



DEZ ANOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA AS IFES: OS IMPACTOS PARA OS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

SALEZIO SCHMITZ JUNIOR

Universidade Federal de Santa Catarina

salezio@gmail.com

CLESIA MARIA DE OLIVEIRA

Universidade Federal de Rondônia

clesiamo@unir.br

PEDRO ANTÔNIO DE MELO

Universidade Federal de Santa Catarina

pedro.inpeau@gmail.com

SIMONE PORTELLA TEIXEIRA DE MELLO

UFPEL

sptmello@gmail.com

RESUMO

A partir de uma pesquisa construtivista, qualitativa, com abordagem dedutiva este estudo buscou analisar o impacto das políticas públicas do Governo Federal, no período de 2004 a 2014, no perfil profissional dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, na visão dos Gestores de Pessoas. Para tanto, o referencial teórico-empírico foi constituído com abordagens que incluem os conceitos de Administração Pública, definições de políticas públicas, inclusive para Instituições de Ensino Superior, Gestão de Pessoas e definições de Perfil Profissional. Por meio de um estudo de caso, com buscas em documentos, sistemas de RH e aplicação de entrevistas semiestruturadas aos gestores da área de gestão de pessoas no período do recorte temporal estabelecido, foram analisadas a formação acadêmica e a procura por capacitação formal dos técnicos. A partir da análise de conteúdo os resultados mostram que os servidores TAEs anteriores às políticas de gestão da última década viam a Instituição como ambiente profissional até o momento de sua aposentadoria e com estímulo para capacitação. Após implantação das políticas de gestão de pessoas houve significativa mudança nesse perfil, mostrando que o servidor TAE de hoje tem uma formação acadêmica superior à que possuía antes, busca mais a capacitação, mas procura por novas carreiras com maiores incentivos.

Palavras-chave: Políticas de Gestão de Pessoas. Perfil Profissional. Gestão Universitária. Capacitação. Técnicos-Administrativos em Educação (TAE)



INTRODUÇÃO

Compreender as trajetórias traçadas pelas políticas públicas educacionais auxilia os gestores públicos a não repetir erros e corrigir os rumos dos projetos que visam atender à população. Quando se trata de políticas públicas para a educação superior os reflexos na sociedade são sentidos já no curto prazo, uma vez que é a Universidade a grande provedora de pessoas qualificadas para a sociedade de mercado.

Essa formação intelectual que amplia os aspectos pessoais e profissionais do cidadão que passa por uma universidade são forjados com a atuação conjunta de duas áreas: a pedagógicas e a técnica. Essas áreas – pedagógica e técnica – atuam de forma indissociável para promover o progresso intelectual da sociedade. Enquanto a área pedagógica de uma universidade é formada pelo corpo docente e compõe a área fim, o corpo técnico é formado pelos mais variados cargos, das mais variadas especialidades de suporte à educação superior.

A área técnica é responsável pelas tarefas periféricas do – e tão importantes quanto o – processo de ensino, pesquisa e extensão. Sem os suportes dos técnicos de laboratórios, dos assistentes em administração e dos técnicos em assuntos educacionais – para ficar em três exemplos – a tarefa de educar certamente seria mais árdua e muito menos efetiva. Esses suportes têm o objetivo de promover experiências educacionais avançadas, pois proporcionam apoio à produção de conhecimento por docentes e discentes. Essa é uma postura sendo construída ao longo dos últimos anos pelos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs).

A construção de uma nova forma de ensinar, pesquisar e de se envolver com a comunidade passa, necessariamente pela formulação e implementação de políticas públicas. Foram elaboradas e implementadas ao longo da década compreendida entre 2004 e 2014 uma série de políticas públicas que contribuíram para a formação de uma nova realidade universitária. Essa alteração da Universidade pode ser sentida, pode ser vista, mas ainda não foi quantificada, qualificada e compreendida.

Assim, o objetivo do presente estudo foi analisar o impacto das políticas públicas do Governo Federal, no período de 2004 a 2014, no perfil profissional dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Catarina. Para tanto, foram estudadas as mudanças ocorridas no perfil desses servidores no período proposto, sob a ótica e impressão dos gestores de pessoas deste mesmo período (2004-2014). Assim, tenta-se fomentar o debate e promover caminhos para estudos futuros.

ARCABOUÇO TEÓRICO

Políticas Públicas para Instituições de Ensino Superior

As políticas públicas objeto da análise são geradas a partir do Governo Federal, responsável pela gestão pública brasileira. Por gestão pública entende-se a manifestação, na prática, da administração pública. No caso brasileiro a administração pública pode ser dividida em três grandes períodos: patrimonialista, burocrático e gerencial. Esses três períodos devem ser entendidos por momentos sociais e políticos vividos pelo Brasil que se sobrepuseram sem que se encerrasse o modelo anteriormente praticado. Muitas características desses três estágios são trazidas para a manifestação das políticas elencadas no estudo. Além disso, todos esses movimentos na administração pública acabaram por moldar, de certa forma, o *modus operandi* dos servidores públicos. Assim, é imprescindível o entendimento desses



períodos para que se possa ter uma compreensão do cenário traçado para as universidades federais brasileiras.

A administração patrimonialista era a que vigorava, por exemplo, quando dos estados monárquicos absolutistas, onde “os recursos do país se confundiam com os bens do soberano; não havia separação entre o que era público e privado” (OLIVEIRA, 2012, p. 40). Já na administração burocrática foram utilizados os princípios da “imparcialidade, impessoalidade, formalidade, hierarquia rígida, planejamento de carreiras e padronização de procedimentos” (OLIVEIRA, 2012, p. 40). Na administração pública gerencial o estado busca a viabilização de uma gestão eficiente adaptando os diferentes setores com

Em janeiro de 2005 o Governo Federal lança uma extensa política pública para a educação superior com o intuito de garantir uma maior facilidade no acesso a esse nível educacional aos brasileiros. Intitulado de PROUni, o Programa Universidade para Todos, instituído pela Lei 11.096, de 13 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005b) estabelece uma série de diretrizes para o ingresso de pessoas carentes em instituições de ensino privada. É importante salientar que o programa nasceu como Medida Provisória (MP) – MP nº 213, de 10 de setembro de 2004 (BRASIL, 2004) que então foi transformado em Decreto Presidencial para, só então, se tornar Lei. Cerca de dois anos após o PROUni, em 2007, o Governo Federal estabelece um grande plano de reestruturação das Universidades federais.

As políticas públicas que tiveram que ser implementadas para a concretização desse grande plano foram inúmeras. Em primeiro momento cabe destacar o Decreto n.º 6.096, de 2007, que estabelecia o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, o REUni, e tinha por objetivo incentivar as instituições federais de ensino superior (IFES), a formularem planos de reestruturação e expansão dos seus quadros de alunos, docentes, TAEs e infraestruturas das mais variadas (BRASIL, 2007c). Além disso, tinha como objetivo também a expansão das IFES para o interior do país (BRASIL, 2007c).

O alvo principal do REUni era “a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano” (BRASIL, 2007c, art. 1º). Assim, o Governo Federal pretendia diminuir a evasão dos cursos de graduação e proporcionar um aumento na oferta de vagas, também, nas IFES (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2015). Aqui tem-se o Estado promovendo ações para resolver um problema público, qual seria, aumentar o número de brasileiros com diploma de nível superior o que, para Secchi (2013), caracteriza a ação como uma política pública.

As mudanças provocadas pelo REUni interferiram, também, no tamanho e na estrutura das IFES. Na UFSC passou-se de cerca de 289.000m² de edificações em 2004, para algo em torno de 389.000m² de edificações (construídas ou em construção) em 2013, somente no Campus Reitor João David Ferreira Lima. Isso mostra um incremento de aproximadamente 100.000 (cem mil) m² em edificações. Isto corresponde a um crescimento de quase 35% em nove anos (UFSC, 2014).

O incremento estrutural provocado pelas políticas públicas do período 2004-2014, além do aumento na oferta de vagas no ensino superior e da garantia de uma melhor estrutura para os estudantes, também interferiu diretamente nos trabalhadores dessas organizações. Isso ocorre pois, além de o quantitativo dos servidores ter de acompanhar o aumento na estrutura e no número de usuários, também tem de se qualificar e se preparar para a nova realidade das IFES. O mundo profissional e político (entendendo-se a política como tomada de decisão governamental) esta intrinsecamente ligado (TORRES, 2012). Antevendo esses impactos e



para promover de forma articulada o desenvolvimento da educação superior, o Governo Federal também formulou e implementou políticas públicas de reestruturação das relações entre os servidores TAEs e as instituições. Essas políticas além de estabelecer novas relações também incentivaram os TAEs à capacitação formal e ao desenvolvimento na carreira.

Políticas Públicas de Gestão de Pessoas

A primeira necessidade apontada pelos TAEs e identificada pelo Governo Federal foi a inadequação da carreira ao novo cenário que se descortinava. Assim, no início de 2005 o é publicada a Lei 11.091, que “Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências” (BRASIL, 2005a, preâmbulo). O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) estruturou a carreira e os cargos dos servidores TAEs pertencentes ao quadro das IFES que, desde então, contavam com diretrizes atualizadas para o novo cenário da educação superior brasileira.

Deste modo, o PCCTAE (BRASIL, 2005a) estipulou uma série de regras à gestão dos TAEs dentro das IFES que até então não existiam ou eram escassas. A garantia de programas de capacitação e a vinculação dos cargos constantes no PCCTAE ao planejamento estratégico das IFES buscaram promover o desenvolvimento dos servidores TAEs e alinhá-los aos objetivos da instituição. Tais diretrizes visaram uma integração ainda maior entre o sujeito e a organização (BRASIL, 2005a).

Além de incentivar os servidores TAEs a buscarem a capacitação e qualificação formal e tentar engajá-los no planejamento estratégico da Instituição, o PCCTAE (BRASIL, 2005a) também melhorou a distribuição de vagas para as IFES, fazendo, quando necessário, a redistribuição de vagas entre as instituições (BRASIL, 2005a, Art. 4º).

A partir do PCCTAE (BRASIL, 2005a) os cargos da carreira TAE passam a ser organizados em cinco níveis: A, B, C, D e E. Também dispõem de quatro níveis de capacitação. Ainda seguindo as diretrizes gerais da Lei n.º 8.112 (BRASIL, 1990b), tal ingresso se dará sempre por concurso público de provas, ou de provas e títulos. O ingressante iniciará sempre no nível 1 (um) de capacitação e poderá ascender, se preenchidos os requisitos dispostos no referido plano de carreira, até o nível 4 (quatro) (BRASIL, 2005a).

Para incentivar a participação de candidatos capacitados e o aperfeiçoamento dos servidores já integrantes da carreira o PCCTAE (BRASIL, 2005a) aprimorou o instituto do incentivo à qualificação. Tal dispositivo garante ao servidor um percentual em seu salário caso apresente titulação maior do que a exigida como requisito para provimento do cargo.

A remuneração dos servidores TAEs também foi alterada com o PCCTAE, havendo incrementos nos cargos de todos os níveis e novas definições e diretrizes. Além disso houve também o reenquadramento de alguns cargos específicos (BRASIL, 2005a). Todas essas ações advindas da implementação do PCCTAE alteraram as relações entre o indivíduo e a organização, pois estabelece normas para a ação desta e motivação daquele.

Para especificar ainda mais o que esperava das políticas de gestão de pessoas elencadas no PCCTAE, o Governo Federal publica em junho de 2006 os Decretos n.º 5.824 e n.º 5.825 (BRASIL, 2006b; 2006c). Enquanto o primeiro “estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de



capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE” (BRASIL, 2006b, preâmbulo), o segundo “estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento” (BRASIL, 2006c, preâmbulo) daqueles integrantes.

Esses incentivos estimularam, financeiramente, a obtenção de titulação maior do que a exigida para provimento do cargo, gerando assim uma maior potencialidade de capacidade entre os servidores das IFES. Com esse incentivo, um servidor do nível de classificação C, cujo requisito para o provimento do cargo é o ensino fundamental, poderia se sentir motivado a fazer um curso técnico ou mesmo uma especialização, dependendo da titulação já apresentada na posse. Do mesmo modo, os servidores dos níveis D e E poderiam se cursar graduações ou pós-graduações, respectivamente, a fim de incrementar os rendimentos. Os efeitos financeiros dos percentuais de incentivo à qualificação dos TAEs passaram a valer a partir de 1º de janeiro de 2006 e foram alterados pela Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012b), sem as limitações impostas aos cargos de nível fundamental e médio, que passaram a receber incentivo, também, pelas pós-graduações *stricto sensu* – mestrado e doutorado.

No que tange ao Plano de Desenvolvimento para os integrantes do PCCTAE, o Decreto n.º 5.825/2006 (BRASIL, 2006c) estabelece as diretrizes para a sua elaboração em cada IFES vinculada ao MEC. Estabelece ainda que as instituições de pesquisa e ensino devem cooperar tecnicamente umas com os planos das outras e todas com o MEC e compartilhar a responsabilidade sobre a gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento entre o dirigente da IFES e os dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, bem como dos dirigentes da área de gestão de pessoas.

Assim, a partir das mudanças ocorridas desde meados da primeira década do novo milênio nas políticas de gestão de pessoas emanadas do Governo Federal, buscou-se analisar o impacto sobre o perfil profissional dos servidores TAEs da UFSC. Para tanto, foram traçados os parâmetros metodológicos que objetivaram compreender o caso estudado em suas mais diversas inter-relações.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das definições de Creswell (2010) pode-se identificar a pesquisa como um projeto misto onde temos ao mesmo tempo as abordagens construtivistas, que são aquelas onde os indivíduos procuram entender os ambientes que os cercam, e também, como complemento a essa concepção uma postura um tanto quanto reivindicatória/participatória.

No que tange o tipo, esta pesquisa se caracterizou como qualitativa, pois tem como principais elementos: o ambiente natural do objeto pesquisado; o pesquisador como instrumento fundamental; a busca por múltiplas fontes de dados; e a significância dos atores sociais para a pesquisa (CRESWELL, 2010). Neste sentido ainda classifica-se o estudo como dedutivo – dado que parte de uma situação genérica para tentar compreender o caso particular das influências das políticas de gestão de pessoas no perfil profissional dos servidores TAEs da UFSC – e descritivo – uma vez que expõe determinadas características de uma população delimitada.

Já quanto as estratégias de investigação o presente estudo adéqua-se ao estudo de caso, pois teve como base a análise específica das influências das políticas de gestão de pessoas sobre o perfil profissional dos servidores TAEs da UFSC (YIN, 2005). Estudos de caso se caracterizam como uma estratégia de investigação onde o pesquisador explora profundamente



um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos (CRESWELL, 2010).

A população analisada foi a dos gestores da área de gestão de pessoas que atuaram na última década. O período escolhido para análise justifica-se em virtude das políticas de gestão de pessoas em análise iniciarem há cerca de uma década. Desta forma, a pesquisa tenta descrever o perfil do servidor antes e depois da implantação dessas políticas sob a ótica dos gestores de pessoas.

O estudo também analisou os dados constantes nos relatórios anuais da UFSC para complementar numericamente a visão dos gestores sobre o perfil profissional dos servidores TAEs. Por meio das entrevistas semiestruturadas buscou-se compreender a visão dos dirigentes participantes acerca do possível impacto das políticas de gestão de pessoas no perfil profissional dos servidores TAEs da UFSC. Neste caso, para que a pesquisa seja viável, as entrevistas ocorreram com os gestores de pessoas dos últimos dez anos.

Para que fosse possível a tradução dos termos técnicos e criando um ambiente de melhor entendimento, buscou-se alocar os dados obtidos em categorias de análise (BARDIN, 2004). Ao analisar as políticas pública Secchi (2013) aponta que “uma categoria analítica é um subconjunto de um sistema classificatório usado para identificar as variações em quantidade e qualidade” (SECCHI, 2013, p. 24).

Desta foram, foram analisados a formação acadêmica e a capacitação formal dos servidores nos cargos dos níveis C, D e E da carreira dos servidores TAEs ao longo dos anos. A análise foi feita a partir dos relatórios UFSC em Números (UFSC, 2004; 2014) e também com base nas análises de conteúdo feitas nas entrevistas com os gestores de pessoas (BARDIN, 1977). Nos relatórios tentou-se apreender as habilidades técnicas (GONDIM, 2002) dos ocupantes dos cargos dentro dos níveis já mencionados. Já nas entrevistas, buscou-se a compreensão das habilidades cognitivas e comportamentais (GONDIM, 2002) dos servidores TAEs, com base na percepção dos gestores de pessoas.

RESULTADOS DA PESQUISA: O PERFIL PROFISSIONAL DO SERVIDOR TAE DA UFSC

Neste capítulo será abordado o perfil profissional do servidor técnico-administrativo em educação (TAE) da UFSC antes e depois das políticas de gestão de pessoas da última década sob três pontos de análise. Primeiro os números absolutos dos TAEs da UFSC: quantos eram e quantos são e em quais níveis se enquadravam e quais níveis se enquadram. Em seguida, tentando abordar as habilidades comportamentais, será exposta a identificação do servidor TAE com a instituição sob a luz do número de exonerações ao longo dos anos e da percepção dos gestores sob esse comportamento. Por fim, serão abordadas as habilidades cognitivas e técnicas desses servidores, ou seja, a sua capacidade de aprender, a sua capacitação formal e a busca por capacitações e novos conhecimentos.

O Quantitativo de TAEs na UFSC

Ao final do ano de 2014 a UFSC contava com a colaboração de 3.193 (três mil cento e noventa e três) servidores TAEs. Esse número representa um crescimento de 2,57% no



número de TAEs em relação ao ano anterior. O Gráfico 1 apresenta o número total de servidores desde 1996.

Gráfico 1 – Número total de servidores TAEs por ano

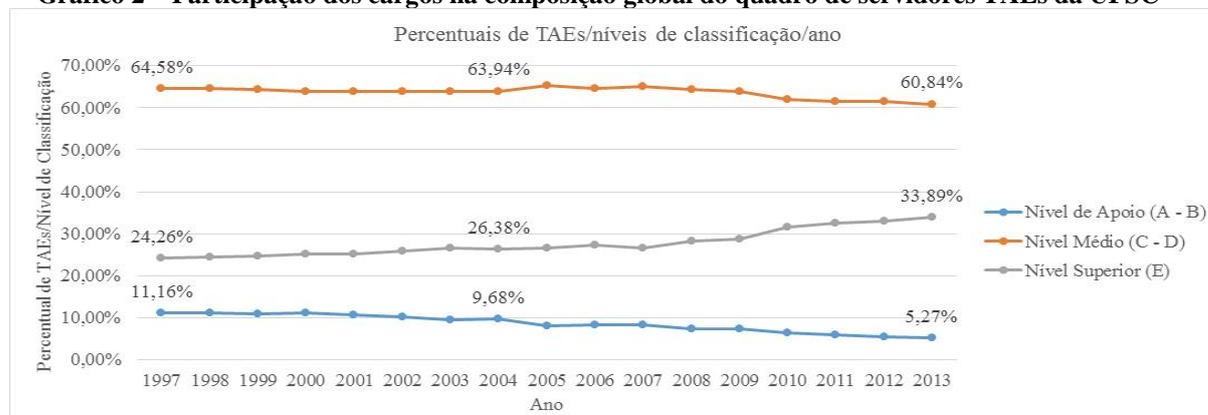


Fonte: Sistema ADRH/UFSC, 2014

Pode-se observar pelos dados do gráfico 1 que desde o ano de 2010 o número total de servidores vem crescendo. O crescimento médio da última década – 2004 à 2014 – foi de aproximadamente 1% (um por cento). Na média histórica desde 1996 a UFSC praticamente teve um crescimento compensatório, de reposição da força de trabalho, pois o número do crescimento anual de 0,05% negativo, ou seja, muito próximo a zero. Mas, dentro desse número total de servidores pode-se notar grandes alterações e uma delas é no grupo ocupacional, ou nível de classificação, ocupado por esses servidores.

Desde o fim da década de 1990 que a relação entre o número de servidores que ocupam cargo dos níveis de apoio (A e B), médio (C e D) e superior (E), vem se alterando. Contudo, foi a partir de 2004 que a alteração se acentuou. Houve, a partir de então, uma diminuição significativa nos cargos de níveis de apoio e médio e, como consequência, um aumento na participação dos cargos de nível superior na composição global do quadro de servidores TAEs da Instituição. O Gráfico 2 mostra os valores percentuais ao longo do tempo, com destaque para das ocasiões supramencionadas.

Gráfico 2 – Participação dos cargos na composição global do quadro de servidores TAEs da UFSC



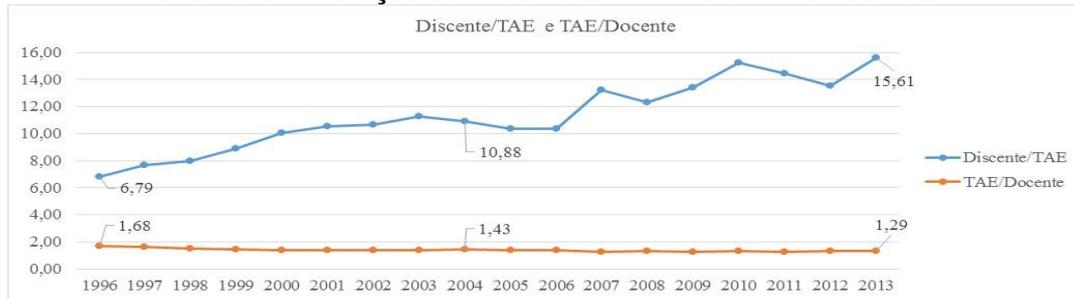
Fonte: Sistema ADRH e Relatórios UFSC em Números 2004 e 2014 (UFSC, 2004; 2014)

Outra alteração ocorrida no período foi a relação entre o número total de TAEs e o número total de docentes e discentes. Na última década o número de alunos por servidores TAEs subiu cerca de 44%, saindo de uma relação de 10,88 discentes por TAE em 2004, para 15,61 ao final de 2013. Se levamos em consideração os dados de 1996 esse aumento foi



ainda maior, de cerca de 130%, uma vez que naquele ano a relação entre esses números era de apenas 6,79 alunos por TAE. Já no tocante à relação entre o número de TAEs e docentes teve uma variação mais moderada. Tendo uma redução no número de TAEs de aproximadamente 9% (nove por cento) na última década e de cerca de 23% no acumulado desde 1996. O Gráfico 3 traz os números das duas relações com os apontamentos necessários.

Gráfico 3 – Relação de Discentes/TAE e de TAE/Docentes



Fonte: Sistema ADRH e Relatórios UFSC em Números 2004 e 2014 (UFSC, 2004; 2014)

Trazidos os principais dados sobre os quantitativos dos principais atores pesquisados passar-se à análise da sua identificação com a instituição e com o meio profissional que o cerca. Para tanto, serão abordadas as habilidades comportamentais dos indivíduos sob a percepção dos gestores de pessoas entrevistados e serão utilizados os dados numéricos dos sistemas e relatórios da UFSC para que se possa confrontar os dados com o que foi exposto por esses gestores.

O novo servidor TAE da UFSC

No período que antecedeu a as políticas de gestão de pessoas do Governo Federal especificamente para as Universidade Federais, o servidor técnico-administrativo em educação da UFSC apresentava-se como um ser muito constante com a permanência na Instituição. Neste período o servidor TAE via a UFSC como um local profissional permanente, ou seja, que certamente seria seu local de trabalho até sua aposentadoria. Quase todos os entrevistados nos trazem que o servidor TAE anterior a 2004, é um servidor extremamente engajado com a UFSC e gosta muito do trabalho na Universidade. Já no tocante os servidores ingressantes e ocupantes de cargos na carreira dos TAEs, na última década, também houve consenso. A expressão que mais apareceu entre os entrevistados, neste sentido, foi que a UFSC não é um fim em sua carreira profissional. Ou seja, para os entrevistados, os servidores TAEs, cada vez mais, veem a Instituição como um ambiente passageiro e não permanente. Tal informação também pode ser verificada no gráfico 4, que traz o percentual de exonerações em relação ao total de servidores TAEs desde o ano 2000:

Gráfico 4 – Percentual de exonerações de TAEs ao longo dos anos



Fonte: Sistema ADRH/UFSC

Corroborando com o relato dos entrevistados, é perceptível no gráfico 4 que o número de exonerações vem, quase que constantemente, subindo ao longo dos anos em relação ao total de TAEs na instituição. Apesar de ser um percentual baixo e demonstrar que o número de exonerações ainda não atingiu a marca de 3% do total de servidores TAEs por ano, a constatação fica mais acentuada quando visualizamos o crescimento percentual de um ano para o outro. Tem-se então que, desde 2004, o número de exonerações cresceu, em média, aproximadamente 18% ao ano. Como acompanhamos também no Gráfico 5 há um tendência de aumento da relação de exonerações com o número total de servidores TAEs.

Além do aumento do número de saídas dos quadros de servidores TAEs da UFSC, outro aspecto comportamental teve destaque entre os gestores de pessoas: a postura dos TAEs em relação aos servidores docentes e suas relações com a Instituição. Se antes os TAEs tinham uma postura mais perene em relação à sua permanência na UFSC, também tinham uma postura mais dependente aos docentes. Antes, os TAEs não eram chamados para participar das decisões e planejamentos nos setores e acabavam por aceitar as orientações de seus superiores que, em sua maioria, eram servidores docentes. Um dos entrevistados trouxe que “antes o Servidor, em geral, executava as ordens, e hoje o Servidor ele é Técnico-Administrativo, busca e é chamado para participar das equipes que ajudam nas tomadas de decisões”.

O servidor TAE anterior a 2004 mantinha uma relação profissional mais dependente com a UFSC, uma vez que não participava tão ativamente da gestão em seus mais variados graus. O que percebe-se com a opinião de gestores é que essa relação vem se alterando para a interdependência, onde os TAEs estão, cada vez mais, atuando tecnicamente no suporte à tomada de decisões na Universidade. Contudo, se antes o TAE enxergava a UFSC como uma organização para estabelecer sua carreira profissional, hoje ele a vê como uma experiência, muitas vezes, passageira. Na percepção dos gestores, muitos dos aprovados nos concursos públicos da Instituição são os chamados “concurseiros” – indivíduos que se preparam para diversos concursos públicos – e acabam sendo aprovados, concomitantemente, em outros concursos com salários mais atrativos. Isso culmina, como visto, com o aumento no número de exonerações.

A relação entre os TAEs e a UFSC, como foi exposto, vem se alterando em duas vertentes: se por um lado os servidores TAEs estão menos submissos e mais participativos nas decisões que são tomadas dentro da UFSC; por outro estão cada vez mais ficando menos tempo dentro da Instituição e buscando outras oportunidades em outros órgãos públicos que oferecem melhores salários. Cabe salientar que não há ferramenta institucional para dectar, nos servidores TAEs egressos, os motivos dessa saída. Segundo os gestores de pessoas entrevistados, esta mudança pode estar diretamente ligada às outras duas habilidades,

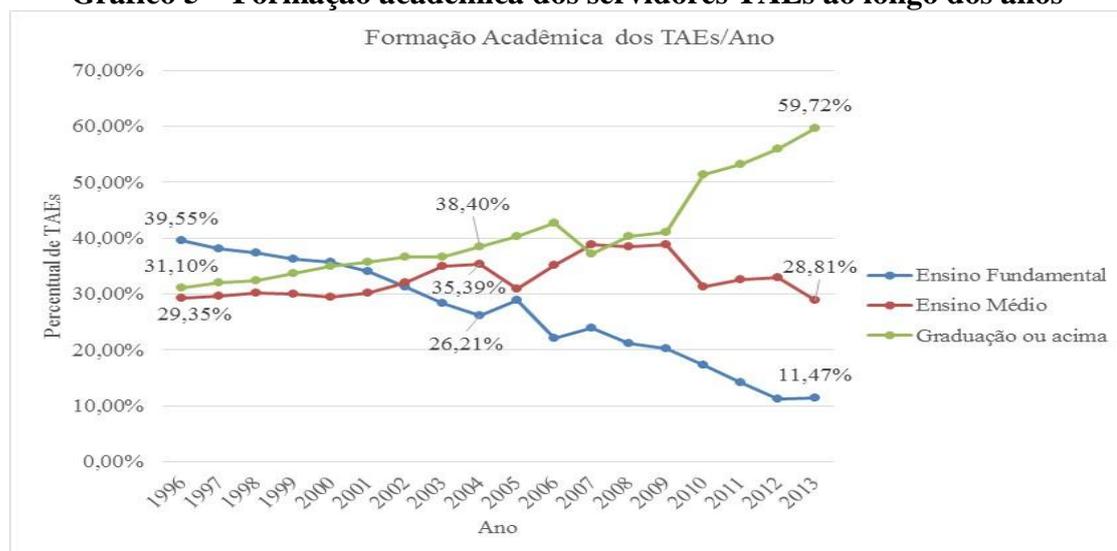


estudadas nessa pesquisa, que compõem o perfil profissional dos TAEs: as habilidades cognitivas e técnicas.

A capacitação formal e a busca pelo desenvolvimento

Em meados da década de 1990 haviam cerca de 40% (quarenta por cento) dos TAEs com o nível fundamental. Ou seja, dois quintos dos servidores técnicos-administrativos em educação só haviam concluído até a 8ª série. Tal cenário foi se alterando ao longo dos anos e a partir do início dos anos 2000 houve uma alteração significativa na formação acadêmica dos servidores TAEs. Antes de se passar à análise desses números faz-se necessários explicar que, até o relatório UFSC em Números de 2004 (UFSC, 2004) não eram discriminados os TAEs com formação acadêmica acima do nível de graduação. Desta forma, foram agrupados os números, a partir de 2004, para facilitar a visualização da série histórica. O gráfico 5 – Formação acadêmica dos servidores TAEs ao longo dos anos, traz esses números mostrando a evolução da formação acadêmica dos servidores TAEs.

Gráfico 5 – Formação acadêmica dos servidores TAEs ao longo dos anos



Fonte: Relatórios UFSC em Números (UFSC, 2004; 2014)

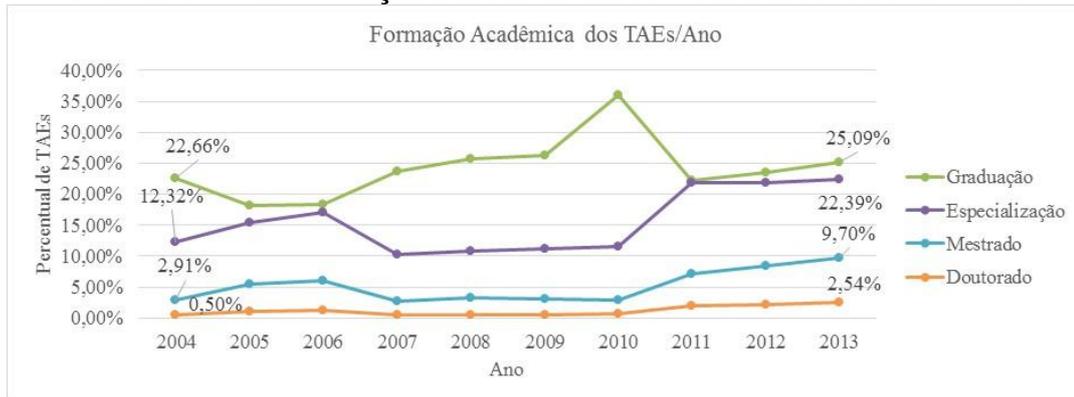
O gráfico 5 mostra que em 2004 o número de servidores TAEs com o ensino fundamental já havia caído para cerca de um quarto e que hoje soma apenas cerca de 11% (onze por cento) do total de servidores. Os números dos servidores com o ensino médio completo esteve sempre entre aproximadamente 30% (trinta por cento) e 40% (quarenta por cento). Contudo, enquanto teve-se uma acentuada queda no percentual de servidores com o ensino fundamental completo, também pode-se observar um expressivo aumento do número de servidores com nível superior ou formação acadêmica acima desse nível. Tem-se que, aproximadamente, 6 em cada 10 servidores TAEs da UFSC possuem formação acadêmica em nível de graduação ou acima.

A partir dos anos 2000 a verificação dos dados ficou mais acessível. No relatório UFSC em Números de 2014 os dados a partir de 2004 estão discriminados e pode-se fazer uma análise mais detalhada da formação acadêmica dos servidores TAEs ao longo dos anos. Se em 1996 cerca de 40% (quarenta por cento) dos TAEs possuíam apenas o nível fundamental, em 2013 1 em cada 10 TAEs já possuía o título de mestre. Temos ainda que



cerca de 22% (vinte e dois por cento) dos TAEs possuem título de especialização e cerca de 2,5% (dois e meio por cento) detém o título de doutor. O gráfico 6 – Discriminação dos títulos acadêmicos dos servidores TAEs, traz a evolução histórica desses números, onde os quase 60% (sessenta por cento) de servidores TAEs que possuem formação acadêmica em nível de graduação ou acima deste, são discriminados de acordo com o título obtido:

Gráfico 6 – Discriminação dos títulos acadêmicos dos servidores TAEs



Fonte: Relatório UFSC em Números 2014 (UFSC, 2014)

Essa evolução no nível de qualificação dos servidores TAEs se deu, segundo os gestores de pessoas entrevistados por três motivos. O primeiro deles foi o inegável avanço das tecnologias de aprendizagem nos últimos anos. Enquanto em 1996 a UFSC ainda possuía poucos computadores, hoje os TAEs têm à sua disposição várias plataformas de aprendizagem na rede mundial de computadores. Essas plataformas são utilizadas para as capacitações internas, oferecidas pela UFSC, e, também, para a capacitação formal, com uma gama muito grande de cursos de graduação e especialização na modalidade à distância. Essa maneira de estudar, segundo os entrevistados, facilita o acesso aos servidores que, muitas vezes não dispõe de tempo para realizar uma graduação ou especialização na modalidade presencial. Assim, temos que a facilidade tecnológica é um dos fatores que contribuíram para a alteração do perfil profissional dos TAEs.

O segundo fator, muito relevante, observado pelos gestores de pessoas ao longo de suas experiências à frente dessa importante área da Instituição, é a vontade de se capacitar. Os TAEs mais recentes, segundo os entrevistados, procuram mais por capacitações. Os relatos foram no sentido de que os servidores com menos tempo de serviço na UFSC acabam solicitando diversos cursos para o aprimoramento de suas habilidades técnicas, sendo que alguns desses cursos a Instituição ainda não dispõe e faz, anualmente, um levantamento de necessidades por setores. Também foi uma constante nas respostas o fato de que o servidor TAE mais recente na Instituição tem uma capacidade de aprendizado elevada, muito em virtude do que já foi exposto acerca das novas tecnologias de educação. Essa capacidade, segundo os gestores, é fruto, dentre outros fatores, do preparo profissional e acadêmico desses servidores que, na maior parte dos casos, ingressam na UFSC com um nível superior ao exigido para o provimento do cargo. Também anotam como relevante a vontade natural de um servidor jovem de idade e de instituição, que, na maioria das vezes, acaba entrando com vontade de aprender e de contribuir.

Por fim, o terceiro fator esteve presente em todas as respostas dos gestores entrevistados. As políticas de gestão de pessoas implementadas na última década pelo



Governo Federal foram decisivas para a alteração do perfil do servidor TAE da UFSC. No item seguinte, serão detalhadas essas políticas e as possíveis alterações ocorridas em decorrências das suas implementações.

Políticas de gestão de pessoas da última década

Esta sessão foi dividida em três partes de acordo com a incidências na resposta dos participantes. A primeira delas é uma explanação acerca da importância do PCCTAE (BRASIL, 2005a), como marco legal citado por todos os entrevistados. No segundo item, temos o os Decretos n.º 5.707/2006, n.º 5.824/2006 e n.º 5.825/2006 (BRASIL, 2006a; 2006b; 2006c) como fomentadores do desenvolvimento dos servidores públicos federais e, especificamente dos servidores TAE. Por fim, tem-se na terceira parte o quadro-referência dos servidores TAE (BRASIL, 2010) que possibilitou a abertura de concurso sem a autorização do Ministério da Educação.

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

Um divisor de águas no perfil profissional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Essa é a definição dos gestores de pessoas entrevistados sobre o papel do PCCTAE (BRASIL, 2005a) na alteração do perfil profissional do servidor TAE da UFSC. Essa mudança no perfil profissional advinda do PCCTAE (BRASIL, 2005a) foi causada sobretudo pelo incentivo aos técnicos no desenvolvimento profissional dentro de sua carreira. Se antes o servidor TAE da UFSC não tinha motivos profissionais para estudar e se capacitar, a partir do PCCTAE (BRASIL, 2005a) esse cenário mudou. Tal percepção pode ser ilustrada com a fala do entrevistado n.º 4:

[...] antes de 2004, antes da estruturação do PCCTAE estavam na casa Servidores Técnicos Administrativos desestimulados, por uma política de Governo onde vivíamos uma racionalização financeira nas Universidades Publicas, então o Técnico Administrativo, não tinha uma projeção um desenvolvimento na carreira[...]

Porém, as alterações promovidas pelo PPCTAE (BRASIL, 2005a) também impactaram de forma adversa no perfil do servidor TAE da UFSC. Um desses impactos, segundo os entrevistados, está no próprio incentivo à qualificação. O exemplo que mais surgiu para este questionamento foi o fato de que o teto do incentivo financeiro da carreira dos servidores TAE é o doutorado. Os gestores entrevistados questionaram essa fórmula, uma vez que uma pós-graduação em nível de doutorado não necessariamente contribuiria para o aumento do desempenho do servidor no seu local de trabalho. Foi salientado que em um curso de doutorado o servidor TAE aprenderia de forma detida a pesquisar. Além disso, a percepção dos gestores é que os servidores TAE com doutorado, sobretudo na área administrativa, em geral almejam a carreira docente. Ou seja, para alguns dos gestores entrevistados o “teto” da carreira do PCCTAE (BRASIL, 2005a) acaba por impelir os próprios TAE para outra carreira.

O PCCTAE (BRASIL, 2005a) ainda apresenta, na visão dos gestores entrevistados, um nó que precisa ser desatado: o cargo como limitador. Inúmeros gestores citaram o fato de que é frustrante para um servidor TAE ocupante de um cargo de nível D (ensino médio) terminar o doutorado e retornar para as suas funções típicas do cargo que, em geral, são de apoio administrativo e pedagógico. Neste caso, apesar de estarem cientes que das atribuições de seus cargos, os TAEs retornam ao local de trabalho e buscam desempenhar outras funções que vão além daquelas atribuições. Porém, em muitos casos relatados pelos gestores de



peçoas, esta atitude pode caracterizar um desvio de função, que é uma ilegalidade. Assim, o próprio plano de carreira acaba limitando a atuação dos TAEs que, ele mesmo – o plano, incentivou à capacitação.

Esses nós que precisam ser desatados no PCCTAE (BRASIL, 2005a) se devem, entre outros fatores, segundo os gestores entrevistados, à “idade” da lei. Em janeiro de 2015 o PCCTAE (BRASIL, 2005a) completou uma década e, na visão da maioria dos entrevistados, carece de uma revisão. Alguns gestores apontaram inclusive a existência de um grupo de trabalho atuando dentro do Ministério da Educação com esse objetivo.

Uma dessas alterações, segundo a opinião de quatro gestores entrevistados, poderia ser a alteração do maior incentivo para a educação profissionalizante. Isso tiraria o foco da pesquisa e o colocaria sobre as capacitações formais que contribuíssem, de fato, para a melhora do desempenho das atribuições típicas do cargo. Tais iniciativas poderiam resultar em servidores TAEs mais tecnicamente capazes, ao invés de incentivá-los à pesquisa.

Esses apontamentos feitos pelos gestores de pessoas nos mostram a outra face da mesma moeda. Com o advento dos PCCTAE (BRASIL, 2005a) os servidores técnico-administrativos em educação tiveram a oportunidade de progredir pessoal e profissionalmente, sendo recompensados financeiramente por isso. Contudo, como é de se esperar em uma legislação tão complexa, algumas variáveis do PCCTAE (BRASIL, 2005a) podem ter reflexos futuros negativos à própria carreira. Mas, os gestores foram unânimes em apontar que o técnico-administrativo em educação é outro após o PCCTAE (BRASIL, 2005a). Salientaram também que o plano de carreira não foi o único instrumento de política de gestão de pessoas elaborado pelo Governo Federal para modificar o perfil profissional dos TAEs.

O incentivo ao desenvolvimento e à capacitação formal dos servidores TAEs

Três Decretos publicados pelo Governo Federal foram de suma importância para o desenvolvimento dos servidores públicos civis da União, dentre os quais estão os TAEs da UFSC. Para os gestores de pessoas entrevistados não há dúvida que as diretrizes traçadas pelas políticas constantes nos Decretos n.º 5.707/2006, n.º 5.824/2006 e n.º 5.825/2006 (BRASIL, 2006a; 2006b; 2006c) estabeleceram alguns caminhos para a gestão de pessoas que culminaram com o desenvolvimento técnico-profissional daqueles servidores.

O relato incidente em quase todas as respostas é que, a partir do Decreto n.º 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) foi um primeiro esforço do governo em promover uma alteração no desenvolvimento dos servidores públicos federais. Estabelecendo as diretrizes para esse desenvolvimento foi o predecessor dos dois decretos posteriores supramencionados que foram específicos para os integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2005a). Segundo os gestores entrevistados o Decreto n.º 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) traçou os motivos pelos quais a administração pública deveria perseguir a capacitação e o desenvolvimento de seus servidores. Assim, para as mais diversas carreiras da Administração Pública Federal também foram elaboradas legislações específicas que seguem as linhas traçadas pelo Decreto n.º 5.707/2006 (BRASIL, 2006a) e dentre estas figuram os Decretos n.º 5.824/2006 e n.º 5.825/2006 (BRASIL, 2006b; 2006c).

O Decreto n.º 5.824/2006 (BRASIL, 2006b), como já foi visto no capítulo 2, especificamente no item 2.2.2 deste trabalho, regulamentou os “procedimentos para a concessão de incentivo à qualificação [...] para os servidores integrantes do PCCTAE” (BRASIL, 2006b, preâmbulo). Assim os percentuais estabeleciam aumentavam de nível



conforme a titulação obtida pelo servidor TAE, dependendo também da área em que esse estudo para a obtenção do título fosse realizado. Entre os gestores de pessoas entrevistados é consenso que este incentivo estimulou os servidores TAEs a se qualificarem. Contudo, como já foi tratado no item 4.3.1, há algumas divergências sobre o incentivo para que os TAEs tornem-se pesquisadores, ao invés de retribuí-lo com o teto – 75% (BRASIL, 2012b) – dos percentuais, também, para educação profissionalizante.

Por estabelecer as diretrizes para a criação de planos de desenvolvimento pelas IFES e estimular uma gestão profissional, o Decreto 5.825 (BRASIL, 2006c) foi muito mencionado pelos gestores entrevistados. Estes concordam que com estas diretrizes traçadas a UFSC pode desenvolver ainda mais a sua área de capacitação objetivando o desenvolvimento dos servidores TAEs. Porém, também é consenso entre os gestores de pessoas entrevistados, que a Instituição ainda precisa atingir um modelo de gestão mais profissional. Essa realidade profissional vem se alterando também por conta da oxigenação dada pela não obrigatoriedade da solicitação de autorização para a abertura de concursos públicos, por parte das IFES, ao Ministério da Educação. Com o QRSTA (BRASIL, 2010) essas Instituições puderam repor seus quadros de acordo com suas possibilidades e conveniência.

O quadro referência dos técnico-administrativos em educação

A mudança percebida pelos gestores também é atrelada à possibilidade de a Instituição renovar os seus quadros de servidores TAEs. O Decreto n.º 7.232/2010 (BRASIL, 2010) instituiu o QRSTA – quadro referência de servidores técnico-administrativos em educação – para as IFES. Dessa forma, os gestores de pessoas não mais precisaram da autorização do Ministério da Educação para a realização de concursos visando a reposição dos cargos vagos. Isto, segundo os entrevistados, trouxe uma massa de novos servidores para a UFSC e contribuiu para o cenário atual.

Indo ao encontro da renovação, a principal característica apontada foi a alteração comportamental. É consenso entre os gestores de pessoas participantes da pesquisa que o comportamento dos TAEs mais recentes na Instituição é muito diferente dos mais antigos. Essa diferença, como observaram os entrevistados, não é fruto exclusivo das políticas de gestão de pessoas, mas também foram reflexo da implementação de novos modos de organização administrativa perante esses servidores.

A permissão para a elaboração de concursos sem a autorização ministerial tem seu impacto comprovada numericamente. Ao fim de 2014, com dados do sistema ADRH, a UFSC possuía cerca de um terço de seus servidores TAEs em estágio probatório. Isso significa que quase 40% (quarenta por cento) de seus técnicos-administrativos tem menos de três anos de casa. Toda essa renovação se deveu, como apontam os gestores, ao grande número de aposentadorias no fim período estudado, mas, sobretudo, às possibilidades advindas das novas políticas públicas que visaram solucionar o problema da demora na reposição dos quadros das IFES.

Assim, tem-se que o QRSTA foi uma ferramenta importante para a oxigenação dos quadros funcionais da UFSC. Essa oxigenação trouxe à Instituição novos olhares, novas percepções e novas formas de agir. Esses novos modelos vindos concomitantemente com os novos TAEs, segundo os entrevistados, possibilitaram novas oportunidades para a Instituição e tiveram impactos também no modo como o próprio TAE se via e se vê hoje dentro da UFSC.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, foram evidenciadas algumas distorções que passaram a afetar os TAEs após a implementação das políticas elencadas. A primeira delas diz respeito ao maior incentivo financeiro (remuneratório) do PCCTAE, que é dado aos TAEs doutores. O problema percebido pelos gestores é que ao se tornar doutor, sobretudo nas áreas técnico-administrativas, os TAEs deixam de ser atraídos pelas funções típicas dos seus cargos e muitos optam pela carreira docente. Dessa forma, o PCCTAE – a despeito de toda a organização dada à carreira, incentivo aos servidores TAEs e valorização e recompensa pelos anos estudados – acaba incentivando os ocupantes de cargos técnicos-administrativos em educação a deixar essa carreira. Esse paradoxo ainda não é sentido pela UFSC, pois menos de 3% (três por cento) dos TAEs possuem título de doutorado. Mas esse percentual vem crescendo significativamente de um ano para outro e isso pode trazer problemas futuros para a Instituição.

A segunda, está relacionada à carreira dos servidores TAEs, especificamente no que tange à remuneração, que não é mais atrativa. Os entrevistados têm consciência de que esse assunto não pode ser tratado localmente dada a sua natureza e complexidade. Contudo, concordam que a UFSC pode – e deveria – estimular e participar ativamente das discussões em nível nacional, pois esse não é um problema só da Instituição. Em comparação com outros órgãos do Poder Executivo Federal, a carreira dos servidores técnicos-administrativos em educação é a que se apresenta menos atrativa quanto à remuneração.

Com os dados e os relatos dos entrevistados, foi possível conhecer o perfil dos servidores TAEs da UFSC antes e depois da implementação das políticas de gestão de pessoas. Tem-se dois grupos diferentes em essência. Essa diferença é influenciada também pelo período de atuação na instituição. As novas tecnologias também foram fator determinante na modificação do servidor mais recente na Instituição. Mas, foram as políticas públicas estudadas as grandes responsáveis por alterar significativamente o perfil profissional dos servidores TAEs da UFSC. Essas alterações, como vimos, tiveram reverberação sobre vários aspectos das características profissionais dos servidores, dentre as quais foram destacadas na pesquisa as habilidades cognitivas, técnicas e comportamentais.

No que diz respeito às habilidades de aprender novos conhecimentos resultados mostram que os TAEs que entraram na Instituição na última década têm um estímulo maior para buscar conhecimento que os ingressantes em períodos anteriores. Contudo, para efeitos dessa pesquisa a mudança constatada nessa habilidade ao longo dos anos tem pouca interferência, pois, como apontam os gestores entrevistados, ela deriva, também, de fatores fora do alcance da UFSC. Dois desses fatores são a evolução da tecnologia e essa evolução aplicada à educação. Essa maior velocidade na obtenção de conhecimentos, segundo os gestores, auxiliou muito nesta alteração. Assim, conclui-se que as políticas de gestão de pessoas auxiliaram muito mais em oferecer oportunidades de estudo do que tentar modificar a capacidade cognitiva dos TAEs. Contudo, o fato é que atualmente os servidores TAEs têm uma capacidade maior de absorver novos conhecimentos e essa capacidade tem influência em outras habilidades.

Em relação à formação profissional e o interesse por qualificação dos servidores TAEs da UFSC antes e após as políticas de pessoas da última década, a análise conjunta dos resultados mostrou um perfil de servidor TAE que busca constantemente mais conhecimento



e apresenta uma qualificação superior em comparação com períodos anteriores. Por consequência tem-se hoje, também, um servidor que se posiciona de maneira diferente em relação à gestão institucional da UFSC e vê de forma diferente a sua relação com os servidores integrantes das carreiras docentes.

As mudanças registradas nas capacidades cognitivas e técnicas fazem com que os TAEs se posicionem de maneira diferente em relação aos diferentes temas de relevância Institucional. Se antes dessas políticas de gestão de pessoas da última década o servidor TAE era comprometido com a Instituição e acatava mais facilmente às ordens que proviam das diferentes chefias, hoje o cenário está diferente. O comprometimento continua existindo, mas de uma maneira mais reivindicatória, numa postura proativa que acata as decisões sem discuti-las ou contestá-las, quando necessário. Isso interfere nas relações entre os servidores TAEs e os servidores docentes: antes uma carreira técnica praticamente subordinada à carreira docente e hoje uma relação que caminha para a paridade de relevância na construção das políticas institucionais.

As políticas de gestão de pessoas da última década transformaram o servidor TAE da UFSC em um servidor mais capacitado, que busca novos conhecimentos e que quer participar mais ativamente das decisões da Instituição, mais questionador das decisões que lhes são imputadas. Tudo isso contribui para uma postura onde os servidores TAEs da UFSC passam a ser mais contributivos no traçado dos rumos da Instituição. Contudo, algumas arestas precisam ser melhoradas para que a instituição consiga absorver essas mudanças de maneira profícua.

Por fim, temos que o principal ponto de contradição das políticas de gestão de pessoas implementadas na última década foi o incentivo do PCCTAE ao doutoramento dos TAEs. Essa distorção que pode causar a saída dos servidores de sua carreira, migrando, em geral, para a docência, já está sendo estudada no Instituto de Pesquisas em Administração Universitária (INPEAU) da UFSC. A pesquisa e este respeito já está em fase final e poderá auxiliar os gestores educacionais do Ministério da Educação a formular novos incentivos e novas políticas públicas de incentivo à evolução da educação superior Federal do Brasil.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006a**. 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 10 fev.2015.

_____. **Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006b**. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 10 fev.2015.



_____ **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006c.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 10 fev.2015.

_____ **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007d.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 10 fev.2015.

_____ **Decreto nº 7.232, de 18 de janeiro de 2010.** Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em: 10 fev.2015.

_____ **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990b.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 10 fev.2015.

_____ **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005a.** 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 10 fev.2015.

_____ **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005b.** Institui o Programa Universidade para Todos - PROUni, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei n.º 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/L11096.htm>. Acesso em: 10 fev.2015.

_____ **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 10 fev.2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Sage, 2010.

OLIVEIRA, Ricardo de. **Gestão Pública:** democracia e eficiência: uma visão prática e política. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas:** Conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.



XVI COLOQUIO INTERNACIONAL DE
GESTIÓN UNIVERSITARIA – CIGU

Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad

Arequipa – Perú
23, 24 y 25 de noviembre de 2016

ISBN: 978-85-68618-02-8

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Fundamentos de Administração Pública Brasileira**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina. Relatório UFSC em Números 2004 (1996 – 2003).

_____. **Relatório UFSC em Números 2014 (2004 – 2013)**. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2014/08/UFSC-EM-NUMEROS-2004-A-2013-nova-vers%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 10 fev.2015.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.