

Propostas dos técnicos em assuntos educacionais.

Resumo

Este artigo tem como objetivos analisar a documentação do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, conhecer as atividades desempenhadas pelos servidores de uma universidade e suas propostas. O referencial teórico inclui pesquisas sobre gestão de pessoas, a universidade e os especialistas em educação, e análise documental sobre o cargo. A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação e, como instrumento de coleta de dados, foi aplicado um questionário. Os resultados comprovaram a presença de atividades administrativas, não compatíveis com o cargo, entretanto, as atividades pedagógicas desempenhadas e as propostas indicaram as possibilidades de atuação. As contribuições desta pesquisa devem orientar gestores e profissionais.

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

Proposals by the technicians educational affairs.

Abstract

This paper aims to analyze the documentation relating to the position of Technician Educational Affairs, know the activities performed by officials at a university and their proposals. The theoretical framework includes researches about personnel management, the university and the education experts, besides the documentary analysis of the post. The methodology used was action research and, as data collection instrument, a questionnaire was applied. The results confirmed the presence of administrative activities, not compatible with the position, however, the performed educational activities and the proposals indicated the possibilities of action. The contributions of this research should guide managers and professionals.

Keywords: People management. University. Technician Educational Affairs.

(1) Mestre em Sistema de Gestão pela Universidade Federal Fluminense.
adianams@id.uff.br

(2) Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense.
cfsg1@bol.com.br

Introdução

As atividades de ensino, pesquisa e extensão movimentam o cotidiano da universidade, onde docentes, estudantes, técnicos e pessoal administrativo concorrem para a consecução dos objetivos da instituição.

Definida como uma instituição social (CHAUÍ, 2001) e uma criação histórica (GROPPO, 2011), a universidade evidencia contradições, subjetividade, conflitos, entre outras questões próprias da sociedade. Caráter hipercomplexo pode ser atribuído à universidade, verificando-se redes em constante transformação, da qual fazem parte pessoas, órgãos/instâncias institucionais, programas e projetos (ALMEIDA FILHO et al., 2014).

Na universidade pública, os cargos referentes ao pessoal técnico e administrativo são diversos, variando o requisito de qualificação (ensino fundamental, médio ou superior), conforme as exigências e atribuições descritas para cada cargo.

O cargo de Técnico em Assuntos Educacionais (TAE), específico das Instituições Federais de Ensino (IFES), exige a graduação em Pedagogia ou Licenciatura em outra área do conhecimento como requisito de ingresso. A formação pedagógica do profissional e a natureza do cargo possibilitam o exercício de atividades de coordenação, planejamento, avaliação, entre outras, a fim de contribuir para o desenvolvimento do processo educativo.

Na prática, entretanto, o TAE desempenha atividades pertinentes ao cargo de Assistente em Administração, de nível médio, cujas atribuições estão relacionadas ao apoio administrativo nas diversas áreas da instituição. O conflito de atribuições e o desvio de função são observados, comparando-se os requisitos e as atribuições dos cargos de TAE e de Assistente em Administração previsto por lei e as atividades realizadas.

A universidade perde um profissional qualificado ao subutilizá-lo em outra função não compatível com a complexidade exigida para o cargo. A instituição deve reconhecer os conhecimentos de seus colaboradores e aproveitar melhor a sua força de trabalho.

Assim, o problema de pesquisa é evidenciado por meio da pergunta: Como o Técnico em Assuntos Educacionais pode contribuir nas atividades de ensino, pesquisa e extensão em uma universidade pública?

Este artigo tem como objetivos: (1) analisar a documentação legal referente ao cargo de TAE; (2) conhecer as atividades desempenhadas pelos TAEs da Universidade Federal Fluminense (UFF); (3) conhecer as propostas de ação dos TAEs da UFF.

O estudo proposto tem como público alvo os servidores públicos federais ocupantes do cargo de TAE na UFF. Constitui etapa inicial de uma pesquisa sobre a atuação do TAE, a fim de orientar o exercício do cargo no campus da UFF em Angra dos Reis.

Este artigo está estruturado em cinco sessões. Após esta introdução, o referencial teórico fundamenta a pesquisa a partir dos temas gestão de pessoas, universidade e especialistas em educação. A metodologia é descrita em seguida, evidenciando-se a pesquisa-ação por seu caráter participativo, crítico e propositivo. Na sequência, os resultados são analisados e apresentados. Por último, registram-se as conclusões do estudo.

Referencial Teórico

A discussão sobre o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais e o seu papel nas IFES deve considerar as contribuições da área de gestão de pessoas e os estudos sobre a universidade, seu espaço de atuação. É preciso também incluir os estudos sobre os especialistas em educação devido à formação pedagógica exigida para ingresso no cargo.

Os resultados das buscas nas bases de dados pesquisadas mostraram a inexistência de

estudos sobre o cargo de TAE, suas atribuições e a prática desses profissionais, revelando uma lacuna que esta pesquisa pretende preencher. Apenas um único artigo foi encontrado no Google Acadêmico. Entretanto, refere-se à identidade dos profissionais da educação – Pedagogo e TAE – na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e questiona a inclusão desses especialistas na carreira dos cargos técnico-administrativos (Gonçalves; Abensur; Queiroz, 2009).

O referencial teórico, portanto, divide-se em três partes: Gestão de Pessoas, Universidade e Especialistas em Educação.

Gestão de Pessoas

A Administração de Recursos Humanos (ARH) modificou-se ao longo do tempo, elegendendo diferentes abordagens, conforme o contexto histórico (DAVEL; VERGARA, 2013).

Nas últimas décadas, predominaram três abordagens: (1) funcionalista, baseada no uso de técnicas para aumentar a produtividade, voltando a intervenção da ARH para as tarefas de seleção, recrutamento, remuneração, avaliação e treinamento; (2) estratégica, com foco na competitividade, nas mudanças do mercado de trabalho e nas forças do ambiente, para alinhar as funções de RH à estratégia da empresa; (3) política, direcionada para as convergências e as divergências entre os indivíduos e a organização, percebendo os conflitos existentes (DAVEL; VERGARA, 2013).

Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) analisaram historicamente os períodos de 1950-1980 e 1980-2010, denominando-os, respectivamente, colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Brasil.

O contexto político e econômico do período de 1950-1980 foi marcado por: fim da Segunda Guerra Mundial; forte desenvolvimento econômico no mundo; influência do modelo norte-americano; criação de indústrias de base no Brasil; golpe militar (1964); intervenção estatal na economia; forte investimento das multinacionais no Brasil; crescimento do PIB; crise do petróleo; recessão; inflação (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

No Brasil, as mudanças na GRH foram protagonizadas pelas empresas multinacionais que introduziram os princípios da divisão do trabalho, a meritocracia e as práticas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento; e pelas escolas de administração que divulgaram modelos e práticas, influenciando a dinâmica corporativa. O discurso da colonização preconizava melhoria nas práticas administrativas e modernização das relações de trabalho a partir da importação e implementação de modelos e práticas de GRH. A partir dessa concepção, introduziu-se o management ou managerialism como ideologia para justificar e sustentar tal discurso (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

O contexto do período 1980-2010 caracteriza-se por: elevadas taxas de desenvolvimento econômico; aumento das desigualdades sociais; estagnação econômica; desemprego; transição para o regime democrático; medidas neoliberais. Tais acontecimentos acirraram a competição e as empresas tiveram que se adaptar à nova realidade, reduzindo custos, buscando novas tecnologias, modernizando a gestão. Também enfrentaram dificuldades no preenchimento das vagas mais qualificadas devido à falta de investimentos em educação no período anterior (WOOD JR; TONELLI; COOKE, 2011).

Nesse processo, Wood Jr, Tonelli e Cooke (2011) reconheceram três grandes mudanças na GRH: (1) busca por melhor alinhamento com os objetivos empresariais (importância estratégica da GRH para a empresa); (2) adoção intensiva de novos modelos e práticas (headhunters, universidades corporativas; liderança, coaching e mentoring, responsabilidade social, diversidade); (3) adoção de uma nova retórica (sucesso como valor, culto dos líderes, adaptabilidade, inovação, competitividade). A cultura do management, base do discurso da

neocolonização, promoveu abertura do mercado, concorrência, empreendedorismo, inovação, qualidade, eficiência.

Muzzio (2014) identificou a predominância da racionalidade instrumental nas ações da ARH referentes à operacionalização, concorrência econômica, maximização dos resultados, produtividade e efetividade das estratégias da organização. Verificou a existência de uma racionalidade subjetiva, na atuação da ARH que considera a complexidade, as contradições, a subjetividade, as relações humanas, a satisfação e a emancipação dos sujeitos. Para o autor, a ARH tem como desafio atuar nessa condição paradoxal, buscando a convergência das racionalidades instrumental e subjetiva.

As transformações sociais, políticas e econômicas modificaram as relações entre as organizações e os trabalhadores, alterando o formato, o conteúdo e as perspectivas das carreiras. Essas mudanças são percebidas no setor privado, porém, no setor público, permanecem os mecanismos burocráticos e a regulamentação (SILVA, J. R.; BALASSIANO; SILVA, A. R. L, 2014).

Apesar das diversas transformações nas relações de trabalho, verifica-se um descompasso entre as novas tecnologias e os modelos adotados pelo serviço público federal. As legislações e as instâncias de poder marcam a complexidade do sistema público federal e a inflexibilidade legal constitui uma barreira para a inovação da situação funcional e das relações de trabalho (SALLES; NOGUEIRA, 2013).

A promoção interclasses que possibilitava a mudança de função, por exemplo, foi declarada inconstitucional e o desenvolvimento dos servidores na carreira ficou restrito às progressões por titulação e por avaliação de desempenho (PRIMAK et al., 2014).

Segundo Salles e Nogueira (2013), a estrutura dos planos de carreira, com seus respectivos cargos criados por lei, acaba por fomentar o ingresso no serviço público pela estabilidade e não pela busca do desenvolvimento profissional. As autoras verificam o fortalecimento de um modelo burocrático em detrimento do crescimento profissional do indivíduo na instituição.

Saraiva (2013) argumenta que a estabilidade protege contra a arbitrariedade e o retorno ao patrimonialismo, e, por isso, é essencial no sistema de carreira e no regime de emprego público. O autor reconhece que as transformações contemporâneas exigem flexibilidade, sendo necessário imprimir agilidade à função pública, sem, contudo, desproteger o servidor e a sociedade da arbitrariedade.

Acrescentam-se, a esse desafio, outros dois relativos à prática da função pública nas últimas décadas: “as políticas de diminuição da máquina estatal destinadas a reduzir o déficit orçamentário e, em geral, a despesa pública e a necessidade de se adequar às transformações dos sistemas produtivos e à consequente mudança das formas de emprego” (SARAIVA, 2013, p. 152).

Para Salles e Nogueira (2013), as políticas governamentais orientaram as carreiras e os planos de cargos e salários no serviço público, em detrimento das demandas das instituições, identificando-se cinco fases da gestão de pessoas e carreiras com seus respectivos períodos, no decorrer do século XX: Fase Contábil (antes de 1930); Fase Legal (1930-1950); Fase Sindicalista (1950-1964); Fase da Economia (1964-1978); Fase Estratégica (a partir de 1978).

Na Fase Contábil, há preocupação com os custos da produção, sem a percepção das necessidades/interesses dos trabalhadores. A ARH restringia-se à folha de pagamento (SALLES; NOGUEIRA, 2013).

Na Fase Legal, Salles e Nogueira (2013) verificaram: o ingresso no serviço público federal por meio da aprovação em concurso público; a atuação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP); a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e do Departamento Nacional do Trabalho; a Consolidação das Leis do Trabalho.

O DASP, instituído em 1938 por meio do Decreto-Lei no 579, implantou a seleção por mérito dos candidatos a cargos públicos, mediante concurso público, sendo considerado um marco no processo de reforma administrativa do Brasil (BRASILEIRO; SANNA, 2015).

A Fase Sindicalista marca “[...] o início dos estudos que sistematizaram os direitos e deveres do funcionalismo, definidos no Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, primeiro documento desse tipo no Brasil” (SALLES; NOGUEIRA, 2013, p. 142).

A Fase da Economia caracteriza-se pelo regime de exceção, prejudicando as conquistas dos trabalhadores; a criação do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço em 1966; a implantação dos departamentos de treinamento e desenvolvimento de pessoal e a atuação de psicólogos e pedagogos na ARH (SALLES; NOGUEIRA, 2013).

Na Fase Estratégica, Salles e Nogueira (2013) observaram: movimento grevista; criação das centrais sindicais; fragilidade do Estado; globalização ameaçando a situação interna do país; a criação da Escola Nacional de Administração Pública. Segundo as autoras, a gestão de pessoas passa a ser responsabilidade de todos e o trabalhador participa do planejamento da sua carreira.

Para Sena e Guarnieri (2015, p. 226), “a construção e o desenvolvimento de qualquer organização dependem do trabalho das pessoas”. Os autores comprovaram que o envolvimento das pessoas é decisivo para o gerenciamento integrado de sistemas informacionais e que o uso coordenado dos conhecimentos das áreas de tecnologia da informação e gestão de pessoas favorece o processo de implementação.

Palácios (2015) propôs esquema analítico para o processo estratégico de uma universidade pública, concluindo que as pessoas influenciam decisivamente o processo estratégico e que, por meio de suas ações, constroem, constantemente, as realidades organizacionais.

Maccali et al.(2015) discutem a gestão da diversidade referente à inclusão de pessoas com deficiência nas organizações e defendem a aplicação das práticas de recursos humanos – recrutamento, socialização e sensibilização, treinamento – para que essa inserção ocorra de fato. Para as autoras, o planejamento dessas ações é fundamental e facilita a inclusão.

O conceito de carreira proteana implica o gerenciamento da carreira pelo próprio profissional, em contraposição ao modelo tradicional de carreira, caracterizado pela hierarquia organizacional e pela expectativa das pessoas em trabalhar para a mesma instituição ao longo da vida. A lógica proteana, evidenciada no setor privado, pode fazer parte do setor público e “[...] esse uso teria o potencial de refletir em planos de carreiras pessoais muito além do cargo tradicional do serviço público, em uma lógica mais proteana” (SILVA, J. R; BALASSIANO; SILVA, A. R. L, 2014, p. 7).

Universidade

A universidade é uma instituição social (CHAUÍ, 2001) e uma criação histórica (GROPPO, 2011), cujas funções modificaram-se ao longo do tempo (ALMEIDA FILHO, 2008).

No início, a universidade clássica destina-se à formação profissional das elites. Na era industrial, a universidade científico-tecnológica passa a ser responsável pela produção do conhecimento e esta função torna-se a condição de sua existência. A universidade social declara-se como instituição de inclusão dos segmentos sociais até então excluídos do acesso ao ensino superior. A partir do neoliberalismo, a universidade corporativa surge nas organizações e torna-se um empreendimento comercial (ALMEIDA FILHO, 2008).

Os modelos Humboldtiano e Napoleônico contribuíram para moldar a identidade da moderna universidade. O modelo Humboldtiano, de vertente filosófico-idealista germânica, representa a narrativa do Estado que sustenta as ciências e a formação humana, sem

interferir na sua autonomia. O modelo Napoleônico, de vertente político-burocrática francesa, representa o Estado-docente da nação e inspira o nacionalismo, o espírito vocacional e o elitismo (BRUNNER, 2014).

Com o tempo, a moderna ideia de universidade transforma-se e esses modelos perdem a sua vigência. Os sistemas nacionais de educação superior, antes dirigidos exclusivamente aos estados nacionais, passam a atender às novas demandas da sociedade civil, modificando o papel previsto para a universidade (BRUNNER, 2014).

Nos Estados Unidos, na segunda metade do século XIX, as transformações atingem o modelo clássico adotado e diversificam as missões do ensino superior, destacando-se a preparação dos estudantes para as profissões, a inclusão da pesquisa e, nas duas últimas décadas, os serviços, a transferência de tecnologia e a criação de incubadoras de empresas (TERRA, 2014).

A universidade, instituição responsável pela formação de profissionais, produção de conhecimento, extensão e prestação de serviços, transforma-se em uma organização destinada ao atendimento das demandas da mundialização financeira do capital (SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, 2013).

TERRA (2014, p. 87) refere-se à “Universidade da Excelência Administrada”, ressaltando a “tendência atual de transformação dos sistemas de ensino superior dirigidos por um estreito sentido de eficiência”.

O processo de reforma do Estado brasileiro, durante a década de 1990, implicou diversas mudanças econômicas e políticas, a fim de inserir o país no capitalismo financeiro mundial. As opções político-econômicas assumidas pelos governos Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), Lula (2003-2010) e Dilma (2011-2014) transformaram as funções de ensino superior no Brasil e a racionalidade mercantil afetou o trabalho do professor universitário e agravou a precarização das relações de trabalho (SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, 2013).

A gestão por resultados se contrapõe ao modelo burocrático, introduzindo nos sistemas educacionais temas como produtividade, controle de gastos, melhoria da eficiência, metas pactuadas, responsabilização. Nesse sentido, o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) “[...] vincula-se de forma estreita às orientações gerencialistas que têm marcado profundamente a discussão sobre a reforma do Estado brasileiro, produzindo alterações importantes no modo de funcionamento das instituições” (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010, p. 665).

Para Romão (2013), a globalização da acumulação capitalista, com a mundialização dos mercados e o fim da bipolaridade política, provocou o desequilíbrio nas instituições das formações sociais do planeta. Enquanto instituição social, a universidade experimentou diversas crises, desde a sua criação, tornando-se um espaço de problematização e busca pela superação dessas crises.

Apesar das grandes contribuições da universidade à humanidade, com o tempo, a instituição voltou-se para o alcance de suas próprias finalidades e a realização de seus membros, fomentando o espírito corporativo e o desenvolvimento de certos vícios, como o elitismo, a fragmentação dos saberes e o cientificismo (ROMÃO, 2013).

Segundo Romão (2013), a vinculação da remuneração e da progressão funcional docente à produtividade e, como resultado dessa relação, os sistemas nacionais de exames, expressam a ação do neoliberalismo nos sistemas nacionais de educação na América Latina.

O surgimento das universidades populares, na primeira década do século XXI, no Brasil, representa a tentativa de resposta às críticas ao ensino superior, tradicional ou neoliberal, e vai ao encontro da diversidade, dos interesses das majorias, da justiça social e da equidade (ROMÃO, 2013).

Especialistas em Educação

Inicialmente apresentam-se os dispositivos legais referentes ao cargo de TAE por meio de análise documental e, na sequência, as pesquisas sobre a formação do pedagogo e o campo epistemológico da Pedagogia, cujas publicações incluem os primeiros estudos sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Pedagogia, pelo seu caráter histórico, portanto mais antigas, além de pesquisas recentes.

Dispositivos legais

A Lei no 5.645 (BRASIL, 1970) determinou a elaboração do Plano de Cargos e Salários (PCC) que criou a categoria funcional do TAE.

A categoria funcional do TAE integra o grupo “Outras atividades de nível superior”, deliberado pelo Decreto no 72.493 (BRASIL, 1973), que registra a exigência de diploma de bacharel em Pedagogia ou dos cursos superiores de Psicologia, Filosofia, Ciências Sociais e Educação Física para o cargo de TAE.

O Decreto no 72.493 (BRASIL, 1973) autorizava os cargos de Técnico de Educação, Sociólogo, Psicólogo, Inspetor de Ensino e Instrutor de Ensino Superior, do Ministério da Educação e Cultura, a integrar a categoria de TAE por “transposição”, e o cargo de Assistente de Educação mediante “transformação”.

Esse requisito foi alterado pelo Decreto no 76.640 (BRASIL, 1975), que permitiu o ingresso no cargo mediante diploma de curso superior, inclusive na transposição e na transformação de empregos para a categoria TAE.

O documento “Considerações sobre a situação atual dos Técnicos em Assuntos Educacionais no MEC” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, 1979) apontou, na década de 1970, a indefinição do papel do TAE, o aproveitamento inadequado da força de trabalho e o desvio de função.

Na década de 1980, elabora-se um novo plano de carreira, o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), aprovado pelo Decreto no 94.664 (BRASIL, 1987a), e instituído por meio da Lei no 7.596 (BRASIL, 1987b).

O Decreto no 94.664 (BRASIL, 1987a) determinou a existência de uma Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo – CPPTA – em cada IFE.

A Portaria do MEC no 475 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 1987) estabeleceu as atribuições da CPPTA.

Em vigência a Lei no 11.091 (BRASIL, 2005) estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES vinculadas ao Ministério da Educação.

Mais uma vez foi alterado o requisito de ingresso no cargo de TAE, sendo necessária a graduação em Pedagogia ou Licenciatura nas diversas áreas do conhecimento.

A descrição dos cargos técnico-administrativos em educação foi enviada aos dirigentes de gestão de pessoas das IFES por meio de ofício. No anexo ao ofício estão relacionados os cargos com o nível de classificação, sua denominação, o código da Classificação Brasileira de Ocupações, o requisito de qualificação para ingresso, a descrição sumária e a descrição das atividades típicas (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005).

O Decreto no 5.707 (BRASIL, 2006) instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No dia 15 de janeiro de 2014, foi publicada a Portaria do MEC/Gabinete do Ministro

27 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2014) que instituiu o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do PCCTAE.

A formação dos Profissionais da Educação

Estudo sobre a emergência histórico-teórica do conceito de pedagogia evidencia a estreita relação da Pedagogia com a prática educativa e sua definição como teoria ou ciência dessa prática (SAVIANI, 2007).

Caráter polêmico marca a trajetória da Pedagogia, identificando-se três concepções: (1) a Pedagogia como Licenciatura, destinada à formação do professor; (2) a Pedagogia enquanto Bacharelado, para a formação dos especialistas da educação; (3) a Pedagogia que forma o professor e o pedagogo no mesmo percurso (KÜENZER; ROGRIGUES, 2007). Essa imprecisão fomentou discussões sobre o papel desse profissional, se professor ou cientista da educação (PAULA; MACHADO, 2009).

Em 1980, a I Conferência Brasileira de Educação iniciou a discussão sobre o curso de Pedagogia e os cursos de Licenciatura, tornando-se o “marco histórico de detonação do movimento pela reformulação dos cursos de formação do educador” (LIBÂNEO; PIMENTA, 2011, p.16). Somente em 2006, o Conselho Nacional de Educação (CNE) homologou as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Pedagogia (DCNP), por meio da Resolução CNE/CP no 1 (CNE, 2006), regulamentando a Pedagogia como uma Licenciatura.

A origem da crença da docência como base comum da formação profissional de todo educador está relacionada ao movimento político dos intelectuais da educação, a I Conferência Brasileira de Educação e à criação do Comitê Pró-Formação do Educador, na década de 1980. A tese dos intelectuais fundamenta-se nos estudos da Sociologia sobre a divisão social do trabalho e a lógica do sistema capitalista que opõe proprietários e não-proprietários dos meios de produção, ou pedagogos que planejam e professores que executam. A docência como base da formação teria como objetivo eliminar essa divisão de tarefas que fragmenta o trabalho pedagógico (LIBÂNEO, 2006).

A identificação da pedagogia com uma licenciatura é um equívoco lógico-conceitual, pois o trabalho pedagógico não se restringe ao trabalho docente, e, ao mesmo tempo, descaracteriza a pedagogia como campo teórico-investigativo (LIBÂNEO; PIMENTA, 2011).

Para Scheibe (2007), a homologação das DCNP representa uma solução negociada entre o CNE e entidades do campo educacional, cujo processo de mobilização e resistência buscou garantir a docência como base para os cursos de Pedagogia e a superação da dicotomia entre a licenciatura e o bacharelado.

Grande parte da comunidade acadêmica que criticava a fragmentação do trabalho do pedagogo e a perspectiva tecnicista da educação aprovou a extinção das habilitações (Administração Escolar, Orientação Educacional e Supervisão Escolar), instituídas no final da década de 1960 (BARBOSA; ABDIAN, 2013).

As mudanças no curso de Pedagogia estão relacionadas ao processo de reforma do Estado, iniciado nos anos 1990, a partir das demandas da sociedade capitalista neoliberal, e diversos elementos presentes nas DCNP convergem com as orientações de Organizações Multilaterais. Essa articulação suscita o alargamento do conceito da docência e transforma suas funções, resultando na reconversão do professor em um superprofessor, que passa a exercer atividades de gestão e pesquisa, além da dimensão didática própria da docência (EVANGELISTA; TRICHES, 2012).

Cação (2013) identificou concepções presentes nas reformas educacionais pertinentes ao cenário de mundo globalizado, como o currículo por competências, a avaliação de



desempenho, a promoção por mérito, a produtividade e a racionalidade econômica. Para a autora, as políticas neoliberais impõem uma visão pragmatista da formação de professores.

Gonçalves; Abensur e Queiroz (2009) julgam inadequada a classificação da natureza das atividades exercidas por pedagogos e TAEs como técnico-administrativa, ao invés de pedagógica. Por isso, defendem uma proposta de carreira de magistério que contemple docentes e especialistas.

Pio (2012) pesquisou sobre o processo identitário-profissional dos TAEs do Colégio Pedro II e verificou a inexistência de estudos sobre o desenvolvimento do trabalho, os desafios do cargo e a diversidade de formação desse profissional.

Metodologia

Inicialmente, foram realizadas análise documental sobre o cargo de TAE e pesquisa bibliográfica, buscando-se contribuições na área de gestão de pessoas, estudos referentes à universidade e sobre os especialistas em educação.

Em seguida, considerou-se a pesquisa-ação a partir das contribuições de Thiollent (2009, 2011), por tratar-se de uma proposta de trabalho de pesquisa social, de caráter interrogativo-crítico, que valoriza a participação dos sujeitos envolvidos.

O instrumento de coleta de dados aplicado foi um questionário direcionado aos TAEs da UFF. Segundo Thiollent (2009, p. 57), o questionário utilizado no processo de pesquisa-ação é “[...] concebido ‘sob medida’ em função dos problemas encontrados e da linguagem dos membros da organização”.

A elaboração do questionário destinado aos TAEs da UFF, sua aplicação e a coleta de dados foram desenvolvidas por meio do aplicativo Google Drive, disponibilizado gratuitamente pela empresa Google.

Para elaboração do questionário, foram consideradas as orientações de Thiollent (2009), relativas ao conteúdo das perguntas e à formulação, assim como a descrição do cargo.

Sobre o conteúdo das perguntas, Thiollent (2009) destaca que o questionário possui perguntas de identificação, descrição e avaliação e perguntas sobre possíveis propostas de ação.

Em relação à formulação, Thiollent (2009) indica: perguntas fechadas com escolha simples (sim/não); perguntas fechadas com múltipla escolha sobre descrição e avaliação; perguntas fechadas com múltipla escolha sobre propostas de ação; perguntas abertas.

O questionário elaborado incluiu: (a) perguntas de identificação relacionadas à formação do servidor, local de trabalho e tempo de serviço no cargo; (b) perguntas de descrição e avaliação referentes à natureza das atividades desempenhadas, atividades realizadas conforme a descrição do cargo e outras atividades desenvolvidas; (c) pergunta sobre as possíveis propostas de ação. As perguntas foram formuladas de forma fechada e aberta.

O conteúdo das perguntas observou os objetivos deste estudo, procurando-se respostas sobre as atribuições dos TAEs, as atividades desempenhadas e suas propostas de ação. Segundo Gil (2014, p. 121), “construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas”.

O questionário foi enviado por e-mail, em dezembro de 2013, para cada servidor ou para o setor de sua lotação, e foi reenviado em janeiro e fevereiro de 2014, a fim de garantir o recebimento pelos participantes e melhorar o índice de retorno para a pesquisa.

Em dezembro de 2013, havia 106 TAEs em exercício na UFF. Decidiu-se enviar o questionário a todos, excluindo-se a autora deste trabalho (ocupante do cargo de TAE na

UFF) e um servidor com o qual não foi possível contato. O universo pesquisado foi de 104 servidores. Participaram 37 respondentes, obtendo-se 36% como taxa de retorno.

Os dados foram coletados em planilha eletrônica gerada pelo aplicativo. Sua análise observou a proposta de Thiollent (2009) referente à recuperação ordenada dos dados e a sua apresentação em tabelas, para facilitar a interpretação dos resultados. De acordo com Thiollent (2011, p. 75), “o processamento adequado sempre requer uma função argumentativa dando relevo e conteúdo social às interpretações”.

Esta pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva em relação a sua finalidade e os procedimentos técnicos utilizados foram revisão bibliográfica, análise documental e levantamento de campo (GIL, 2014).

Análise e apresentação dos resultados

A maioria (71%) dos respondentes tem Licenciatura, enquanto 21% possuem a graduação em Pedagogia e apenas 8% têm outra formação. Apenas três TAEs (total 37) não possuem a formação exigida para o cargo nos dias atuais.

A Tabela 1 mostra o total de TAEs por tempo de lotação no cargo:

Tabela 1 - Tempo de lotação dos servidores no cargo

Tempo de lotação	Total de TAEs
0 a 5 anos	14
6 a 11 anos	3
12 a 17 anos	0
18 a 23 anos	6
24 a 29 anos	10
30 a 35 anos	4
Total	37

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

O maior total de TAEs (14) é relativo ao menor tempo de lotação no cargo (0 a 5 anos) e representa 38% dos respondentes (37). Esse tempo de lotação indica que esses TAEs possuem formação em Pedagogia ou outra Licenciatura. O segundo maior total de TAEs (10) refere-se a 27% do total de respondentes (37), entretanto, está relacionado aos servidores com maior tempo de lotação (24 a 29 anos).

O menor total de TAEs (3) retrata 8% e está relacionado aos servidores com tempo igual/superior a 6 anos e igual/inferior a 11 anos. O segundo menor total de TAEs (4) corresponde aos servidores com maior tempo de lotação no cargo (30 a 35 anos) e representa 11% do total de respondentes (37).

Os respondentes também julgaram a natureza das atividades que desempenham. Verificou-se que 54% dos TAEs (20) indicaram a natureza administrativa de suas tarefas, 46% (17) marcaram a natureza administrativa-pedagógica e nenhum TAE considerou que desenvolve atividade de natureza pedagógica.

Essa classificação expressa a percepção do servidor, entretanto impressiona o fato de nenhum dos respondentes julgar como pedagógica a natureza das atividades que realiza, considerando-se a especificidade do cargo.

Embora a diferença do total de TAEs entre a natureza administrativa e a administrativa-

pedagógica seja pequena, prevaleceu a primeira. A predominância da natureza administrativa das atividades desempenhadas por esses servidores pode indicar um distanciamento da função do TAE e do papel que ele deveria exercer na universidade.

Os respondentes também registraram o local de sua lotação na universidade.

A Tabela 2 estabelece a relação entre o local de lotação e a natureza das atividades desenvolvidas pelos TAEs:

Tabela 2 - Relação entre a lotação do servidor e a natureza de suas atividades

Lotação	Atividades administrativas	Atividades	
		administrativa-pedagógica	pedagógicas
Reitoria	8	10	0
Unidade de Ensino	12	6	0
Órgão Suplementar	0	1	0
Total	20	17	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Observa-se que dos 18 TAEs lotados na Reitoria, 10 desenvolvem atividades de natureza administrativa-pedagógica e 08 realizam tarefas administrativas, evidenciando uma pequena diferença. Nas Unidades de Ensino, a diferença é de 50%, pois 06 TAEs realizam atividades de natureza administrativa-pedagógica e 12 exercem atividades administrativas.

Esperava-se que os TAEs lotados nas Unidades de Ensino estivessem desempenhando atividades de natureza pedagógica ou, pelo menos, administrativa-pedagógica, uma vez que esses locais estão diretamente relacionados ao processo educativo.

É imprescindível que o departamento de administração de pessoal considere a formação dos TAEs ao indicar a sua lotação e elabore um planejamento estratégico para a distribuição de vagas na universidade, conforme as diversas necessidades das unidades de ensino e a área de atuação de cada profissional.

No caso do cargo de TAE, é preciso considerar que a formação em Pedagogia ou em determinada Licenciatura pode contribuir de forma específica para o desenvolvimento do processo educativo, de acordo com o perfil e os objetivos definidos por cada unidade.

Os respondentes marcaram as atividades da descrição do cargo que realizam na universidade.

A Tabela 3 apresenta essas atividades e a quantidade de TAEs:

Tabela 3 - Atividades descritas para o cargo e a quantidade de TAEs

Atividades conforme a descrição do cargo	TAE
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.	3
Elaborar projetos de extensão.	9
Realizar trabalhos estatísticos específicos.	16
Elaborar apostilas.	6
Orientar pesquisas acadêmicas.	3
Utilizar recursos de Informática.	31
Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.	24

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Apenas 03 respondentes, representando 8% do total (37), realizam atividades de planejamento, supervisão e análise do processo de ensino aprendizagem, consideradas típicas para o cargo. A mesma quantidade de TAEs marcou a atividade de orientação de pesquisas.

A maioria dos respondentes (31), representando 84% do total (37) registrou que utiliza recursos de informática. Classificar tal tarefa como atividade típica do cargo, na atualidade, não seria adequado, pois tais recursos são amplamente utilizados no desempenho de diversas funções na universidade.

Por outro lado, os recursos de informática podem contribuir para o desenvolvimento das atividades típicas, ao otimizar o tempo, incrementar a forma de apresentação, permitir a coleta e o armazenamento de dados, facilitar a divulgação e o compartilhamento das informações.

O exercício de outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional foi apontado por 24 TAEs, o que representa 65% do total (37).

Na pergunta seguinte, os participantes discriminaram as outras atividades que desempenham.

O Quadro 1 apresenta um resumo das respostas:



Quadro 1 - Outras atividades desenvolvidas

Atendimento ao público.
Serviços de secretaria.
Assessoria administrativa e pedagógica.
Análise técnica de propostas de criação de currículo e de mudança curricular.
Levantamento e catalogação das legislações da Educação Superior Brasileira.
Coordenação de campus de estágio interno.
Participação em Projetos.
Elaboração e/ou acompanhamento de processos seletivos.
Organização e execução de eventos técnico-científicos.
Produção de exposições.
Participação em eventos da instituição.
Direção/chefia de setor.
Acompanhamento acadêmico a alunos/bolsistas.
Atuação nos Programas Trote Cultural e Acolhimento estudantil.
Palestras para alunos.
Levantamento do perfil dos alunos ingressantes.
Interpretação das taxas de evasão e retenção.
Coordenação de estudo sobre retenção no ensino de graduação na UFF.
Acompanhamento e orientação de equipe de monitores da acessibilidade e inclusão.
Gestão de pessoas.
Avaliação Institucional: visitas às unidades acadêmicas para orientação.
Participação nos processos de reconhecimento/renovação dos cursos de graduação da UFF.
Elaboração de revistas e catálogos referentes à graduação da UFF.
Operação do Sistema de Controle de Diárias e Passagens.
Responsável técnico de revista científica.
Análise de documentação: processos de revalidação de diploma; solicitações de transferência interinstitucional; pedidos de transferência por amparo de Lei.
Análise e encaminhamento dos processos de afastamentos do país para fins de capacitação e qualificação de docentes e técnicos administrativos.
Gerenciamento de processos de reconhecimento de diploma de pós-graduação.
Gerenciamento de processos de certificação de cursos realizados na modalidade à distância.
Confecção de material de divulgação do setor.
Solicitações ao Sistema Financeiro.
Preenchimento Relatório CAPES.
Serviço de Tesouraria.
Manutenção de site.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Atividades como serviços de secretaria, controle de diárias e passagens, serviço de tesouraria e compra de material denotam natureza administrativa, distanciando o servidor das funções típicas de TAE.

Em contrapartida, assessoria pedagógica, coordenação, análise técnica de propostas curriculares, acompanhamento acadêmico de alunos e bolsistas, participação em projetos e avaliação institucional são exemplos de atividades próprias dos profissionais da área de Educação.

Por último, os respondentes elaboraram suas propostas. Para facilitar a interpretação dos dados, agruparam-se as respostas conforme o conteúdo.

O Quadro 2 mostra um resumo das propostas:

Quadro 2- Propostas de Ação dos TAEs da UFF

Ensino	Participar de trabalhos relativos ao processo educativo da universidade.
	Contribuir no planejamento pedagógico e didático.
	Discutir e implantar novas formas de avaliação nos cursos.
	Auxiliar os docentes e monitores na elaboração de materiais didáticos.
	Atuar em oficinas e atividades coletivas com os professores.
	Atuar pedagogicamente junto aos alunos.
	Elaborar/implementar/participar de projetos extracurriculares.
	Elaborar e oferecer oficinas/minicursos que ajudem os alunos em suas dificuldades/no aprimoramento de atividades.
	Elaborar cursos.
	Ministrar palestras.
	Mediar exposição.
Pesquisa	Apoiar os Núcleos de Pesquisas.
	Realizar e participar de pesquisas acadêmicas.
	Realizar pesquisa junto a programas de pós-graduação de outras IFES para buscar metodologias/conhecimentos que possam gerar a melhoria nos cursos oferecidos pela UFF.
Extensão	Desenvolver e participar de projetos de extensão.
	Criar um Centro de Memória da presença universitária da UFF em Volta Redonda.
Gestão de Pessoas	Desenvolver mais o cargo para a área de gestão de pessoal.
	Atuar na formação de instrutores.
	Atuar na capacitação para elaboração de projetos.
	Auxiliar a comissão do Plano de Desenvolvimento Institucional na elaboração dos projetos, sobretudo nos que se refere à capacitação e qualificação dos docentes.
	Colaborar na elaboração do plano anual de capacitação dos docentes da UFF.
Processos de Trabalho	Contribuir no planejamento dos cursos de capacitação para os docentes recém-admitidos.
	Analisar atividades e metodologias do setor, objetivando a sua melhoria.
Outras Propostas	Mapear processos de trabalho para melhorar a organização e o acesso à informação e ao conhecimento.
	Participar de Encontros, Seminários e Congressos.
	Participar do intercâmbio com outras IFES.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Apesar de não haver pergunta no questionário aplicado sobre a satisfação no exercício do cargo, tampouco esse tema foi objeto desta pesquisa, quatro respondentes, representando 11% do total (37), demonstraram insatisfação, evidenciando a indefinição do papel do TAE na universidade, a execução de tarefas administrativas, sentimento de desvalorização e falta de motivação.

As propostas resumidas no Quadro 2 revelam as diversas possibilidades de o TAE contribuir com seus conhecimentos pedagógicos para o desenvolvimento do processo educativo na universidade.

Conclusões

O cargo de TAE foi criado por lei e suas atribuições foram previstas e encaminhadas às IFES. Na prática, verifica-se o aproveitamento inadequado da força de trabalho, desvio de função e indefinição do papel do TAE.

Esta pesquisa teve como objetivos analisar a documentação legal referente ao cargo de TAE, conhecer as atividades desempenhadas pelos TAEs da UFF e suas propostas de ação.

As contribuições da área de gestão de pessoas evidenciaram as diferentes abordagens da ARH ao longo do tempo, destacando-se a presença da subjetividade e a importância das pessoas nas organizações, bem como alguns desafios para o serviço público.

Os estudos sobre a universidade revelaram a sua complexidade, enquanto instituição social, historicamente construída. As transformações econômicas e políticas alteraram o papel da instituição e as universidades populares surgem como perspectiva para a universalização do ensino.

A análise dos dispositivos legais sobre a categoria funcional de TAE esclareceu sobre a origem, a evolução e as atribuições do cargo. A entrada de servidores graduados em qualquer área pode ter contribuído para a indefinição do papel do TAE.

As pesquisas sobre os especialistas em educação observaram as ambiguidades presentes na trajetória da Pedagogia e as discussões sobre as DCNP. As reflexões propostas denotam a complexidade da prática desses profissionais.

O questionário foi aplicado a fim de conhecer as atividades desempenhadas pelos TAEs da UFF e suas propostas de ação. Participaram desta etapa, 37 respondentes de um universo de 104 TAEs.

Os dados coletados indicaram a ausência de natureza pedagógica nas tarefas realizadas pelos TAEs e a preponderância da natureza administrativa, de acordo com a percepção dos respondentes. Nas Unidades de Ensino, essa diferença alcançou 50%.

Verificaram-se tarefas pertinentes aos profissionais da educação, dentre as atividades realizadas pelos TAEs da UFF, entretanto, foi comprovada a presença de atividades administrativas, não compatíveis com o cargo.

As propostas dos TAEs apontaram ações em conformidade com as atribuições do cargo e a formação pedagógica exigida, exemplificando de diversas formas como esse profissional pode contribuir para o processo educativo na universidade.

Este levantamento constitui etapa inicial de uma pesquisa sobre o cargo de TAE e espera-se que suas contribuições possam orientar gestores das IFES e demais profissionais no exercício do cargo.

Em etapas futuras, pretende-se conhecer as propostas dos gestores para a atuação do TAE e elaborar um plano de ação para este profissional, a fim de orientar o exercício do cargo no campus da UFF no município de Angra dos Reis.

Referências

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade Nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova, Coimbra, out. 2008. cap. 2, p. 107-259. Disponível em: <<http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2013.

ALMEIDA FILHO, Naomar Monteiro de; QUINTELLA, Rogério Hermida; COUTINHO, Denise Maria Barreto; MESQUITA, Francisco José Gomes; BARRETO FILHO, Osvaldo. Mapa de Redes de Impacto para Gestão Estratégica na Universidade. Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 39, n. 1, p. 277-301, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edreal/v39n1/v39n1a16.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; PINHEIRO, Helano Diógenes. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, out./dez. 2010.

Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399537973002>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

BARBOSA, Andrea Haddad; ABDIAN, Graziela Zambão. Gestão escolar e formação do pedagogo: relações e implicações a partir da análise de projetos político-pedagógicos de universidades públicas. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 29, n. 4, p. 245-276, dez. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v29n4/a11v29n4.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

BRASIL. Decreto no 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. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Seção 1, p. 3-4.

BRASIL. Decreto no 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 nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 jul. 1973. Seção 1, p. 7105.

BRASIL. Decreto nº 76.640, de 19 de novembro de 1975. Inclui Categoria Funcional no Grupo - Outras Atividades de Nível Superior, a que se refere a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 nov. 1975. Seção 1, p. 15549.

BRASIL. Decreto nº 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 nº 7.596, de 10 de abril de 1987. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 julho 1987a. Seção 1, p. 11768.

BRASIL. Lei no 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 dez. 1970. Seção 1, p. 10537.

BRASIL. Lei no 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 13 abril 1987b. Seção 1, p. 5253.

BRASIL. Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Seção 1, p. 1-10.

BRASILEIRO, Danilo Fernandes; SANNA, Maria Cristina. Instruções do primeiro concurso para enfermeiros do Departamento Administrativo do Serviço Público: revelações datadas de 1941. *Texto & Contexto-Enfermagem*, Florianópolis, v. 24, n. 2, p. 415-423, abr./jun. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v24n2/pt_0104-0707-tce-24-02-00415.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2014.

BRUNNER, José Joaquín. A ideia da universidade pública: narrações contrastantes. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, Rio de Janeiro, v. 22, n. 82, p. 11-30, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v22n82/a02v22n82.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

CAÇÃO, Maria Izaura. Desafios da formação docente no curso de Pedagogia: aligeiramento e pragmatismo. *Education Policy Analysis Archives / Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, Estados Unidos, v. 21, n. 84, p. 1-19, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275029728083>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

CHAUÍ, Marilena. A universidade na sociedade. In: CHAUÍ, Marilena (Ed.) *Escritos sobre*

a universidade. São Paulo: UNESP, 2001. p. 9-41.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução No1, de 15 de maio de 2006. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 maio 2006. Seção 1, p. 11.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Orgs.). Gestão com pessoas e subjetividade. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 4-27.

EVANGELISTA, Olinda; TRICHES, Jocemara. Curso de Pedagogia, organizações multilaterais e o superprofessor. Educar em Revista, Curitiba, n. 45, p. 185-198, jul./set.2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n45/13.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, Harryson Júnio Lessa; ABENSUR, Patrícia Lima Dubeux; QUEIROZ, Soraia Menezes de. Identidade de profissionais da educação na rede federal de educação profissional, científica e tecnológica: os especialistas em educação. Sinergia, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 9-15, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.cefetsp.br/edu/prp/sinergia/complemento/sinergia_2009_n1/pdf_s/segmentos/artigo_01_v10_n1.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2013.

GROPPO, Luís Antonio. Da universidade autônoma ao ensino superior operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado Nacional. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas, v. 16, n. 1, p. 37-55, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n1/v16n1a03.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

KÜENZER, Acácia Zeneida; RODRIGUES, Marli de Fátima. As diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia: uma expressão da epistemologia da prática. Olhar de Professor, Ponta Grossa, v. 10, n. 1, p. 35-62, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/olhardeprofessor/article/view/1474/1119>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

LIBÂNEO, José Carlos. Diretrizes Curriculares da Pedagogia: imprecisões teóricas e concepção estreita da formação profissional de educadores. Educação & Sociedade, Campinas, v. 27, n. 96–Especial, p. 843-876, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a11v2796.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

LIBÂNEO, José Carlos; PIMENTA, Selma Garrido. Formação dos profissionais da educação: visão crítica e perspectivas de mudança. In: PIMENTA, Selma Garrido (Org.). Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2011. p. 15-61.

MACCALI, Nicole; KUABARA, Paula Suemi Souza; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; ROGLIO, Karina de Déa; BOEHS, Samantha de Toledo Martins. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 157-187, mar./abr. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v16n2/1518-6776-ram-16-02-0157.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

Ministério da Educação (Brasil). Encaminha a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação, que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso público. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

Ministério da Educação (Brasil). Gabinete do Ministro. Portaria no 27, de 15 de janeiro de 2014. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das

Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 jan. 2014. Seção 1, p. 26-28.

Ministério da Educação (Brasil). Portaria Nº 475, de 26 de agosto de 1987. Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27 ago. 1987.

Ministério da Educação e Cultura (Brasil). Secretaria de Apoio. Departamento de Pessoal. 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 8 set. 2013.

MUZZIO, Henrique. A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 706-718, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v12n3/v12n3a10.pdf>>. Acesso em: 13dez. 2014.

PALÁCIOS, Fernando Antônio Colares. Proposta de esquema analítico para o processo estratégico – o caso de uma universidade pública. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 127-156, mar./abr. 2015. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/6371/529>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

PAULA, Ercília Maria Angeli Teixeira de; MACHADO, Érico Ribas. Pedagogia: concepções e práticas em transformação. Educar em Revista, Curitiba, n. 35, p. 223-236, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n35/n35a17.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

PIO, Alessandra. Técnicos em assuntos educacionais do Colégio Pedro II: história, identidade e limites de atuação. Rio de Janeiro, 2012. 166 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2012.

Primak, Irineu; Stefano, Silvio Roberto; Andrade, Sandra Mara de; Zampier, Marcia Aparecida. Administração pública: a importância de uma carreira em uma universidade pública do estado do paraná. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas, São Paulo, v. IV, n. 02, p. 112-127, mai./jun./jul./ago. 2014. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/20576/15193>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

ROMÃO, José Eustáquio. Paulo Freire e a Universidade. Revista Lusófona de Educação, Lisboa, n. 24, p. 89-105, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/rle/n24/n24a06.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; NOGUEIRA, Mirian Garcia. Carreiras no Serviço Público Federal: Antigos Dogmas, Novas Perspectivas. In: COSTA, Isabel de Sá Affonso da e BALASSIANO, Moisés (Orgs.). Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013. p. 134-149.

SARAIVA, Enrique. O Sistema de Carreira no Setor Público: Descrição, Análise Comparativa e Perspectivas. In: COSTA, Isabel de Sá Affonso da e BALASSIANO, Moisés (Orgs.). Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2013. p. 150-178.

SAVIANI, Dermeval. Pedagogia: o espaço da educação na universidade. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n. 130, p. 99-134, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n130/06.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2013.

SCHEIBE, Leda. Diretrizes curriculares para o curso de pedagogia: trajetória longa e inconclusa. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, v. 37, n. 130, p. 43-62, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n130/04.pdf>>. Acesso em 13 dez. 2014.

SENA, André Souza de; GUARNIERI, Patricia. Enterprise Resource Planning



governamental: a percepção dos servidores atuantes no Projeto Ciclo do Ministério da Justiça quanto à implementação. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 207-230, jan./fev. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v49n1/0034-7612-rap-49-01-00207.pdf>>. Acesso em 30 set. 2015.

SILVA, Josélia Rita da; BALASSIANO, Moisés; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. Burocrata proteano: articulações de carreira em torno e além do setor público. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 1-19, jan./fev. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n1/a02v18n1>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Universidade Pública Brasileira no Século XXI Educação superior orientada para o mercado e intensificação do trabalho docente. *Espacios en Blanco – Series Indagaciones*, Argentina, v. 23, n. 1, p. 119-156, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/eb/v23n1/v23n1a07.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

TERRA, Ricardo. A universidade entre a excelência administrada e o social-desenvolvimentismo. *Novos Estudos*, n. 100, p. 81-95, nov. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/nec/n100/0101-3300-nec-100-00081.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

THIOLLENT, M. *Metodologia da pesquisa-ação*. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR, Thomaz; TONELLI, Maria José; COOKE, Bill. Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). *RAE- revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n3/v51n3a04.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.