenhum dos respondentes. Ou seja, nem mesmo o servidor que atua junto à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação realiza estas atividades que, via de regra, deveriam ser tipicamente feitas por ele.

Um TAE afirmou “sempre” desempenhar funções inerentes ao “planejamento, supervisão, análise, reformulação do processo de ensino e aprendizagem”. Nesse sentido, E11 (PROENS) afirmou “fazer diagnósticos de questões que afetam o ensino”, enquanto E20 (Instituto) também relatou “assegurar a implementação de políticas e diretrizes educacionais”.

A “realização de trabalhos estatísticos para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão” e a “criação ou modificação de processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral aos alunos” se mostraram presente “sempre” na rotina de trabalho de um TAE. E2 (PROENS) demonstrou que realizar “estudos de viabilidade econômica e social de processos e levantamentos e estudos estatísticos”. Por fim, a “elaboração de apostilas” parece ser feita “sempre” por dois dos respondentes, embora não tenha sido mencionada por nenhum dos TAEs nas questões abertas constantes do questionário.

A “utilização de recursos de informática” foi a única atividade executada “sempre” por 22 dos respondentes. Sobre o uso de tecnologias, Horta (2016) as questiona em detrimento do sentido da real função dos TAEs nas instituições: os profissionais estariam executando tarefas variadas e infinitas, sempre aliadas aos meios tecnológicos, de modo que a burocracia sempre se faria presente, fazendo com que o cotidiano das tarefas seja tomado pelas tarefas automáticas e não reflexivas.

Este resultado foi semelhante ao coletado junto ao IFPR, diante da mesma pergunta. Naquele contexto, o que se percebeu foi que “a grande maioria (88%) dos servidores pesquisados entendem que suas atividades apresentam natureza administrativo-pedagógica, três entendem que é administrativa (09%) e apenas um participante (03%) entende que suas atividades são pedagógicas” (LEWANDOSKI, 2018, p. 102).

Portanto, o que se verificou após as análises qualitativas e quantitativas foi que, assim como em outras instituições de ensino, os TAEs da universidade analisada nesta pesquisa desempenham atividades predominantemente administrativas em detrimento das pedagógicas. As atividades que estão efetivamente sendo realizadas pelos TAEs poderiam ser feitas por Auxiliares ou Assistentes em Administração, cujas atividades típicas são justamente aquelas mencionadas por eles, tais como: organização e execução de atividades administrativas; atendimento de usuários; trato de documentos e atos administrativos; assessoria em atividades de ensino, pesquisa e extensão; preparação de relatórios e planilhas; entre outros.

Reis (2007) chama esse fenômeno existente na gestão de pessoas de “anomalia”. Ela surge, no caso sob análise, a partir da constatação de que os servidores dotados de nível superior estão, na verdade, realizando atribuições de outrem, cujas funções exigem apenas o ensino médio. Um modo de evitar essa confusão de funções, seria melhor defini-las e distribuí-las, sendo que a criação de funções sem a prévia definição clara destas ensejaria uma constante provisão de pessoas injustificada e prejuízo para a organização (ALVES, 2017).

Esse fenômeno anômalo, não é exclusivo da universidade estudada. A revisão da literatura valida as informações obtidas no presente caso, ao mostrar situações semelhantes em outras instituições públicas de ensino superior. Na UFF, no que tange ao desempenho de atividades que notoriamente poderiam ser

realizadas por profissionais de outra categoria, percebeu-se que “a atuação do TAE se confunde com a atuação do Assistente em Administração, um cargo que exige Ensino Médio Profissionalizante ou Ensino Médio completo (...)” (SANSEVERINO, 2015, p. 16). Ou seja, o “cotidiano da universidade revela conflito de atribuições e desvio de função, ao se comparar os requisitos e as atribuições dos cargos de TAE e Assistente em Administração” (SANSEVERINO, 2015, p. 16), fato este também presente na instituição analisada.

Nesse mesmo sentido, a dissertação de mestrado intitulada “O lugar dos Técnicos em Assuntos Educacionais em uma Instituição Federal do Sul do Brasil”, em que a pesquisadora apresentou a experiência vivenciada por ela mesma, relatou que:

Cedo me vi sozinha para empreender minha busca por um lugar de atuação pedagógica em um curso que era muito distante da minha área de formação. E durante os primeiros meses, me vi conformada com a situação de executar tarefas administrativas. Entretanto, após um tempo, quando já tinha conhecimento da estrutura do curso, das disciplinas, dos professores, dos discentes e suas dificuldades, começo a conseguir enxergar um horizonte para poder desenhar um lugar para mim como TAE. (MOURA, 2017, p. 76)

Há o anseio pelo desempenho de atividades coerentes com a descrição do cargo – quais sejam, as de natureza pedagógica – que surgem no momento em que se presta o concurso público e se materializam com a posse. O que se percebe é que há “uma tendência à execução de tarefas administrativas, o que conduz para o desencanto e para a frustração, já que a expectativa que se gera com o concurso é a de se desenvolver um trabalho pedagógico” (MOURA, 2017, p. 94). No IFPR, o que se percebeu uma “falta de incentivo institucional, ou pela natureza das funções que desempenha serem meramente burocráticas e administrativas” (LEWANDOWSKI, 2018, p. 98), fato este que torna os TAEs, conforme já mencionado anteriormente, um grupo em busca de “reconhecimento, visibilidade e principalmente vontade de contribuir e pertencer à Instituição, no contexto educacional” (LEWANDOWSKI, 2018, p. 120).

5.3 Sugestões para potencializar a natureza pedagógica do cargo de TAE

Além da descrição e análise das tarefas que têm sido desempenhadas, ou seja, do trabalho real desenvolvido pelos TAEs, esta pesquisa também se propôs a analisar as sugestões feitas por eles e pelos Pró-Reitores para potencializar a natureza pedagógica do cargo em seus setores. Como se encontram inseridos no dia a dia da instituição estudada, infere-se que sejam profissionais conscientes das forças e fraquezas, além de portadores de uma visão macro do sistema que os permite serem sujeitos aptos a sugerir melhoramentos e, conseqüentemente, aprimorar as tarefas desempenhadas, tendo em vista a natureza do cargo TAE e as demandas da universidade.

Os relatos foram agrupados em duas categorias distintas, a partir da frequência em que foi mencionada, das circunstâncias, e da pertinência para o estudo. Os respondentes citaram, como forma de melhor aplicar os TAEs na instituição, sugestões diversas, que puderam ser agrupadas em duas categorias: “Assessoria pedagógica genuína” e “Políticas de recursos humanos”.

A categoria “Assessoria pedagógica genuína” surgiu a partir das falas que ressaltaram a imprescindibilidade de atuação direta junto aos docentes e discentes, promovendo apoio e orientação pedagógica. A partir das menções que, em sentido amplo, enalteceram aspectos inerentes ao processo de ensino-aprendizagem.

Já a categoria nomeada de “Políticas de recursos humanos”, por seu turno, originou-se a partir dos anseios externados pelos profissionais na promoção de programas de capacitação, formação continuada, conscientização do papel do TAE e realocação previamente programada. Abordou pontos que se relacionam com a gestão estratégica de pessoas.

Durante o procedimento de codificação destas duas categorias, ao analisar cada uma das verbalizações, optou-se por focar na natureza de cada atividade mencionada, sempre rememorando o objetivo do estudo de listar práticas capazes de aprimorar o processo de aplicação de TAEs. A visualização de uma correlação entre o relatado e a área pedagógica, a enquadrou como “Assessoria pedagógica genuína”, enquanto o elo de ligação com a área de recursos humanos a classificou como “Políticas de recursos humanos”.

Tal como no subtópico anterior, foram feitos cálculos de frequência e percentual de menção de cada uma das categorias nos discursos dos TAEs e dos Pró-Reitores, sendo que em muitos casos os servidores especificaram mais de uma categoria.

5.3.1 Categoria: Assessoria pedagógica genuína

A categoria intitulada “Assessoria pedagógica genuína” englobou todas as menções que direta ou indiretamente se relacionaram com o processo de ensino-aprendizagem e eram dotadas de contornos pedagógicos propriamente ditos. Possui particularidades semelhantes à categoria “Atividades pedagógicas” mencionada anteriormente, diferenciando-se pela finalidade: uma foi criada com o intuito de diagnosticar o contexto vivenciado pelos TAEs e a outra com o objetivo de impulsionar o melhor aproveitamento destes profissionais.

Esta categoria agrupou sugestões que apontavam para atividades de assessoria pedagógica dada aos docentes, coordenadores de cursos e departamentos, orientação de pesquisas e projetos de extensão e ensino, promoção de políticas juntos aos discentes com dificuldades, redução da evasão, entre outros. Muitas foram as verbalizações notáveis com grande potencial de contribuição para a instituição.

Um ponto muito mencionado foi a valorização da atuação dos TAEs junto aos Institutos, especialmente junto aos docentes. O Quadro 9 elenca as principais verbalizações, sendo perceptível a existência marcante de atividades de colaboração pedagógica junto aos docentes.

Quadro 9 - Quadro matricial da categoria “Assessoria pedagógica genuína”

Categoria: Assessoria pedagógica genuína
Definição: Atividades associadas ao processo de ensino e aprendizagem (orientação pedagógica de discentes e docentes). Atuação que carece de formação específica na área de educação.
E1 (PROENS): Atuando nos institutos e coordenações os TAEs teriam acesso à realidade de docentes e discentes podendo propor ações que favoreçam a permanência e a diplomação acadêmica, além de propor projetos de inclusão, nivelamento acadêmico e formação/capacitação docente.
E3 (PROENS): O TAE poderia auxiliar os coordenadores de curso ou de programas na elaboração de projetos para que promova o desenvolvimento de ensino.
E4 (PROACE): Muitos professores precisam de orientação e da colaboração de TAES, mas a cultura universitária apresenta bastante resistência para maior participação dos técnicos administrativos em atividades que sobreponham a função burocrática
E9 (PROACE): Atividades que compreendessem maior reflexão e diálogo junto aos corpos discentes, de acordo com a demanda dos vários cursos, além de um maior contato com os discentes.
E10 (Cefores): Participação mais ativa nas questões pedagógicas.

E18 (PROPPG): Planejar, supervisionar, analisar e reformular processos de ensino aprendizagem, propondo metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos visando a melhoria dos mesmos. Executar de nível de complexidade compatíveis com um cargo de nível superior no ambiente organizacional.

Pró-Reitor PROACE: É preciso ter TAEs nos cursos e nos Institutos. Eles precisam estar lá. É muito importante.

Pró-Reitor PROENS: A maioria dos professores, hoje, torna-se professor do dia para a noite. São raríssimos os casos de professores que possuem formação pedagógica durante o seu mestrado/doutorado. Os trabalhos de assessoria, nesse sentido, são fundamentais.

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

A Tabela 8 mostra a frequência e o percentual, da forma já explicitada, das menções acerca das atividades de “Assessoria pedagógica genuína”, enquanto modo de otimização da atuação do TAE.

Tabela 8 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Assessoria pedagógica genuína”

Categoria “Assessoria pedagógica genuína”	Nº de respondentes	Percentagem	Frequência
PROENS	14	87%	12
PROACE	04	75%	03
PROPPG	01	100%	01
Cefores	01	100%	01
Institutos	02	100%	02

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Analisando as respostas agrupadas nesta categoria percebeu-se relatos bem fundamentados e com grande potencial para aprimorar a natureza pedagógica das tarefas, ou seja, os TAEs sabem o que precisa ser feito para o bom direcionamento de suas funções e reestruturação do modelo institucional de apoio pedagógico. Dois dos Pró-Reitores entrevistados também possuem essa consciência. A PRORH não citou atividades diretamente relacionadas ao assessoramento pedagógico. Contudo, colocou-se à disposição para propostas de melhoria e enfatizou que “a instituição oferece diversas formas para que as pessoas se manifestem”.

A PROACE, por sua vez, salientou que os trabalhos de assessoria discente e docente que já existem são muito bons, contudo insuficientes. “Temos professores

que são muito técnicos e não conhecem os processos formativos. Tinha que ter um processo nessa direção, ia ajudar muito. Porém, mesmo com os trinta e cinco TAEs que temos hoje na instituição, penso que ainda são poucos. O caminho é longo”.

O PROENS, por fim, ao realçar a importância dos TAEs, mostrou sua relação direta com a atividade-fim da universidade. “A consciência precisa ser cada vez mais crítica. Precisamos falar sobre taxa de sucesso nas universidades públicas. Nesse sentido, o papel do profissional da área da educação, torna-se fundamental”.

5.3.2 Categoria: Políticas de recursos humanos

A categoria “Políticas de recursos humanos” abordou sugestões que englobaram atividades voltadas à formação continuada e capacitação, aos processos de alocação e movimentação, bem como incentivos institucionais. Muitos profissionais assinalaram questões institucionais de ausência de programas e ações de incentivo. Até mesmo aqueles que se consideram exercendo tarefas efetivamente de TAEs, mostraram que não há o justo aproveitamento dessa força de trabalho na universidade, conforme verbalizações constantes no Quadro 10.

Quadro 10 - Quadro matricial da categoria “Políticas de recursos humanos”

Categoria: Políticas de recursos humanos

Definição: Aspectos inerentes à alocação, realocação, capacitação, formação continuada, regidos por um Planejamento Estratégico Institucional.

E1 (PROENS): É muito ruim ouvir e perceber que os TAEs são considerados ‘Assistentes Administrativos de Luxo’, que exercem as mesmas atribuições do assistente e recebem um salário superior. Falta identidade na carreira. A PRORH, com o auxílio dos TAEs e demais setores da UFTM, deveria realizar um estudo institucional sobre os setores da universidade que carecem de servidores com o perfil formativo dos TAEs a fim de aproveitar e motivar a referida mão de obra.

E11 (PROENS): O órgão responsável pela gestão dos recursos humanos age por tentativa e erro, sem metas ou dados sistemáticos que a ajudem a tomar decisões mais acertadas no sentido de aproveitar melhor seus servidores. Portanto, a instituição precisa fazer sua lição de casa e construir suas políticas, abrir-se ao pensamento diverso e crítico e dessa maneira reunir melhores condições de gestão dos seus recursos humanos.

E11 (PROENS): A gestão não reconhece, do ponto de vista estrutural, a necessidade de iniciativas voltadas a formação de professores.

E13 (PROENS): Investimento na capacitação continuada dos TAE, em conformidade com as demandas da UFTM e que tais capacitações tenham estreito vínculo com as atividades efetivamente desenvolvida; e atuação dos TAEs em ambientes organizacionais estritamente vinculados ao ensino, a pesquisa e a extensão.

E18 (PROPPG): Boa parte dos TAEs são subutilizados. Não existe uma política institucional para o aproveitamento deste servidor. Qualquer outro profissional de nível superior quando passa no

concurso é aproveitado naquelas funções próprias do cargo, seja o psicólogo, contador, administrador, nutricionista e outros. O TAE de nível superior é aproveitado em funções de cargos de nível D, de assistente administrativo.

Pró-Reitor PROACE: Processo de formação continuada com contemplar conteúdos mais específicos, que possam ajudá-los a apoiar os alunos e professores lá nos cursos. Talvez uma formação mais específica. Questões relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem para que eles possam ter mais clareza e atuar de uma forma mais efetiva e segura.

Pró-Reitor PROENS: É preciso uma formação continuada, junto aos professores, mas ao mesmo tempo uma política interna de conscientização do papel do TAE. Há muita resistência e qualquer política de recursos humanos, nesse sentido, deve ser empreendida com cautela e respeito a autonomia docente.

Pró-Reitor PROACE: Como qualquer outro profissional, a gente nunca está pronto. Precisamos estar em constante formação. Então, acho que tem que haver um projeto de formação continuada para os TAEs, assim como para qualquer outro servidor, que desempenhe qualquer função.

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

A Tabela 9 mostra a frequência e o percentual das verbalizações nos relatos dos entrevistados no presente estudo.

Tabela 9 - Percentagem e frequência, de acordo com o Setor - “Políticas de recursos humanos”

Categoria “Políticas de recursos humanos”	Nº de respondentes	Percentagem	Frequência
PROENS	14	57%	08
PROACE	04	100%	04
PROPPG	01	100%	01
Cefores	01	100%	01

Fonte: Elaborada pela Autora (2019)

Os Pró-Reitores da PROACE e o PROENS narraram questões relacionadas ao perfil e a autonomia docente que impedem a atuação efetiva e sólida do TAE. Mostraram que há muita resistência e que é preciso, além de alterar o contexto institucional, tornando o TAE um profissional mais respeitado, promover capacitações contínuas junto a eles, para que se empoderem. A PROACE, nesse sentido, disse que:

Enfim, questões relacionadas ao processo de ensino e aprendizagem para que eles possam ter mais clareza e atuar de uma forma mais efetiva. Acredito que existam TAEs que possam estar passando por dificuldades. Eventualmente ficam intimidados e com medo de falar algo para os docentes. Então, temos que dar o conhecimento para eles. Só assim eles vão se empoderar e poder questionar e orientar com mais segurança.

Os conteúdos externados pelos participantes foram expostos de modo a conferir nitidez a um dos eixos da pesquisa: a potencialização do trabalho dos TAEs na instituição investigada. Por meio de suas respostas propuseram atividades coerentes e oportunas, que poderão de fato promover mudanças no contexto investigado.

O resultado demonstrou que o desempenho de atividades genuinamente pedagógicas é uma ambição expressiva, vez que assumiu percentuais elevados de menção. A referência a esta categoria se deu com frequência igual ou superior a 75% em todos os setores analisados, nas seguintes proporções: PROENS (87%), PROACE (75%), PROPPG (100%), Cefores (100%) e Institutos (100%). Já no que se refere à categoria intitulada “Políticas de recursos humanos”, os resultados mostraram que elas também foram mencionadas com frequência elevada: PROENS (57%) e PROACE, PROPPG e Cefores (100%). Os respondentes lotados nos Institutos não mencionaram referida categoria.

Pelos relatos percebeu-se que a maioria dos respondentes demonstrou interesse na proposição de ações que possam vir a melhor aproveitá-los na instituição. Muito se falou acerca da necessidade de promoção de uma política coerente, lógica e estratégica, alinhada com os objetivos precípuos dos setores e da instituição, a fim de conferir maior identidade e robustez à classe que por vezes se vê sem norte de atuação.

Observou-se nos relatos dos entrevistados que não há uma valorização e sistematização do trabalho dos TAEs por parte da gestão. Ou seja, não se fala em fortalecimento da classe por intermédio da elaboração de um plano de atuação, de modo que o próprio ambiente em que se encontram inseridos tende a dificultar a resolução desta problemática. Como bem apontado na revisão da literatura, o distanciamento entre a atuação dos TAEs e o ensino, tende a lesar a atuação destes profissionais no contexto educacional, dada a sua amplitude e imprecisão (OLIVEIRA, 2015).

Sabe-se que gestão, em especial as políticas de gestão de pessoas, são os pontapés iniciais do sucesso de qualquer organização. O gerenciamento falho proporciona a criação de um ambiente hostil e de sobreposições de funções, dentre tantos outros problemas que podem emergir, tais como excesso de servidores para desempenho de poucas atividades e desvios de funções, que fazem com que uns façam as atribuições de outros (REIS, 2007). Um aspecto muito mencionado pelos

TAEs e também por Pró-Reitores foi a relação incômoda existente entre a classe docente e a de técnicos-administrativos.

Desse modo, uma questão que foi identificada nesta pesquisa e que encontra paralelo com outras instituições de ensino é a dificuldade dos TAEs atuarem junto aos docentes. Embora não se possa generalizar, percebe-se que muitos docentes não conseguem visualizar na atividade pedagógica um meio de contribuição e aprimoramento didático. O mesmo foi constatado em outra instituição de ensino que verificou que a relação do TAE com o docente precisa ser fortalecida e imposta àqueles que acreditam que o conhecimento pedagógico não tem tanta importância nas universidades (MOURA, 2017).

Logo, com a criação de políticas voltadas à melhor descrição dos cargos dos TAEs na instituição priorizando atribuições genuinamente pedagógicas alicerçadas à procedimentos enérgicos de compreensão das necessidades, proposição de realocações e conscientização da relevância dos TAEs para a instituição, mostraria-se, enfim, viável a otimização da atuação destes profissionais. Finalmente os TAEs teriam percepção do significado do trabalho, da responsabilidade que possuem pelos resultados deste e conhecimento dos resultados atuais, sendo estes os estados psicológicos críticos que permitem alta motivação interna, qualidade e satisfação, além de baixo absenteísmo e rotatividade (CHIAVENATO, 2016).

6 PLANO DE AÇÃO

Tendo em vista os objetivos do mestrado profissionalizante em Administração Pública foi construído um Plano de Ação com o intuito de contribuir e orientar as práticas de alocação dos ocupantes do cargo de TAE. Apesar das análises que deram origem as proposições terem sido decorrentes do contexto específico da UFTM, espera-se que as sugestões apresentadas neste Plano de Ação possam ser úteis para as instituições de ensino superior do país, especialmente aquelas localizadas no interior e criadas após as políticas do REUNI.

A estrutura do Plano de Ação considerou a proposta elaborada por Mangarinos-Torres; Pepe e Osorio-de-Castro (2013)², *apud* Sanseverino (2015). Os tópicos incluídos no plano foram: foco, objetivos, metodologia e órgão/setor. O primeiro tópico nomeia o foco da ação considerando a área em que se pretende atuar e abarcou, além das atividades-fim das universidades (ensino, pesquisa e extensão), a gestão de pessoas. O segundo tópico destinou-se a mencionar a ação a ser desenvolvida, enquanto o terceiro traçou os meios de operacionalização – ou seja as possibilidades para o desenvolvimento das ações. Por fim, foram indicados os setores nos quais as proposições poderão executadas.

A proposta tomada como modelo foi ajustada, face aos aspectos que se pretende sanar evidenciados nos resultados e nas conclusões deste estudo.

² MANGARINOS-TORRES, Rachel; PEPE, Vera Lucia Edais; OSORIO-DE-CASTRO, Claudia Garcia Serpa. **Estruturação da assistência farmacêutica: plano de ação para a seleção de medicamentos essenciais.** *Cadernos Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro: Instituto de Estudos em Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, abril/jun. 2013.

Quadro 11 - Plano de Ação

Foco	Objetivo	Metodologia	Órgão/Setor
Gestão de Pessoas	Ampliar os requisitos para a investidura no cargo	Realizar estudos por parte de equipe específica do MEC, a fim de incluir novos critérios que atestem a experiência na área pedagógica como requisitos mínimos para a seleção dos futuros TAEs	Ministério da Educação
	Construir política de alocação e realocação de TAEs	Analisar Plano de Desenvolvimento Institucional e criar critérios baseados na descrição legal do cargo e nas especificidades institucionais, buscando atuar nas áreas de Ensino, Pesquisa e Extensão	Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas
	Descrever as atividades típicas de acordo com os setores, tendo em vista a política de alocação dos TAEs	Descrever e analisar os cargos nos setores em que este servidor se faz necessário, a partir das demandas institucionais de ensino, pesquisa e extensão	Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas e Planejamento
	Fortalecer da identidade dos TAEs	Promover grupos focais com TAEs para troca de experiências e saberes acerca da natureza das atividades que executam Promover cursos de capacitação continuada	Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas
	Divulgar os objetivos do trabalho dos TAEs e das atividades que desempenham	Promover ações de divulgação do trabalho dos TAEs juntos a docentes e discentes, em especial no momento do ingresso destes na instituição	Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas

Ensino	Atuar no apoio ao trabalho docente	Promover fóruns de discussão acerca das atividades desenvolvidas pelo docente, desafios enfrentados e inovações da área	Institutos Departamentos Cursos
	Treinar docentes para ocupar cargo de Coordenação de Cursos e Departamento	Criar programa de treinamento para docentes que irão assumir cargos de coordenação de curso e departamento	Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas
	Treinar docentes na elaboração de plano de ensino e na utilização dos sistemas de Registro Acadêmico	Oferecer cursos de capacitação acerca das peculiaridades pedagógicas inerentes aos planos de ensino Oferecer cursos de capacitação, com aulas práticas, acerca do modo de operacionalização das ferramentas de Registro Acadêmico	Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas
	Acompanhar a taxa de sucesso do alunado	Informar os docentes, com frequência semestral, acerca das estatísticas de reprovação e colaborar na proposição de estratégias para melhorar as taxas de sucesso Auxiliar na elaboração de horários, a fim de ofertar ao discente a possibilidade de cursar as disciplinas	Pró-Reitorias de Ensino Institutos Coordenação de Cursos Departamentos
	Acompanhar e atuar na avaliação do desempenho didático docente	Elaborar e Analisar questionários aplicados aos discentes e, a partir do resultado destes, promover ações de conscientização e aprimoramento didático	Pró-Reitorias de Ensino Institutos Coordenação de Cursos
	Acompanhar os indicadores de desempenho discente	Acompanhar as estatísticas de desempenho discente e propor ações de acompanhamento pertinentes Propor critérios para as ações de monitoria e monitoria inclusiva	Pró-Reitorias de Ensino e de Assuntos Estudantis

	Atuar em parceria com os Núcleos Docentes Estruturantes (NDE) para aprimoramento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos	Participar periodicamente de reuniões do NDE para acompanhar as discussões e para informar os docentes sobre as diretrizes do Plano de Desenvolvimento Institucional	Pró-Reitorias de Ensino Núcleos Docentes Estruturantes (NDE)
Pesquisa	Orientar na elaboração de projetos de pesquisa (docente e discente)	Criar um núcleo de atendimento aos discentes e docentes visando auxiliar nos processos inerentes ao desenvolvimento de projetos de pesquisa	Reitorias Pró-Reitorias de Pesquisa
	Realizar levantamentos estatísticos e demandas de pesquisa institucional nas áreas de ensino, pesquisa e extensão	Aplicar anualmente em todos os setores da instituição questionários para levantar demandas de ações nas áreas de ensino, pesquisa e extensão Agrupar e organizar os dados e apresenta-los a gestão central e aos setores envolvidos	
Extensão	Orientar a elaboração de projetos de extensão de acordo com a legislação específica	Promover cursos de capacitação sobre as legislações específicas inerentes aos projetos de extensão Elaborar e disponibilizar um manual sempre atualizado de acordo com a legislação vigente com o passo a passo do processo de submissão de projetos	Pró-Reitorias de Extensão
	Atuar em parceria com o NDE para promover a integralização da extensão como créditos curriculares	Orientar o NDE na integralização curricular em reuniões específicas para esse fim, de acordo com as especificidades de cada curso	

Fonte: Elaborado pela Autora (2019).

Ressalta-se que este Plano de Ação não pretende esgotar as possibilidades de atuação dos TAEs nas universidades federais, nem tão pouco na própria UFTM, objeto de estudo desta pesquisa. Ao contrário, buscou-se, a partir das conclusões do estudo, elencar atividades coerentes com a descrição legal, que possam servir de guia para orientar o trabalho dos gestores de pessoas das IFES e com potencial para modificar a cultura organizacional de imprecisão e desinformação acerca das reais atribuições inerentes a este cargo. O objetivo deste Plano é valorizar os saberes pedagógicos destes profissionais enquanto instrumentos aptos a promover melhorias nas atividades-fim das universidades públicas brasileiras, que é oferecer uma educação de qualidade, pautada no tripé ensino, pesquisa e extensão.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscando construir conhecimentos sobre a aplicação dos TAEs nas instituições federais de ensino superior, este estudo buscou analisar as tarefas desempenhadas pelos ocupantes deste cargo em uma universidade federal do interior do país e compará-las com atividades típicas previstas na lei. Objetivou-se, por meio do relato dos ocupantes dos cargos e dos Pró-Reitores que gerenciam o trabalho destes servidores, analisar a relação entre o trabalho prescrito e o efetivamente realizado, para que se pudesse traçar paralelos com a realidade de outras IFES. O estudo analisou ainda a trajetória dos TAEs na instituição, as mudanças pelas quais passaram, as motivações para ingressar na carreira e a realização profissional, além de sugerir formas de potencializar a aplicação destes servidores no âmbito das universidades federais.

A partir das análises realizadas, em relação à trajetória de carreira, foi possível concluir que muitos dos TAEs ingressam na instituição com o objetivo precípuo de apenas se tornarem ocupantes de um cargo público. Por isso, mesmo não realizando as tarefas previstas na legislação, mostram-se satisfeitos, motivados e realizados na profissão, visto que atingiram seu alvo que é usufruir de uma carreira pública, dotada de benesses, estabilidade e remuneração conveniente. Pode-se inferir que essa motivação de entrar na instituição – não atrelada às questões de perfil profissional, acaba interferindo na identidade destes sujeitos que não demonstram saber, de imediato, o que precisam fazer e muitas vezes nem possuem as competências para tal. Estes resultados mostram a importância das políticas de gestão de pessoas na Administração Pública, no sentido de melhor aplicar e desenvolver os servidores recém-ingressados na carreira pública.

Aliado a essa situação, constatou-se que na universidade analisada não existe uma política de gestão de pessoas estratégica alinhada aos objetivos institucionais. Não restou demonstrado que houvesse qualquer planejamento estratégico para a efetiva aplicação dos servidores, em especial no que diz respeito às políticas de aplicação e desenvolvimento dos TAEs, de modo a coordenar a atuação destes servidores para melhor atingir a atividade-fim que é a promoção de uma educação de qualidade, baseada no tripé ensino, pesquisa e extensão.

Desse modo, é de suma importância a promoção de ações que aperfeiçoem

os instrumentos usados na admissão e aplicação de pessoas, com o intuito de reconhecer competências e permitir o alcance de maior eficiência na prestação de serviços públicos (ALMEIDA et al., 2018). Só assim a gestão estratégica de pessoas estaria atuando como meio de adequação da qualificação dos novos servidores às rotinas de trabalhos e supressão das falhas oriundas da ausência de planejamento (BRANDÃO, 2013).

No que se refere às análises das atividades efetivamente desempenhadas e aquelas prescritas, constatou-se que as atividades realizadas não condizem com aquelas constantes na legislação. Os TAEs, em sua maioria, parecem estar desempenhando tarefas administrativas e burocráticas, que poderiam ser desempenhadas por Auxiliares ou Assistentes em Administração. Essa realidade parece não ser específica da universidade examinada. A partir da revisão da literatura fica evidente que as políticas de aplicação dos TAEs nas IFES precisam ser reestruturadas buscando alocá-los em funções nas quais possam desempenhar as atividades de natureza pedagógica previstas legalmente (PIO, 2012; SILVA, 2014; OLIVEIRA, 2015; SANSEVERINO, 2015; HORTA, 2016; MOURA, 2017; LEWANDOWSKI, 2018). Além disso, ficou evidente a necessidade de fortalecimento da identidade profissional destes servidores, bem como a consolidação de uma cultura organizacional capaz de reconhecer a importância destes profissionais para o alcance dos objetivos institucionais das IFES.

Assim, ficou evidenciado que para além da delimitação de uma administração institucional direcionada aos objetivos precípuos, mostra-se imperiosa a conscientização do todo acerca da cultura organizacional que se encontra em vigor, dos desafios a serem considerados e das políticas a serem implementadas para este enfrentamento. É comum, entre os ocupantes do cargo, o anseio pelo desempenho de atividades genuinamente pedagógicas e pela promoção de ações claras de direcionamento e empoderamento da classe.

Apesar das contribuições do estudo é possível mencionar algumas limitações, em especial relacionadas ao método. Por se tratar de um estudo de caso, as conclusões aqui apresentadas não podem ser generalizadas sem as devidas ponderações, dadas as especificidades do contexto estudado.

Como sugestões de pesquisa futuras, recomenda-se analisar aspectos inerentes à motivação e satisfação dos profissionais e os aspectos jurídicos

inerentes ao possível enquadramento destes profissionais no instituto do “desvio de função”. Por fim, espera-se que as conclusões desta pesquisa possam servir de inspiração para novas pesquisas sobre o tema, bem como servir como guia para a construção de políticas de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos institucionais e aos requisitos legais que fundamentam os cargos públicos, em especial no que diz respeito ao cargo dos TAEs.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Susan Mary Vieira de et al. **Processo admissional e lotação de pessoal**: a realidade de uma IFES. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 11, n. 4, p. 147-166, 2018.

ALVES, Paulo Henrique Lopes. **Gestão de pessoas e carreira**: criação e extinção de funções. Mai, 2017. Notas de Aula. Faculdade de Talentos Humanos (FACTHUS), Uberaba/MG.

ARANHA, João Gilberto Torres; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **A evolução da gestão de pessoas nas universidades federais**: do patrimonialismo ao estratégico. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, Desafios da Gestão Universitária no Século XXI, 2015.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2006. (Obra original publicada em 1977).

BOTTONI, Andrea; SARDANO, Edécio de Jesus; FILHO, Galileu Bonifácio da Costa. **Uma breve história da universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais**. In: COLOMBO, Sônia Simões (Org.). Gestão Universitária e os caminhos para a excelência. Porto Alegre: 2013. p.19-42.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto n.º 14.343, de 07 de setembro de 1920**. Institui a Universidade Federal do Rio de Janeiro. Brasília, 1920. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-19-20-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

_____. **Lei n.º 378, de 13 de janeiro de 1937**. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Brasília, 1937. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-378-13-janeiro-1937-398059-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

_____. **Decreto-Lei nº 1.190, de 4 de abril de 1939.** Dá organização à Faculdade Nacional de Filosofia. Disponível em www.senado.gov.br. Acesso em 07 nov. 2018.

_____. **Decreto-Lei n.º 4.244, de 09 de abril de 1942.** Lei Orgânica do Ensino Secundário. Brasília, 1942. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4244-9-abril-1942-414155-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

_____. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-5540-28-novembro-1968-359201-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em 07 nov. 2018.

_____. **Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro 1970.** Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília, 1970. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/104116/lei-5645-70>>. Acesso em: 07 mar. 2018.

_____. **Decreto n.º 72.493, de 19 de julho de 1973.** Dispõe sobre o Grupo – outras Atividades de Nível Superior, a que se refere o artigo 2º, da Lei n.º 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências. Brasília, 1973. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/114887/decreto-72493-73>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

_____. **Decreto n.º 83.989, de 18 de setembro de 1979.** Dispõe sobre os Grupos Outras Atividades de Nível Superior, Serviços Auxiliares, Outras Atividades de Nível Médio e Artesanato, a que se refere o art. 2º da Lei n.º 6.550, de 05 de julho de 1978, e dá outras providências. Brasília, 1979. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-83989-18-setembro-1979-433232-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 02 mar. 2018.

_____. **Decreto n.º 94.664, de 23 de julho de 1987.** Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987. Brasília, 1987a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm>. Acesso em: 25 fev. 2018.

_____. **Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm>. Acesso em: 28 mar. 2019.

_____. **Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987.** Altera dispositivos do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-Lei n.º 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-Lei n.º 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Brasília, 1987b. Disponível em: <<https://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/104117/lei-7596-87>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI:** diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/SESu, jun. 2002.

_____. **Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acesso em: 04 ago. 2018.

_____. **Lei n.º 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/l11091.htm>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. **Considerações sobre a situação atual dos Técnicos em Assuntos Educacionais no MEC.** Brasília, 1979. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001934.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

_____. **Plano Nacional de Educação - PNE/Ministério da Educação.** Brasília, DF: INEP, 2001. Disponível online em <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/L10172.pdf>>. Acesso em 28 mar. 2019.

_____. **Resolução CNE/CP nº 1, de 15 de maio de 2006.** Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf. Acesso em 08 nov. 2018.

_____. **Decreto n.º 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>. Acesso em 28 mai 2019.

CÂMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo:** da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia,

v.6, n.2, p.179-191, jul – dez, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3ª Ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

_____. **Desempenho Humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 7º Edição. Barueri: Manole, 2016.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

CIRIBELI, João Paulo; PIRES, Vanessa Aparecida Vieira; DIAS, Flávia M. G. S. **O PDCA como metodologia de indicador de desempenho: uma análise das equipes da empresa ENERGISA**. Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2008.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração Pública voltada para o cidadão: quadro teórico conceitual**. Revista do Serviço Público, Brasília, n.3, p.40-73, jul – set, 2000.

DOS SANTOS, Matheus Silveira Catauli; BRANDÃO, Luiz Eduardo Teixeira; MAIA, Vinicius Mothé. **Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais**. Revista de Administração, v. 50, n. 2, p. 141-152, 2015.

DURHAM, Eunice Ribeiro **O ensino superior no Brasil: público e privado**. Documento de Trabalho nº3/03. São Paulo: Núcleo de Pes-quisas sobre Ensino Superior – NUPES, Universidade de São Paulo; 2003.

FÁVERO, M.L.A. **University in Brazil: from its origins to university reform – 1968**. Educar, 2006, vol. 28, 17-36.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto; FORTUNATO, Sarita Aparecida de Oliveira. **A inspeção escolar como forma de controle no Estado Novo: uma contribuição às origens da gestão da educação**. Universidade Tuiuti do Paraná, [s.n.]. Disponível em: <http://www.sbhe.org.br/novo/congressos/cbhe4/individuais-coautorais/eixo03/Naura%20Syria%20Carapeto%20Ferreira%20e%20Sarita%20Aparecida%20de%20Oliveira.pdf> Acesso em: 10/05/2019

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza. (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GATTI, Bernardete **A. Educação, escola e formação de professores: políticas e impasses.** Educar em Revista, v. 29, n. 50, p. 51-67, 2013.

GENTIL, Heloisa Salles; COSTA, Marilda de Oliveira. **Continuidades e descontinuidades nas políticas de formação de professores e suas implicações na prática pedagógica docente.** Revista de Educação Pública, Cuiabá, v. 20, n. 43, p. 267-287, maio/ago, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HORTA, Jussara Maria. **O/s sentido/s de trabalho do técnico em assuntos educacionais presentes na legislação brasileira de 1970 a 2005.** Tese (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade Federal de Lavras. Lavras, 2016.

LAVARDA, Rosalia; LAVARDA, Carlos. **Gestão do trabalho: desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho.** Cadernos EBAPE.BR, v.14, n.2, 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/18595>>. Acesso em: 18 ago. 2018.

LEWANDOWSKI, Jacqueline Maria Duarte. **Os técnicos em assuntos educacionais do Instituto Federal do Paraná: em busca de sua identidade profissional.** 2018. 134 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação. Área de concentração: Sociedade, Estado e Educação, Linha de Pesquisa: educação, políticas sociais e estado, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Cascavel, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Pedagogia e pedagogos para quê?** São Paulo: Cortez, 1996. 208 p.
MANCEBO, DEISE; VALE, ANDRÉA ARAUJO DO; MARTINS, TÂNIA BARBOSA. **POLÍTICAS DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL 1995-2010.** Rev. Bras. Educ., Rio de Janeiro, v. 20, n. 60, p. 31-50, Mar. 2015

MARINI, Caio. **Gestão pública no Brasil: temas preservados e temas emergentes na formação da agenda.** 2004. Disponível em: <http://www.aedes.org.br/downloads/Texto_GestaoPublica_0004.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2014.

MARQUES, Mário Osório. **A reconstrução dos cursos de formação do profissional da educação.** Em Aberto, Brasília, DF, v. 12, n. 54, p. 43-50, 1992.

MENDONCA, Ana Waleska. **A universidade no Brasil**. Rev. Bras. Educ., Rio de Janeiro, n. 14, p. 131-150, Ago. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782000000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 01 Abr 2019.

MOURA, Samara Loureiro de. **O lugar dos técnicos em assuntos educacionais em uma instituição federal de ensino superior do sul do Brasil**. Tese (Mestrado Profissional em Educação) – Universidade La Salle. Canoas, 2016.

OLIVEIRA, Carlos Fernando Barreto. **A atuação do Técnico em Assuntos Educacionais na formação inicial em Educação Física**. Tese (Mestrado Profissional em ensino em Ciências da Saúde) – Universidade Federal de São Paulo, 2016.

PAULA, Geraldo Marcelo. **Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário**. 2007. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007.

PIO, Diego. **Análise de cargos**. [2008]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/descricao-de-cargo/23421/>>. Acesso em: 08 ago. 2018.

PIO, Alessandra. **Técnico em Assuntos Educacionais do Colégio Pedro II: história, identidade e limites de atuação**. 2012. 166f. Dissertação (Mestrado em Educação). Faculdade de Educação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

PINTO, Zilda Maria Lemos da Silva. **A consequência da liderança na manutenção de servidores de uma instituição pública: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino**. Niterói, 2014. 123 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2014.

REIS, Raquel Klering dos. **Análise de descrição de cargos do núcleo operacional da empresa J. M. Reis Incorporações de Imóveis LTDA**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

SÁ, Ana Cristina dos Anjos Grilo Pinto de; SÁ, Patrícia Helena Ferreira Lopes de Moura. **As características da função e seu impacto nos níveis de satisfação do funcionário de contato: um estudo em uma grande empresa de telecomunicações**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v.16, n.53, p.658-676, dez. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922014000400658&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 jul. 2018.

SANSEVERINO, Adriana Manzollillo; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Plano de Ação para o cargo público Técnico em Assuntos Educacionais**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 12. out. 2015, Cidade. Anais do SEGETEC. Universidade Federal Fluminense, 2015.

SANTOS, Matheus Silveira Catauli dos; BRANDAO, Luiz Eduardo Teixeira; MAIA, Vinicius Mothé. **Decisão de escolha de carreira no Brasil: uma abordagem por opções reais**. Rev. Adm. (São Paulo), São Paulo, v. 50, n. 2, p. 141-152, June 2015. Disponível online em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072015000200141&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 mai. 2019.

SAVANI, Demerval. **A expansão do ensino superior no Brasil: mudanças e continuidades**. Poiesis Pedagógica, vol. 8, n. 2, ago/dez, pp.4-17, 2010.

SILVA, Silvia Helena Ferreira. **Pedagogos que atuam como técnicos em assuntos educacionais na Universidade Federal do Rio de Janeiro: caminhos e encruzilhadas dos processos identitários**. Tese (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2016.

TEIXEIRA, Anísio. A Administração Pública brasileira e a educação. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 86, n. 212, p. 23-37, jan – abril, 2005.

UFTM, **Dimensionamento da Força de Trabalho da Pró-Reitoria de Ensino – Relatório Parcial**, 2011.

_____. **Plano de Reestruturação e Expansão da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (REUNI – UFTM)**, 2007a.

UFTM, **Anuário da Universidade Federal do Triângulo Mineiro**. Uberaba, 2017. Disponível em: <<http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZ1VWY5Z1N1bIFtdTJLUmFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRtQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZFUeHRpTXBUQmVDVFNyM1FZZFM1Mzd4VHpeSWICdDFpOURnc0ZmNlpGcE5yVHU5>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

UFTM, **Quadro de referência dos servidores técnico-administrativos**. Uberaba, 2018. Disponível em: <<http://sistemas.uftm.edu.br/integrado/?to=N29zTFVkdGh2bjcyeC9odGFISIRIRGthNjZ1VWY5Z1N1bIFtdTJLUmFmbDdkU0V1YzVvZEtjbkZhTyt2UFBaeXRFSnpFbEMweitJNWV6NXR3RWZBVGE2T2dYMityc3JqbVp5UitkT3Z4LzFiNFNtNHdwU2ZNRtQ0R3RCVURjenluR0hnVzE4Ynd2T0psYkdwZFUeHRpTXBUQmVDVFNyM1FZZFM1Mzd4VHpeSWICdDFpOURnc0ZmNlpGcE5yVHU5>&secret=uftm>. Acesso em: 04 ago. 2018.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ONLINE APLICADO AOS TAEs

IDENTIFICAÇÃO:

1. Cargo que ocupa atualmente: _____
2. Lotação na UFTM: _____
3. Sexo: () Feminino () Masculino
4. Data de nascimento: __/__/____
5. Escolaridade:
() Superior
() Especialização
() Mestrado
() Doutorado
6. Área da formação: _____
7. Tempo em exercício do cargo de TAE na UFTM:
() Até 3 anos
() De 3 a 6 anos
() De 6 a 9 anos
() Mais de 9 anos

DESCRIÇÃO DE CARGOS

1. Descreva a sua rotina típica de trabalho. (Detalhe as atividades realizadas, a periodicidade, os instrumentos, etc...)
(texto de resposta longa)
2. Na sua opinião, as atividades que desenvolve possuem caráter:

() Majoritariamente administrativo
() Majoritariamente administrativo-pedagógico
() Majoritariamente pedagógico
3. Tendo em vista o cargo que ocupa atualmente, em que medida você:

3.1 Elabora e/ou assessora atividades de ensino
() Nunca
() Quase nunca
() Raramente
() Quase sempre
() Sempre

3.2 Participa do planejamento, orientação, supervisão e avaliação de atividades de ensino.
() Nunca
() Quase nunca
() Raramente
() Quase sempre

Sempre

3.3 Elabora e/ou assessora atividades de pesquisa.

Nunca

Quase nunca

Raramente

Quase sempre

Sempre

3.4 Elabora e/ou assessora atividades de extensão

Nunca

Quase nunca

Raramente

Quase sempre

Sempre

3.5 Planeja, supervisiona, analisa e reformula o processo de ensino e aprendizagem.

Nunca

Quase nunca

Raramente

Quase sempre

Sempre

3.6 Cria ou modifica processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral aos alunos.

Nunca

Quase nunca

Raramente

Quase sempre

Sempre

3.7 Realiza trabalhos estatísticos para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão

Nunca

Quase nunca

Raramente

Quase sempre

Sempre

3.8 Elabora apostilas.

Nunca

Quase nunca

Raramente

Quase sempre

Sempre

3.9 Orienta pesquisas acadêmicas.

Nunca

Quase nunca

- () Raramente
- () Quase sempre
- () Sempre

3.10 Utiliza recursos de informática.

- () Nunca
- () Quase nunca
- () Raramente
- () Quase sempre
- () Sempre

3.11 Executa outras tarefas relacionadas à gestão do processo ensino-aprendizagem ou à Pedagogia universitária? Quais?

4. Na sua opinião quais atividades poderiam ser desenvolvidas por um TAE na UFTM como forma de potencializar a natureza pedagógica do cargo?

5. Considerando as atividades típicas do seu cargo atual, você considera que está atuando como um TAE?

PROCESSOS DE ALOCAÇÃO E MOVIMENTAÇÃO

1. Como ocorreu o seu processo de lotação ao entrar na UFTM? (Descreva o setor que foi lotado e como foi feito o processo de integração nesta função).

2. Você já mudou de setor?

- () Sim
- () Não

2.1 Se sim, como você participou deste processo?

2.2 Quantas vezes já se movimentou e quais os motivos para a(s) mudança(s)?
(*texto de resposta longa*)

2.3 Qual a principal diferença entre as atividades realizadas no(s) setor(es) antigo(s) e no atual?

GESTÃO DA CARREIRA

1. Quais foram os seus motivos para prestar o concurso para o cargo de TAE na UFTM?

2. Em que medida você:

2.1 Está realizado profissionalmente.

- () Nada
- () Pouco
- () Realizado
- () Muito realizado

2.2 Gosta das atividades que desempenha.

- Não gosto
- Gosto pouco
- Gosto
- Gosto muito

2.3 Possui motivação para o trabalho.

- Não me sinto motivado
- Pouco motivado
- Motivado
- Muito motivado

3. Em termos gerais, de que forma o seu trabalho tem contribuído para o ensino, pesquisa e extensão da UFTM?

4. Na sua opinião, o que poderia ser feito para melhorar a gestão da carreira dos servidores TAEs na UFTM?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA OS PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIVAS E DE ENSINO

Nome:

Cargo:

Sexo:

Idade:

Formação:

Unidade de lotação:

Tempo de exercício no cargo na instituição:

Questões:

1. Como a Pró-Reitoria pela qual você é responsável participa do processo de abertura de novas vagas e alocação dos TAES na UFTM?

2. Atualmente quantos TAES existem nesta Pró-Reitoria? Quais os critérios utilizados para a alocação?

3. De que forma ocorre a comunicação entre a Pró-Reitoria pela qual você é responsável e a Pró-Reitoria de Recursos Humanos para a melhor aplicação dos TAES no trabalho?

4. Sobre os TAES em exercício na Pró-Reitoria pela qual você é responsável, em que medida eles:

4.1 Elaboram e/ou assessoram atividades de ensino

() Nunca

() Quase nunca

() Raramente

() Quase sempre

() Sempre

4.2 Participam do planejamento, orientação, supervisão e avaliação de atividades de ensino.

() Nunca

() Quase nunca

() Raramente

() Quase sempre

() Sempre

4.3 Elaboram e/ou assessoram atividades de pesquisa.

() Nunca

() Quase nunca

() Raramente

() Quase sempre

() Sempre

4.4 Elaboram e/ou assessoram atividades de extensão

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.5 Planejam, supervisionam, analisam e reformulam o processo de ensino e aprendizagem.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.6 Criam ou modificam processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral aos alunos.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.7 Realizam trabalhos estatísticos para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.8 Elaboram apostilas.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.9 Orientam pesquisas acadêmicas.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

4.10 Utilizam recursos de informática.

- Nunca
- Quase nunca

- () Raramente
- () Quase sempre
- () Sempre

4.11 Executam outras tarefas relacionadas à gestão do processo ensino-aprendizagem ou à Pedagogia universitária? Quais?

5. Desde o início de sua gestão, houve alocação de TAEs nesta Pró-Reitoria? Como foi esse processo? Descreva pormenorizadamente.

6. Quais as principais tarefas/atividades desempenhadas pelos TAEs nesta Pró-Reitoria? Faça uma breve descrição sumária do cargo nesta Pró-Reitoria.

7. De acordo com a descrição sumária das atividades do cargo de TAE, em que medida você considera que estes servidores estão desempenhando suas atribuições, como previsto na legislação?

8. Em que medida você considera que o trabalho desempenhado pelos TAEs na Pró-Reitoria qual você é responsável, está efetivamente contribuindo para a melhoria do ensino, da pesquisa e da extensão da UFTM?

9. Na sua opinião, o que pode ser feito para melhor aplicar e desenvolver os TAEs na UFTM?

10. Você gostaria de contribuir com mais alguma informação sobre o processo de descrição de cargo e da gestão da carreira do TAE na UFTM?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA A PRÓ-REITORA DE RECURSOS HUMANOS

Nome:

Cargo:

Sexo:

Idade:

Formação:

Tempo de exercício no cargo na instituição:

Questões:

1. Como a Pró-Reitoria de Recursos Humanos participa do processo de abertura de novas vagas e alocação dos TAEs na UFTM?

2. Desde o início de sua gestão, houve abertura de concurso ou redimensionamento de pessoal, de TAEs? Como foi esse processo? Descreva pormenorizadamente.

3. Quais os critérios utilizados para a alocação dos TAEs em exercício na UFTM?

4. Como a PRORH obtém informações das diferentes unidades organizacionais e suas respectivas demandas do trabalho de TAE na UFTM?

5. Sobre as tarefas típicas dos TAEs da UFTM, em que medida eles:

5.1 Elaboram e/ou assessoram atividades de ensino

- () Nunca
- () Quase nunca
- () Raramente
- () Quase sempre
- () Sempre

5.2 Participam do planejamento, orientação, supervisão e avaliação de atividades de ensino.

- () Nunca
- () Quase nunca
- () Raramente
- () Quase sempre
- () Sempre

5.3 Elaboram e/ou assessoram atividades de pesquisa.

- () Nunca
- () Quase nunca
- () Raramente
- () Quase sempre
- () Sempre

5.4 Elaboram e/ou assessoram atividades de extensão

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

5.5 Planejam, supervisionam, analisam e reformulam o processo de ensino e aprendizagem.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

5.6 Criam ou modificam processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral aos alunos.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

5.7 Realizam trabalhos estatísticos para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e/ou extensão

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

5.8 Elaboram apostilas.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

5.9 Orientam pesquisas acadêmicas.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente
- Quase sempre
- Sempre

5.10 Utilizam recursos de informática.

- Nunca
- Quase nunca
- Raramente

- () Quase sempre
- () Sempre

5.11 Executam outras tarefas relacionadas à gestão do processo ensino-aprendizagem ou à Pedagogia universitária? Quais?

6. De acordo com a descrição sumária das atividades do cargo, em que medida você considera que todos os TAEs estão de fato desempenhando suas atribuições, como previsto na legislação?

7. Na sua opinião, o que pode ser feito para melhor aplicar e desenvolver os TAES na UFTM?

8. Você gostaria de contribuir com mais alguma informação sobre o processo de descrição de cargo e da gestão da carreira do TAE na UFTM?

APÊNDICE D – REVISÃO DA LITERATURA

Título	Nível	Eixo temático	Síntese
Técnicos em assuntos educacionais do Colégio Pedro II: História, identidade e limites de atuação'	Mestrado em Educação	Identidade TAEs	Esta pesquisa constatou que, embora a instituição requisite os profissionais Pedagogos (nos últimos concursos tem sido exigida a formação em Pedagogia para ingresso como TAE do Colégio Pedro II), a própria estrutura institucional limita a sua atuação. A cultura institucional internalizada não reconhece e valoriza a ação pedagógica de supervisão do ensino junto aos docentes, mantendo esses profissionais atuando mais na orientação educacional dos discentes.
Pedagogos que atuam como técnicos em assuntos educacionais na Universidade Federal do Rio de Janeiro: caminhos e encruzilhadas dos processos identitários	Mestrado em Educação	Identidade TAEs	O objetivo desta análise foi avaliar as táticas construídas na resignificação de seus fazeres profissionais, bem como as contribuições da formação acadêmica para que atuem nesse espaço de ensino. Em relação à identidade profissional dos TAE, a pesquisadora analisou que sua constituição está em processo de formação. Os profissionais que ocupam esse cargo na UFRJ estão construindo estratégias para tentar dar sentido ao seu fazer, para poderem atuar em seus espaços de trabalho que é especificamente pedagógico.
Os técnicos em assuntos educacionais do Instituto Federal do Paraná: em busca de sua identidade profissional	Mestrado em Educação	Identidade TAEs	A pesquisadora buscou evidenciar uma contribuição no entendimento do contexto e o cotidiano das atividades desenvolvidas pelos Técnicos em Assuntos Educacionais, a fim de contribuir com a formação da Identidade Profissional e orientar a prática destes profissionais.
Plano de Ação para o Técnico em Assuntos Educacionais em uma Instituição Federal de	Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão	Atuação TAEs	Como pesquisa da área da Gestão de Pessoas teve como objetivo elaborar um plano de ação para o técnico em assuntos educacionais, a fim de orientar sua prática e definir o seu papel no Instituto de Educação de Angra dos Reis, unidade da

Ensino Superior			Universidade Federal Fluminense, para que o TAE possa exercer suas atribuições relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, evitando-se assim o chamado desvio de função.
A atuação do técnico em assuntos educacionais na formação inicial em educação física	Mestrado Profissional Ensino em Ciências da Saúde	Atuação TAEs	O objetivo foi investigar e descrever as possibilidades de atuação profissional do técnico em assuntos educacionais em educação física no que se refere à formação dos alunos do curso de educação. Foi possível interpretar que atualmente os TAE/EF atuam em diversas atividades que os distanciam do fazer pedagógico ou educacional, estando ligados se não exclusivamente, ao menos em grande parte a procedimentos operacionais ou burocrático-administrativos
O/s sentido/s de trabalho do Técnico em Assuntos Educacionais presentes na legislação brasileira de 1970 a 2005	Mestrado em Educação	Atuação TAEs	Teve como objetivo compreender criticamente como “o trabalho do Técnico em Assuntos Educacionais” é apresentado nas legislações brasileiras no âmbito da Universidade Pública, possibilitando mostrar os desdobramentos e reflexos das reformas empreendidas na organização burocrática do Estado Brasileiro. A autora levou em consideração a premissa de que a discussão em torno do “tema trabalho” é de extrema importância para o momento atual e histórico, na medida em que a categoria dos TAE tornou-se componente integrante dos cargos técnico-administrativos em educação.
O lugar dos Técnicos em Assuntos Educacionais em uma instituição federal de ensino superior do sul do Brasil	Mestrado em Educação	Atuação TAEs	Teve por objetivo compreender como o profissional Técnico em Assuntos Educacionais se insere no espaço universitário público brasileiro a partir de como seus discursos representam a construção desse espaço.