



COLOQUIO INTERNACIONAL  
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA  
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



## UM OLHAR SOBRE AS PRÁTICAS DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES E A ALOCAÇÃO DE SERVIDORES OCUPANTES DO CARGO TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

**JULIANA BLAU**

Universidade Federal de Santa Catarina

[juliana.blau@ufsc.br](mailto:juliana.blau@ufsc.br)

**JÚLIO EDUARDO ORNELAS SILVA**

Universidade Federal de Santa Catarina

[julioornelas@yahoo.com.br](mailto:julioornelas@yahoo.com.br)

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o levantamento de necessidades e a alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, praticados pelo setor de gestão de pessoas da UFSC, utilizando como base para a discussão preceitos inerentes à gestão estratégica de pessoas em Instituições Federais de Ensino. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de um estudo de caso, utilizando a pesquisa bibliográfica, a investigação documental e entrevistas semiestruturadas para a coleta de dados, sendo a análise efetuada por meio da análise interpretativa, com a triangulação das fontes. Os dados coletados indicaram possibilidade de aperfeiçoamento no planejamento de pessoal na UFSC, no instrumento de levantamento de necessidades de pessoal e do processo de alocação de servidores, o que permitiria, por vezes, a alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais em setores com melhor aderência para o exercício de suas atribuições, evitando assim, o subaproveitamento de suas capacidades, entre outros aspectos.

**Palavras-chave:** Levantamento de Necessidades de Pessoal, Alocação de Pessoal, Técnico em Assuntos Educacionais.

## 1. INTRODUÇÃO

A força de trabalho das Instituições Federais de Ensino (IFEs) é composta por servidores docentes e técnicos-administrativos em educação (TAEs), regidos pelo regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, bem como, por trabalhadores terceirizados e profissionais contratados por tempo determinado (professores substitutos) (Brasil, 1990).

Direcionando o olhar para uma IFE em particular, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que, em 2023, contava com 28.198 discentes matriculados na graduação e 8.591 na pós-graduação, além dos discentes matriculados em seu Colégio de Aplicação e Núcleo de Desenvolvimento Infantil, seu funcionamento indica a necessidade de um quadro de pessoal condizente com a sua demanda, bem como, uma gestão eficiente de sua força de trabalho, para atender, com excelência, suas demandas de ensino, pesquisa e extensão (UFSC, 2024b). Neste sentido, para realizar suas atividades, a UFSC conta com um quadro de pessoal composto por 3.015 docentes e 2.928 TAEs (UFSC, 2024a).

Em relação aos TAEs, a Lei nº 11.091/2005 disciplinou seu plano de carreira (PCCTAE) e apresentou as atribuições gerais dos cargos que o compõem, sendo as atribuições específicas dos cargos autorizados para realização de concurso público indicadas em Ofício Circular do Ministério da Educação (MEC), encaminhado às IFEs (Brasil, 2005a; Brasil, 2005b).

De acordo com o referido Ofício Circular, a descrição das atividades a serem desenvolvidas pelos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, um dos cargos constantes do PCCTAE, compreende atividades de planejamento, supervisão, análise e reformulação do processo ensino-aprendizagem, elaboração de projetos de extensão, realização de trabalhos estatísticos, orientação de pesquisas acadêmicas, entre outras, que possuam natureza e nível de complexidade similares e tenham relação com seu ambiente organizacional (Brasil, 2005b).

Entretanto, no que diz respeito aos Técnicos em Assuntos Educacionais, “embora seja evidente a especificidade do cargo, na prática, os servidores têm desempenhado tarefas administrativas, desperdiçando-se a sua formação pedagógica” (Sanseverino, Gomes, 2017). Este distanciamento entre a prática e as atividades legalmente atribuídas ao cargo Técnico em Assuntos Educacionais tem sido objeto de estudo, ao longo do tempo, especialmente a partir de 2012, conforme constatado em um levantamento junto ao catálogo de teses e dissertações da Capes, que apontou a existência de 18 dissertações de mestrado e três teses de doutorado, no período compreendido entre 2012 e 2023, além de artigos, capítulos de livro e livro que tratam sobre a atuação desses profissionais, ambos disponíveis em bases de dados como Periódicos Capes, ResearchGate, Academia, Google Acadêmico e SciELO (Brasil, 2024a; Brasil, 2024b).

De acordo com Ribeiro e Almeida (2023, p. 199),

Compreender o processo de ingresso do servidor no serviço público é fundamental, pois reflete na posterior complexidade da área de GP, enquanto responsável pela alocação desses novos indivíduos nos cargos”. Após seleção e aprovação do candidato no concurso público, dá-se a investidura no cargo público, momento em que o servidor entra em exercício para o desempenho de suas atribuições [...].

Neste sentido, esta pesquisa lança um olhar sobre a política de alocação de pessoal, em especial em relação aos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, com o objetivo de analisar o levantamento de necessidades e a alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, praticados pelo setor de gestão de pessoas da UFSC, procurando responder a seguinte pergunta: de que forma ocorre o levantamento de necessidades e alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, praticados pelo setor de gestão de pessoas da UFSC?

## 2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO

A partir de um estudo bibliométrico efetuado para o levantamento do referencial teórico para sua dissertação, Sanseverino (2015, p. 75) destacou que os estudos sobre a universidade confirmam “[...] a complexidade desta instituição, a sua construção histórica, a importância do seu papel, os conflitos e as relações de poder em seu interior, a multiplicidade de visões sobre a sua gestão e sobre os desafios na sociedade atual”.

Diante deste contexto, para que as instituições atinjam seus objetivos, com eficiência, precisam de pessoas, estruturas e recursos, não se podendo negar a preocupação com a operacionalização de sistemas de governança que garantam o adequado aproveitamento de seus bens e talentos institucionais (Contreras et al., 2015).

Conforme destacado por Girardi (2008, p. 49, apud Jacobsen et al. 2012, p. 133), “a Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência organizacional, pois investe atualmente no capital intelectual, que simboliza a importância do fator humano no século da informação e do conhecimento”. Neste sentido, a gestão de pessoas exerce um papel fundamental para que a instituição cumpra seu propósito, pois é por meio dela que os servidores são inseridos no ambiente institucional, sendo sua responsabilidade, também, o acompanhamento de sua trajetória, criando estratégias para que o trabalho desenvolvido, por cada um, agregue ainda mais valor à instituição e ao próprio indivíduo.

No que diz respeito à atuação do setor de Gestão de Pessoas, Ulrich (1998, p. 40) defende o modelo de múltiplas funções do profissional de Recursos Humanos, sendo estas distintas uma das outras, porém não excludentes: Administração de Estratégias de Recursos Humanos, Administração da Transformação e Mudança, Administração da Infraestrutura e Administração da Contribuição dos Funcionários.

No cumprimento da função de Administração de Estratégias de Recursos Humanos, “por meio do diagnóstico organizacional, o RH ajusta suas estratégias às do negócio da empresa, contribuindo para a sua realização” (Cançado, Medeiros, Jeunon, 2008, p. 200). Matoso, Coraiola e Roglio (2016, p. 37) destacam a importância e necessidade desse alinhamento de estratégias “[...] de forma que o planejamento de RH seja parte integrante do planejamento estratégico” da organização.

No exercício da função de Administração da Transformação e Mudança, de acordo com Cançado, Duarte e Costa (2002, s/n) “[...] a atuação de RH deverá ser a do agente de mudança”. Cançado, Medeiros e Jeunon (2008, p. 201) indicam ainda que, nesta função, “[...] o RH atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos vitais de mudanças no interior das empresas”.

Quanto à função de Administração da Contribuição dos Funcionários, segundo Cançado, Medeiros e Jeunon (2008, p. 201) “[...] o RH deve ser capaz de reconhecer e atender às demandas, preocupações e anseios dos funcionários, bem como prover condições propícias que levem as pessoas a darem sua máxima contribuição para o sucesso da organização” por meio da criação de mecanismos visando ao atendimento de demandas individuais, conciliando estas demandas aos objetivos organizacionais, dando condições para que cada indivíduo possa realizar suas atividades conforme o requerido, entregando assim os resultados esperados.

Finalmente, na função de Administração da Infraestrutura, de acordo com Cançado, Medeiros e Jeunon (2008, p. 200) “[...] o RH deve responder às demandas de eficiência dos processos que, de alguma forma, passaram por alterações e modernizações, cumprindo o papel de especialista administrativo”, sendo esta função, segundo as autoras, preconizada na literatura da área como a mais conhecida, pois envolve as atividades de recrutamento e

seleção, treinamento, folha de pagamento, entre outros. Porém, as autoras destacam que “para efetivamente atuar como especialista administrativo, o RH tem de exercer suas funções operacionais, auxiliando os gerentes na condução de suas equipes, de maneira a agregar valor ao negócio da organização”, ou seja, as atividades operacionais de gestão de pessoas devem andar de mãos dadas às estratégias de gestão de pessoas, e estas com as estratégias organizacionais.

No que diz respeito ao serviço público brasileiro, diversos autores (Schikmann, 2010; Marques, 2015; Moura, Souza, 2016; Carmo et. al., 2018) associam a gestão estratégica de pessoas à gestão por competências, regulamentada por meio do Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019). Entretanto, o referido Decreto trata da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), focando no desenvolvimento dos servidores, após seu ingresso nas instituições públicas, por meio do desenvolvimento de competências individuais para o alcance dos objetivos institucionais, alinhadas às estratégias da organização, sem mencionar aspectos inerentes a seleção e ingresso de indivíduos no serviço público.

Por meio de uma pesquisa desenvolvida junto a uma autarquia federal, Carmo et al. (2018, p. 187) identificaram a ausência da gestão estratégica de pessoas, com a prevalência de práticas de gestão de pessoas reativas e operacionais. Os autores também concluíram que a estrutura normativa do serviço público, caracterizada por sua rigidez, impede a existência de um modelo de gestão estratégica nesse setor, além do apego a formas tradicionais de gestão, fatores que limitam a autonomia na atuação dos gestores públicos.

A pesquisa realizada por Carmo et. al. (2018) corrobora com os achados de Moura e Souza (2016), após analisar a discrepância entre o discurso e a prática da gestão de RH, em instituições do setor público federal brasileiro. Entretanto, em suas considerações finais, Moura e Souza (2016, p. 596) destacam que as evidências do estudo ratificam a importância da atuação estratégica do setor de gestão de pessoas.

## 2.2 PLANEJAMENTO E ALOCAÇÃO DE PESSOAL

Em que pese as dificuldades apontadas para sua efetiva implementação, de acordo com Schikmann (2010, p.19), por meio da gestão estratégica de pessoas, é possível garantir a adequada aplicação e alocação de pessoal, sendo de fundamental importância que o setor de gestão de pessoas conheça a essência de todas as áreas de atuação da instituição, para exercer de fato um papel estratégico e “[...] garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos” (Marques, 2015, p.24).

Outro aspecto fundamental destacado por Schikmann (2010, p. 20-21) e Marques (2015, p. 25) é a importância do Planejamento de pessoal, a fim de munir a instituição com um quadro de pessoal condizente e preparado para atender a demandas que, no contexto atual, mudam cada vez mais rápido, sendo indispensável o envolvimento de todos os níveis gerenciais e de representantes de todas as áreas de atuação da instituição, em sua construção, que deve constituir-se como um processo contínuo, a fim de acompanhar as mudanças de cenário.

De acordo com Marques (2015, p. 25) o Planejamento de recursos humanos é um dos instrumentos da gestão estratégica de pessoas, que tem por objetivo “[...] sistematizar a avaliação das necessidades futuras de pessoas na organização, com o objetivo de supri-la com um quadro de pessoal adequado em relação ao perfil profissional e à composição quantitativa e qualitativa”. Por meio dele é possível realizar o dimensionamento e alocação dos servidores.

No âmbito das IFEs, a gestão dos cargos constantes do PCCTAE deve observar alguns princípios, entre eles a vinculação ao planejamento estratégico das instituições, bem como a aprovação em concurso público para o ingresso na carreira, cabendo a cada instituição avaliar, anualmente, a adequação do quadro de pessoal as suas necessidades. Quanto à realização de

concurso público para ingresso na carreira, a Lei determina que sejam observados os requisitos de escolaridade, formação especializada e experiência, os quais, juntamente com outras especificidades como, por exemplo, ambiente organizacional ao qual serão destinadas as vagas, deverão constar em edital (Brasil, 2005a).

Outra determinação constante da legislação é a necessidade de elaboração do plano de desenvolvimento dos integrantes do PCCTAE, por cada Instituição Federal de Ensino (IFE), que deverá conter, entre outros elementos, “[...] dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição [...]” (Brasil, 2005a).

Neste sentido, em regulamento complementar, o governo federal estabeleceu as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, indicando: a necessidade de sua vinculação ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE; a responsabilidade do dirigente máximo da instituição, das chefias de unidades acadêmicas e administrativas, em conjunto com a unidade de gestão de pessoas, pelo planejamento, coordenação, execução e avaliação do referido Plano; e o dever da unidade de gestão de pessoas de assumir o gerenciamento dos programas a ele vinculados (Brasil, 2006).

Entre as diretrizes governamentais está a necessidade de adequação do quadro de pessoal às demandas institucionais, sendo um dos objetivos do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE garantir “a função estratégica do ocupante da carreira dentro da IFE” (Brasil, 2006).

Quanto à alocação de cargos em IFEs, esta é definida como “processo de distribuição de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, previamente definidos e expressos em uma matriz, visando o desenvolvimento institucional” (Brasil, 2006).

Ante o exposto, é possível inferir uma preocupação do Governo Federal com a adequada alocação dos servidores ocupantes de cargos do PCCTAE. Entretanto, corroborando com Ribeiro e Almeida (2023), dadas as peculiaridades e complexidades das IFEs, de fato, esta não parece ser uma tarefa fácil. Porém, como bem destacado pelos autores, “[...] pessoas quando bem alocadas tendem a desenvolverem melhor as suas atribuições e, em consequência, prestam um melhor serviço ao cliente-cidadão, tornando-o estratégico à instituição” (Ribeiro, Almeida, 2023, p. 202).

### 2.3 TÉCNICOS EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS

O cargo Técnico em Assuntos Educacionais é um dos cargos integrantes do PCCTAE, cuja atuação se dá no âmbito das IFEs, entre elas as Universidades Federais. Trata-se de um cargo de nível superior – nível E, cujo requisito para ingresso na carreira é formação em Pedagogia ou Licenciaturas, alinhando a formação pedagógica à natureza das atividades indicadas para o cargo (Brasil, 2005a; Brasil, 2005b).

As atribuições gerais de todos os cargos constantes do PCCTAE foram estabelecidas em Lei e por meio de Ofício Circular, o MEC apresentou a descrição específica dos cargos autorizados para realização de concurso público, entre eles, a descrição do cargo Técnico em Assuntos Educacionais: “Coordenar as atividades de ensino, planejamento e orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 2005a; Brasil, 2005b). No mesmo Ofício Circular foram apresentadas, também, as atividades típicas do referido cargo:

- Planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos em estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional, para proporcionar educação integral aos alunos.

- Elaborar projetos de extensão.
- Realizar trabalhos estatísticos específicos.
- Elaborar apostilas.
- Orientar pesquisas acadêmicas.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional (Brasil, 2005b).

Ante o exposto, evidencia-se a natureza pedagógica das atribuições do cargo. Entretanto, pesquisas sobre a atuação dos Técnicos em Assuntos Educacionais têm demonstrado o predomínio do exercício de atividades administrativas e seu alijamento em relação às atividades pedagógicas, correspondentes às atribuições do cargo e tão essenciais ao funcionamento das IFEs. Diversas pesquisas sobre o cargo evidenciam, entre outros aspectos: desvios de função; a subutilização do cargo; desconhecimento das atribuições do cargo pelos diversos membros da comunidade universitária; a importância do fortalecimento da relação Técnico em Assuntos Educacionais/docente que, muitas vezes, é permeada por tensões em razão da imposição de limitações, pelos docentes, à atuação deste servidor técnico-administrativo e a necessidade de reestruturação de políticas de aplicação destes servidores para que possam, efetivamente, desempenhar as atribuições inerentes ao cargo (Silva, 2014; Sanseverino, 2015; Moura, 2017; Lewandowski, 2018; Lopes, 2019; Cury, 2019; Nascimento Júnior, 2020; Souza, 2021; Santana Junior, 2022).

A partir de uma pesquisa desenvolvida com o objetivo de relatar a atuação dos Técnicos em Assuntos Educacionais junto ao Núcleo de Assuntos Pedagógicos e Educacionais (NAPE) da UNIRIO, Rosa, Oliveira e Esteves (2018, p. 196) destacam que:

[...] as atribuições designadas para o TAE no atual Plano de Carreira servem como importante indicador de que esse profissional, se bem alocado em funções compatíveis com a sua formação pedagógica, poderá contribuir decisivamente para o melhor desenvolvimento dos processos educativos nas IFES.

Na mesma pesquisa, Rosa, Oliveira e Esteves (2018, p. 198) salientam a necessidade de distribuição estratégica desses servidores nos diversos espaços da Universidade, a fim de garantir sua inserção em setores cujas atividades sejam diretamente atinentes ao cargo.

### 3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como qualitativo, pois visa analisar as práticas do setor de gestão de pessoas, da UFSC, inerentes ao levantamento de necessidades e alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, a partir do olhar dos próprios profissionais responsáveis por estas atividades e gestores da área de gestão de pessoas, considerando o contexto em que estas atividades são realizadas.

Sob a ótica de seus procedimentos, a pesquisa classifica-se como estudo de caso, de caráter descritivo e interpretativo. Neste sentido, foram realizadas entrevistas com os profissionais responsáveis pelas atividades de levantamento de necessidades de pessoal e alocação de servidores e com gestores da área de gestão de pessoas; análise de documentos referentes ao processo de levantamento de necessidades e alocação de pessoal, bem como normativas que regulamentam o cargo Técnico em Assuntos Educacionais; além do levantamento bibliográfico do referencial teórico acerca da temática, a fim de elucidar e compreender como são realizadas estas atividades no âmbito da UFSC, em relação ao cargo Técnico em Assuntos Educacionais.

Quanto à natureza, esta pesquisa classifica-se como de natureza aplicada, pois a partir da investigação efetuada para atender ao seu objetivo, são sugeridas ações para melhoria do processo de alocação de pessoal ocupante do cargo Técnicos em Assuntos Educacionais, na UFSC.

Tendo em vista que em pesquisas qualitativas a escolha dos participantes e do local de pesquisa é feita de forma intencional, de modo que, as escolhas efetuadas possam contribuir significativamente para o entendimento do problema e resposta à questão de pesquisa (Creswell, 2010, p. 212), o local estudado é a UFSC e os sujeitos da pesquisa foram compostos por quatro profissionais da área de gestão de pessoas, selecionados por atuarem especificamente nas atividades de levantamento de necessidades e alocação de pessoal, sendo que três são gestores, estando diretamente envolvidos na criação de políticas/estratégias/práticas relacionadas ao planejamento de pessoal. O estudo foi realizado no período de abril a junho de 2024.

A escolha da UFSC como local para realização do presente estudo se deve, em primeiro lugar, pela facilidade de acesso aos sujeitos e levantamento de dados da pesquisa, uma vez que ambos autores pertencem ao quadro de pessoal da UFSC. Além disso, atualmente, 63 Técnicos em Assuntos Educacionais estão em efetivo exercício na referida instituição, distribuídos em 5 campi (Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville). Outro aspecto relevante para a escolha do local se deve ao fato de que, em 2020, foi instituída uma comissão com o objetivo de mapear a atuação e os locais de lotação dos Técnicos em Assuntos Educacionais que compõem o quadro de pessoal da instituição (UFSC, 2020a). No entanto, a referida comissão teve suas atividades interrompidas logo após sua constituição, em razão do advento da pandemia de COVID-19 e, até o presente momento, não foi observado seu retorno, despertando ainda mais o interesse em compreender os processos de levantamento de necessidades e alocação destes servidores.

Quanto à coleta de dados, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para o levantamento de referências teóricas, tais como artigos, livros, dissertações e teses, publicados de forma online (Periódicos Capes, ResearchGate, Academia, Google Acadêmico e SciELO), além de fontes impressas (livros), sobre aos temas: “Gestão Estratégica de Pessoas em Instituições Federais de Ensino”, “Planejamento de pessoal”, “Alocação de pessoal” e “Técnicos em Assuntos Educacionais”.

Na sequência, foi realizada uma investigação documental, de forma online, em site oficial do Governo Federal brasileiro, para o levantamento das normativas que regulamentam a carreira dos Técnicos em Assuntos Educacionais, bem como junto às páginas oficiais da UFSC, para o levantamento de documentos referentes ao planejamento de pessoal, levantamento de necessidades e alocação de pessoal da instituição.

Em seguida, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos da pesquisa, identificados como Sujeito 1 (S1), Sujeito 2 (S2), Sujeito 3 (S3) e Sujeito 4 (S4), os quais foram questionados sobre a existência de documento que expresse o planejamento de pessoal da UFSC, bem como sobre a forma como é realizado o levantamento de necessidades e a alocação de pessoal, da instituição, no que diz respeito à análise das demandas e critérios utilizados para alocação, especificamente, dos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais.

A análise dos dados coletados foi efetuada por meio da análise interpretativa, de acordo com Creswell (2010). Sendo assim, por meio deste método de análise buscou-se extrair os significados dos dados colhidos durante a investigação, interpretando-os à luz da teoria de base apresentada na fundamentação teórica, valendo-se, ainda, da triangulação das fontes de dados (pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas) para conferir maior credibilidade aos achados da pesquisa.

Com relação às limitações deste estudo, destaca-se a impossibilidade de generalização, por tratar-se de um estudo de caso, limitado geograficamente apenas a uma Universidade, a UFSC. Cabe destacar, também, que a pesquisa se concentrou nas políticas/estratégias/práticas adotadas pelo setor de gestão de pessoas, inerentes ao planejamento de pessoal, levantamento de necessidades e alocação de pessoal, da instituição

estudada, a partir da perspectiva dos sujeitos da pesquisa, bem como documentos institucionais relativos a este tema, sem estender a pesquisa aos setores/gestores demandantes de pessoal e os próprios Técnicos em Assuntos Educacionais.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada em 1960. No decorrer de seus quase 64 anos de existência, a UFSC passou por diversas transformações e atualmente conta com uma estrutura composta por 15 Centros de Ensino, distribuídos em cinco campi (Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville), por meio da qual oferece à sociedade 128 cursos de graduação na modalidade presencial e sete cursos na modalidade a distância; 148 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, dos quais 58 de doutorados acadêmicos, 69 de mestrados acadêmicos, um doutorado profissional e 20 mestrados profissionais; além do Colégio de Aplicação e Núcleo de Desenvolvimento Infantil (Brasil, 1960; UFSC, 2020b; UFSC, 2024b).

Para realizar suas atividades, a UFSC conta com um quadro de pessoal composto por 3.015 docentes e 2.928 TAEs, sendo que, em relação aos TAEs, 63 ocupam o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais (UFSC, 2024a).

Toda essa estrutura e quadro de pessoal é gerenciada, atualmente, por um conjunto de oito Pró-reitorias, sete Secretarias e uma Prefeitura Universitária, dentre os quais destacamos a Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP), formada por três Departamentos: Departamento de Administração de Pessoal (DAP), Departamento de Atenção à Saúde (DAS) e Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP). Compõem, também, a estrutura de gestão da UFSC, os Órgãos Deliberativos Centrais, com destaque ao Conselho Universitário (UFSC, 2020b).

### 4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

#### 4.2.1 Planejamento de pessoal

Como um dos órgãos executivos centrais da UFSC, compete à PRODEGESP, entre outros aspectos:

- Coordenar a execução das ações inerentes à Política de Desenvolvimento e de Gestão de Pessoas, definida pelo Conselho Universitário [...];
- Coordenar e acompanhar o desenvolvimento das políticas destinadas a potencializar os recursos na área de gestão de pessoas; [...]
- Articular ações continuadas com as comissões de representações das categorias dos servidores docentes e TAEs na implementação e no acompanhamento de suas respectivas carreiras; [...]
- Elaborar e acompanhar políticas ligadas à área de gestão de pessoas, organizando e instituindo comissões paritárias, audiências e consultas públicas e outros mecanismos que possibilitem a participação ativa e crítica da comunidade universitária; [...] (UFSC, 2024b, p. 108-109).

No que tange aos processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional voltados para os servidores, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP/PRODEGESP) tem por objetivo a sua coordenação, tendo, segundo uma perspectiva documental, o intuito de proporcionar melhoria na qualidade de vida no trabalho e



na [...] potencialização dos trabalhadores como agentes de transformação social (UFSC, 2024b, p. 110)”.

Ao tratar da formalização do planejamento de pessoal da UFSC, o PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) apresenta um capítulo sobre a gestão e desenvolvimento de pessoas, destacando informações sobre o corpo docente e técnico-administrativo, contemplando alguns processos de gestão de pessoas como o recrutamento e seleção, desenvolvimento e avaliação. O planejamento institucional contido no PDI também elenca iniciativas estratégicas como “aperfeiçoar as políticas de qualificação e capacitação” e “prover, manter e acompanhar a força e as condições de trabalho” (UFSC, 2020b, p. 201-202). Dessa forma, considerando o PDI como o documento formal norteador do planejamento estratégico institucional, e que neste está contido ações estratégicas para a gestão de pessoas, é possível inferir que, pelo menos em termos formais quanto a pretensão (planejamento), há um modelo de gestão de pessoas que se aproxima da gestão estratégica de pessoas, defendida por Cançado, Medeiros e Jeunon (2008), Matoso, Coraiola e Roglio (2016), Schikmann (2010) e Marques (2015).

Importante destacar que além do planejamento, é importante também a execução, em que o planejamento estratégico deve ser executado por meio de ações táticas e operacionais. Na estrutura da UFSC, o órgão que teria essa competência é a PRODEGESP, e especificamente da subunidade DDP, quanto à condução das políticas institucionais inerentes ao desenvolvimento e gestão de pessoas. Assim, tendo identificado a existência de ações estratégicas para a área de gestão de pessoas no planejamento estratégico institucional (PDI), buscou-se analisar o planejamento e execução em sua especificidade quanto ao levantamento de necessidades e alocação de pessoas, objetivos principais. Relatos de entrevistas evidenciaram algumas informações importantes:

**S1:** Desde que eu entrei aqui em 2011, [...] não tem, exatamente, um planejamento. Não se consegue fazer um planejamento. É sempre “a coisa vai acontecendo”. O planejamento que [...] consegui fazer ao longo desses anos veio não da Pró-reitoria, mas de propostas do próprio setor [...].

**S2:** [...] não tem hoje, pelo menos até onde eu conheço [...] um planejamento estratégico definido. [...] a gente tem alguns objetivos que estão meio soltos no PDI. [...] cada processo são negociados os objetivos e o que vai faltando.

**S3:** O que [...] tem na [...] página [...], no caso, é a questão do interesse das pessoas em se movimentar e no planejamento que tem de levantamento de demanda das unidades [...]

**S4:** [...] temos rotinas e manuais bem estabelecidos. [...] trabalha mais sob demanda. [...] de fato, o planejamento formal, assim que seja demandado da direção [...], ainda não tem.

Pelos dados apresentados e busca em portais eletrônicos, verifica-se que apesar da existência de um planejamento macro, estratégico institucional por meio do PDI, não foi possível confirmar a existência de um documento de planejamento tático, mas há um planejamento operacional para os processos em análise (planejamento de necessidades e alocação de pessoal), sinalizando que as práticas tendem a ser mais reativas e operacionais, o que corrobora com os achados de Carmo et al. (2018), bem como com os resultados da pesquisa realizada por Moura e Souza (2016), ou mesmo como estratégia emergente, na concepção teórica de Mintzberg (1985). Observa-se que essa é uma situação identificada nesses processos de gestão de pessoas (planejamento de necessidades e alocação de pessoal), visto que em outro processo, de desenvolvimento, confirmou-se a existência do documento formal de planejamento tático intitulado Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) (UFSC, 2024d).

#### *4.2.2 Levantamento de necessidades para o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais*

O planejamento operacional para o processo de levantamento e alocação de pessoal é formalizado por meio de um documento intitulado “Levantamento de Necessidades”, disposto por meio de uma planilha, conforme relato do entrevistado S3 e informações constantes no PDI/UFSC 2020-2024:

Para o atendimento das demandas de pessoal e distribuição de vagas, toma-se por base a Planilha de Levantamento de Necessidades de servidores das unidades acadêmicas e administrativas da UFSC, a qual é preenchida pelos diretores das unidades administrativas e acadêmicas [...] (UFSC, 2020b, p. 130).

Sobre a execução do processo de levantamento e alocação no que tange ao cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, fins desta pesquisa, obteve-se alguns relatos importantes:

**S1:** O levantamento de necessidade de pessoal [...] é bem simplório, porque [...] não tem sistemas na UFSC, [...] é tudo por meio de formulários eletrônicos, os gestores das unidades encaminham e [...] vai planilhando tudo e divulga no site. Ele está aberto para todo mundo ver a necessidade de pessoal. E os gestores, na sua maioria, tendem a fazer o quê? [...] tinha um Técnico em Assuntos Educacionais aqui, ele aposentou, [...] registrar aqui que era um Técnico em Assuntos Educacionais. Então, não há, assim, um olhar do gestor que está registrando a necessidade, se ele realmente precisa de um Técnico em Assuntos Educacionais para aquele setor.

**S4:** [...] muitas vezes, também, as próprias chefias, o próprio ambiente lá fim, quando vai preencher uma tabela de necessidade de pessoal, muitas vezes o docente não tem conhecimento de que existe um Plano de Carreira com cargos diferentes e que tem atribuições diferentes [...] não entende que existem atribuições diferentes para cada cargo da nossa carreira.

Como é possível observar nos relatos, por vezes as necessidades de pessoal são registradas sem que o demandante conheça as atribuições dos diferentes cargos que compõem o quadro de pessoal técnico-administrativo da instituição. É uma situação que deve ser aperfeiçoada para um modelo capaz de sistematizar as necessidades de pessoal levando em consideração a adequação do perfil profissional solicitado e o ambiente organizacional, conforme preconizado por Schikmann (2010), Marques (2015) e legislações aplicáveis à área de gestão de pessoas (Brasil, 2005a; Brasil, 2006).

Analisando a Planilha de Levantamento de Necessidades de Servidores, disponível publicamente em endereço eletrônico da UFSC, observa-se a existência das abas “Demandas Registradas”, “Arquivo de Atualizações”, “Demandas Atendidas pós-vigência Portaria Normativa” e “Consolidado e Cargos”. Na aba “Demandas Registradas” constam as colunas de preenchimento pelos solicitantes: Data de registro da demanda, Prioridade, Cargo, Lotação, Localização de Exercício, Justificativa, Detalhamento, Requisitos/ Síntese das atividades a serem realizadas no setor (UFSC, 2024c).

Ao consultar as demandas por Técnicos em Assuntos Educacionais constantes da referida Planilha, duas situações chamaram a atenção. A primeira situação é a requisição de uma vaga para exercício no Departamento de Permanência Estudantil, sob a justificativa de aumento da demanda, indicando como atividades a serem desenvolvidas:

Planejar, supervisionar, analisar e reformular, no âmbito dos estudantes atendidos pela assistência estudantil, o processo de ensino aprendizagem [...]; criar ou modificar processos educativos [...]; elaborar projetos diversos voltado aos estudantes atendidos pela assistência estudantil em conjunto com a equipe multiprofissional e com demais setores da UFSC voltados à permanência estudantil; [...]; elaborar apostilas ou materiais diversos voltados ao tema educacional na assistência estudantil; Utilizar recursos de Informática; [...]; orientar os estudantes sobre os objetivos e formas de operacionalização da Assistência Estudantil da UFSC; acompanhar os estudantes atendidos pela Assistência Estudantil tendo em vista estratégias para a permanência no curso e conclusão; [...] (UFSC, 2024c).

A segunda situação é a requisição de vaga para a Secretaria de Cultura, Arte e Esporte, sob a justificativa de reposição por aposentadoria, tendo como requisito para as atividades a

serem realizadas a “Experiência e/ou afinidade para atuar em projetos artístico-culturais” (UFSC, 2024c).

Na primeira situação, as atividades a serem realizadas no setor são diversificadas e amplas e, embora seja possível inferir alguma relação com as atribuições do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, aparentemente se relacionam muito mais às atribuições do cargo de Assistente Social, outro cargo integrante do PCCTAE (Brasil, 2005a). Na segunda situação, a descrição das atividades a serem realizadas é apresentada de maneira resumida, não sendo possível relacionar diretamente com as atribuições do cargo de Técnico em Assuntos Educacionais. As duas situações evidenciam uma aderência fragilizada às atribuições inerentes ao cargo de Técnico em Assuntos Educacionais.

Com base nos dados encontrados, e buscando contemplar o entendimento de Cançado, Medeiros e Jeunon (2008), para o efetivo atendimento das demandas de pessoal da Universidade, seria desejável que os registros das solicitações dos diversos cargos que compõem o PCCTAE, incluindo-se o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais, fossem analisados por um profissional capacitado em gestão de pessoas, com conhecimento sobre as atribuições e possibilidade de atuação dos diversos cargos que compõem o PCCTAE, e não apenas considerar o mero registro pelo demandante, visto que estes podem não possuir a qualificação necessária para compreensão das especificidades das atribuições de todos os cargos. Por vezes, alguns gestores universitários são excelentes professores doutores em algumas áreas das ciências, (por exemplo física e matemática), mas não necessariamente em gestão de pessoas.

#### *4.2.3 Alocação de pessoal para o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais*

Compondo a PRODEGESP como um de seus Departamentos, o DDP

[...] é encarregado de realizar a reposição de servidores com base no Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) [...]. O QRSTA delimita o quantitativo de vagas autorizadas para cada universidade, além de conceder autonomia para o gerenciamento das vagas dentro dos limites estabelecidos [...] (UFSC, 2020b, p. 130).

Alguns entrevistados foram consultados sobre a análise efetuada em relação aos cargos demandados pelos setores da Universidade, bem como sobre os critérios de alocação dos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, obtendo os seguintes relatos:

**S2:** [...] hoje se você olhar o banco de levantamento de necessidades, não tem demanda por Técnico em Assuntos Educacionais. [...]. Você tem geralmente demanda “ah” aposentou-se ou exonerou alguém, sem uma análise, assim, de que atividades que a pessoa fazia de fato.

**S3:** As vagas, elas são alocadas [...] de acordo com a saída do setor. Dificilmente [...] tira uma vaga do setor [...] a não ser quando tem [...] negociações, às vezes por cargos ou por interesse da administração [...].

**S4:** [...] antes do servidor entrar, em alguns casos a gente atua, quando é sob demanda, quando alguém vem, questiona, pergunta, senão a gente vai ter o conhecimento da atividade que o servidor vai fazer lá no momento do formulário de descrição das atividades, quando o servidor já ingressou na universidade.

Como pode ser observado a partir dos relatos, as práticas sobre a alocação não são realizadas com base em um planejamento tático previamente estabelecido, mas sim com base no planejamento operacional da planilha de levantamento de necessidades, sendo uma prática aderente a decisões do momento em que ocorrem, na linha do que Mintzberg (1985) denomina de estratégia emergente, definida conforme as situações ocorrem. O ideal é que houvesse o que Mintzberg (1985) denomina de estratégia deliberada, em linha com os preceitos contidos na literatura (Cançado, Duarte, Costa, 2002; Cançado, Medeiros, Jeunon, 2008; Schikmann, 2010; Marques, 2015) e legislação correlata (Brasil, 2005a; Brasil, 2006).

A prática de estratégias emergentes nem sempre pode trazer os resultados desejados, pois após a alocação dos servidores em atividades não aderentes ao cargo, com o tempo, acarreta em outras dificuldades a serem gerenciadas pela gestão de pessoas, conforme as afirmações seguintes:

**S1:** [...] eu acredito, [...], que a UFSC pouco aproveita o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais [...]. [...] e isso motiva, [...], muitos pedidos de remoção de Técnicos em Assuntos Educacionais, é por ele não estar exercendo as atividades do seu cargo no setor em que está alocado.

**S3:** [...] o que acontece muito na UFSC, [...] tem muita falta de pessoal, né, tem muitos Técnicos em Assuntos Educacionais que estão, [...] realmente, executando atividades de outro cargo, com FG, que daí é o que pode justificar o desvio da função dele.

**S4:** [...] geralmente quando o Técnico em Assuntos Educacionais [...] vai para o Centro de Ensino, [...] ele vai receber uma função gratificada para ser Chefe de Serviço de Expediente e isso tudo vem daquela falta de conhecimento de quem pediu o cargo ou muitas vezes por não ter o código de vaga do Assistente em Administração.

Pelo exposto, a alocação de Técnicos em Assuntos Educacionais, em locais não aderentes às especificidades do cargo, têm como uma de suas consequências servidores desmotivados, cujo potencial profissional, por vezes, acaba sendo subutilizado, levando, inclusive, a pedidos de mudança de setor. Outra consequência é a necessidade de atribuir funções gratificadas (FGs) como mecanismo para justificar o exercício de atividades alheias ao cargo de origem do servidor. Esses cenários também foram constatados nas pesquisas de diversos autores (Silva, 2014; Sanseverino, 2015; Moura, 2017; Lewandowski, 2018; Lopes, 2019; Cury, 2019; Nascimento Júnior, 2020; Souza, 2021; Santana Junior, 2022).

Os entrevistados também relataram número insuficiente de servidores para o atendimento das demandas institucionais e a ausência de dimensionamento de pessoal, nos termos indicados na legislação (Brasil, 2005a; Brasil, 2006).

Além da análise sobre o planejamento do levantamento de necessidades e alocação do cargo de Técnicos em Assuntos Educacionais, a pesquisa também revelou aspectos inerentes às relações entre o profissional e suas chefias, muitas vezes exercidas por docentes, conforme relatos:

**S2:** [...] Centro de Ensino eu não vejo [...] abertura dos docentes pra entender que um Técnico em Assuntos Educacionais pode [...] trabalhar na parte mais pedagógica.

**S3:** [...] as pessoas confundem muito o cargo de Técnico em Assuntos Educacionais com o cargo de Assistente [...] principalmente da área docente [...] eles não entendem a diferença, eles acham que técnico é tudo técnico, tem que fazer a mesma coisa e desenvolver a mesma atividade, não aproveitando, às vezes, a capacidade do cargo do Técnico em Assuntos Educacionais [...].

**S4:** Eu acho que quebrar essa cultura do docente para o técnico para que os dois consigam trabalhar de uma forma conjunta [...] seria muito rico pra universidade [...].

Os dados obtidos na pesquisa revelam a existência de certa tensão que permeia, em determinadas situações, a relação Técnico em Assuntos Educacionais e os docentes, em razão da imposição de limitações, pelos docentes, à atuação deste servidor técnico-administrativo. Esta tensão identificada corrobora com os achados de pesquisas anteriores sobre o tema (Silva, 2014; Sanseverino, 2015; Moura, 2017; Lewandowski, 2018; Lopes, 2019; Cury, 2019; Nascimento Júnior, 2020; Souza, 2021; Santana Junior, 2022).

Cabe salientar, entretanto, iniciativa do setor de gestão de pessoas da UFSC que caminha em direção à construção de um planejamento de pessoal ocupante do cargo Técnico em Assuntos Educacionais:

**S4:** Em 2020, foi montado [...] uma comissão para analisar, [...], mapear o que os Técnicos em Assuntos Educacionais fazem dentro da universidade e quais seriam

possíveis demandas para a gente conseguir trabalhar esse cargo. Mas aí veio a pandemia e essa comissão ficou suspensa e acabou não acontecendo o trabalho.

Embora o trabalho da comissão tenha sido interrompido, demonstra que o setor de gestão de pessoas da UFSC compreende as especificidades das atribuições do cargo e a necessidade de efetuar sua alocação pautada em um planejamento, a fim de que o profissional possa, de fato, contribuir estrategicamente com desenvolvimento dos processos educativos, por meio do exercício de suas atribuições, conforme destacado por Rosa, Oliveira e Esteves (2018). Este olhar do setor de gestão de pessoas fica evidente nas seguintes respostas:

**S2:** [...] tem o cargo, mas não tem uma cultura que valorize isso e acolha essa demanda. Quer dizer, todo esse potencial de um Técnico de Assuntos Educacionais. [...] precisaria ter um planejamento de fato [...].

**S4:** [...] a gente entende que é um cargo muito importante dentro da universidade, a gente visualiza algumas possibilidades do cargo e acaba nas barreiras de falta de pessoal, acaba nas barreiras de alocação indevida, de falta de preparo para quem pede o cargo.

Corroborando com Rosa, Oliveira e Esteves (2018), os dados obtidos demonstram a necessidade de alocação estratégica para todos os ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, em setores cujas atividades sejam diretamente relativas ao cargo, a fim de que estes profissionais possam, de fato, exercer suas atribuições, as quais vão muito além de atividades meramente administrativas. Conforme Cançado, Medeiros e Jeunon (2008), a Gestão de Pessoas da Instituição deve criar condições para que cada indivíduo possa realizar suas atividades conforme o requerido, de modo a entregar os resultados esperados, e tratando-se de uma instituição pública, cabe salientar os ganhos para a sociedade, que receberá um serviço de qualidade com a alocação adequada de seus servidores, como apontado por Ribeiro e Almeida (2023).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os desafios colocados à gestão de pessoas das IFEs, em razão das características singulares destas instituições, esta pesquisa teve por objetivo analisar de que forma o setor de gestão de pessoas, da UFSC, efetua o levantamento de necessidades e alocação de servidores ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais, um cargo que exige formação em nível superior para ingresso na carreira, em áreas relacionadas ao ensino (Licenciaturas ou Pedagogia), com atribuições, essencialmente, relativas às atividades-fins de uma IFE, podendo considerar-se um cargo estratégico dentro de uma universidade (Sanseverino, 2015; Contreras et al., 2015; Brasil, 2005b).

Embora o referencial teórico apresentado tenha demonstrado os benefícios do modelo de gestão estratégica de pessoas, por meio da qual o setor de gestão de pessoas desenvolve o planejamento de pessoal, bem como suas atividades operacionais alinhadas ao planejamento estratégico institucional, a fim de potencializar a função de cada integrante de seu quadro de pessoal, viabilizando condições para que cada indivíduo possa entregar os melhores resultados, de acordo com suas atribuições, por outro lado, demonstrou também um distanciamento entre a teoria e a prática em instituições públicas, entre elas as IFEs (Cançado, Medeiros, Jeunon, 2008; Schikmann, 2010; Marques, 2015; Moura, Souza, 2016; Carmo et al., 2018).

Os dados obtidos por meio da pesquisa em tela, refletem, de certa forma, esse antagonismo. Se, por um lado a PRODEGESP tem como competências a criação e gestão de das políticas destinadas a potencializar os recursos humanos da instituição, na prática, as atividades inerentes ao levantamento de necessidades e alocação dos ocupantes do cargo Técnico em Assuntos Educacionais mostrou não garantir a potencialização destes

profissionais, colocando-os, inclusive, em situação de subutilização e vulnerabilidade (UFSC, 2024b).

Sendo assim, considerando que esta é uma pesquisa de natureza aplicada, e que, com base na análise dos dados obtidos é possível inferir que os profissionais que desenvolvem estas atividades na UFSC conhecem as fragilidades dos processos de levantamento de necessidades e alocação de pessoal, bem como os limites de sua atuação e necessidade de um planejamento de pessoal para o melhor desenvolvimento de suas atividades, sugere-se um olhar mais atento da gestão de topo da instituição para a área de gestão de pessoas, a fim de criar condições para que o referido setor possa, efetivamente, exercer seu papel estratégico.

Como medidas paliativas, sugere-se a oferta regular de cursos de capacitação para os gestores da instituição, nas questões atinentes à gestão de pessoas, a fim de dar amplo conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas e os diferentes cargos que compõem a força de trabalho da instituição e suas atribuições; que nenhum profissional seja nomeado e alocado sem uma análise criteriosa quanto às atribuições do cargo e as atividades a serem desenvolvidas no ambiente organizacional demandante; por fim, que seja revista a prática de atribuição de função gratificada como mecanismo de correção de desvio de função, o que pode ser viabilizado por meio da alocação de cargos baseado em critérios de dimensionamento objetivos, conforme preconiza a própria legislação (Brasil, 2006).

Para pesquisas futuras, sugere-se uma investigação em relação aos políticas/estratégias/práticas adotadas pelo setor de gestão de pessoas da UFSC, inerentes ao planejamento de pessoal, levantamento de necessidades e alocação de pessoal da instituição, a partir da perspectiva dos setores/gestores demandantes de pessoal e dos próprios Técnicos em Assuntos Educacionais.

## 6. BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Lei nº 3.849, de 18 de dezembro de 1960. Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L3849.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3849.htm). Acesso em: 21 jun. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm). Acesso em: 25 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2005a]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 25 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. 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. Brasília, DF: Presidência da República, [2006]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 10 mai. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35). Acesso em: 10 mai. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005**. Encaminha a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação. [2005b]. Disponível em: [https://dafdc.paginas.ufsc.br/files/2019/05/Of%C3%ADcio-MEC-15-2005-ATRIBUICOES\\_CARGOS\\_PCCTAE.pdf](https://dafdc.paginas.ufsc.br/files/2019/05/Of%C3%ADcio-MEC-15-2005-ATRIBUICOES_CARGOS_PCCTAE.pdf). Acesso em: 25 abr. 2024.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Catálogo de Teses e Dissertações** [2024a]. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>. Acesso em: 09 jun. 2024.

BRASIL. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Portal de Periódicos** [2024b]. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez46.periodicos.capes.gov.br/index.php?>. Acesso em: 09 jun. 2024.

CANÇADO, V. L.; DUARTE, R. G.; COSTA, K. F. Mudanças no período pós-aquisição e o papel de gestão de pessoas: o caso da ABB/Montes Claros. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 1, n. 1, jan./dez. 2002. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2002.v1i1.109>. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/issue/view/11>. Acesso em: 22 mai. 2024.

CANÇADO, V. L.; MEDEIROS, N. L.; JEUNON, E. E. O profissional da informação: uma análise baseada nos múltiplos papéis de Ulrich. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 196–218, mai./ago. 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362008000200013>. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/issue/view/1162>. Acesso em: 22 mai. 2024.

CARMO, L. J. O. et. al. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 163-191, abr./jun. 2018. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 25 mai. 2024.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. Consultoria, supervisão e revisão técnica Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURY, Daniel Gonçalves. **A (in)visibilidade do Técnico em Assuntos Educacionais: percalços e possibilidades de atuação na Universidade Federal de Uberlândia**. 2019. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/27536>. Acesso em: 12 jun. 2024.

CONTRERAS, F. A. G.; HIDALGO, M. E. R.; MILLÁN, A. G. L.; FERNÁNDEZ, P. E. V. Teoria de agência (AT): pressupostos teóricos aplicáveis à gestão universitária. **Inovar**, Bogotá, v. 25, n. 57, p. 11-26, jul./set. 2015. DOI:

<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v25n57.50324>. Disponível em:  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512015000300002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512015000300002).  
Acesso em: 19 mai. 2024.

JACOBSEN, A. de L. et. al. Gestão de pessoas em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 129-157, ago. 2012. DOI:  
<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p129>. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n2p129/22573>.  
Acesso em: 20 mai. 2024.

LEWANDOWSKI, Jacqueline Maria Duarte. **Os técnicos em assuntos educacionais do Instituto Federal do Paraná: em busca de sua identidade profissional**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Cascavel, 2018. Disponível em:  
[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=6461160](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=6461160). Acesso em: 12 jun. 2024.

LOPES, Mariana Gomes. **Estudo da descrição e análise do cargo de técnico em assuntos educacionais em uma universidade federal do interior de Minas Gerais**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019. Disponível em:  
[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=7698642](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7698642). Acesso em: 12 jun. 2024.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2024.

MATOSO, J. O.; CORAIOLA, D. M.; ROGLIO, K. D. D. Gestão de recursos humanos na administração pública: um estudo de caso no Governo Estadual de Mato Grosso. **Revista Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 32, n. 95, p. 34-51, mai./ago. 2016. DOI:  
<https://doi.org/10.13037/gr.vol32n95.2638>. Disponível em:  
[https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/2638](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2638). Acesso em: 22 mai. 2024.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergente. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOURA, A. L. N. de; SOUZA, B. C. de. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 67, n. 4, p. 575- 602, out.-dez. 2016. DOI:  
<https://doi.org/10.21874/rsp.v67i4.1046>. Disponível em:  
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1046>. Acesso em: 13 jun. 2024.

MOURA, Samara Loureiro de. **O lugar dos Técnicos em Assuntos Educacionais em uma instituição federal de ensino superior do sul do Brasil**. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade La Salle, Canoas, 2017. Disponível em:  
[https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=5480139](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5480139). Acesso em: 12 jun. 2024.

NASCIMENTO JÚNIOR, Reinaldo Tamandaré do. **Avaliação Institucional via SINAES:**



um estudo sobre Representações Sociais dos Técnicos em Assuntos Educacionais da UFRN. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/32646>. Acesso em: 12 jun. 2024.

RIBEIRO, R. L.; ALMEIDA, D. R. de. Alocação de pessoal: um estudo com os assistentes em administração do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, vol.16, n.48, p. 198-223, dez. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10393542>. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/issue/view/53>. Acesso em: 23 mai. 2024.

SANSEVERINO, Adriana Manzolillo. **Plano de ação para o Técnico em Assuntos Educacionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

SANSEVERINO, A. M.; GOMES, C. F. S. Plano de ação como estratégia para o cargo Técnico em Assuntos Educacionais. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/4108>. Acesso em: 25 abr. 2024.

SANTANA JUNIOR, Rivanildo Valerino de. **Os técnicos em assuntos educacionais e as relações de poder nos Centros Acadêmicos da Universidade Federal de Pernambuco**. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/46518>. Acesso em: 12 jun. 2024.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: PANTOJA, M. J.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2024.

SILVA, Silvia Helena Ferreira da. **Pedagogos que atuam como técnicos em assuntos educacionais na Universidade Federal do Rio de Janeiro: caminhos e encruzilhadas dos processos identitários**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Formação de Professores, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, São Gonçalo, 2014. Disponível em: <https://www.btdt.uerj.br:8443/handle/1/9938>. Acesso em: 12 jun. 2024.

SOUZA, Dalcy Alves de. **O fazer técnico-pedagógico do TAE no IF Baiano: a produção dos sentidos na invenção do cotidiano**. 2121. Dissertação (Mestrado profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano, Catu, 2021. Disponível em: [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=11861231](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11861231). Acesso em: 12 jun. 2024.

ROSA, A. V. do N.; OLIVEIRA, A. S. de; ESTEVES, F. V. de F. L. Uma possibilidade de atuação dos Técnicos em Assuntos Educacionais na UNIRIO: a realização do NAPE. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 194-202,

jul.- dez. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/18634>. Acesso em: 12 jun. 2024.

Ulrich, D. (1998). **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Portaria nº 137/2020/PRODEGESP**, de 27 de fevereiro de 2020. Institui a Comissão para mapeamento da atuação dos servidores Técnicos em Assuntos Educacionais e respectivos locais de lotação no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina [2020a]. Boletim Oficial da Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, SC, n. 32, p. 22-23, 11 de março 2020. Disponível em: <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf>. Acesso em: 17 jun. 2024.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024** [2020b]. DUARTE, M. R. B.; FEY, V. A. (Orgs.) Florianópolis : UFSC, 2020. 214 p. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/>. Acesso em: 21 jun. 2024.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretária de Planejamento e Orçamento. **Observatório UFSC** [2024a]. Florianópolis. Disponível em: [https://obs.ufsc.br/observatorio/gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas#corpo\\_pagina](https://obs.ufsc.br/observatorio/gestao-de-pessoas/gestao-de-pessoas#corpo_pagina). Acesso em: 16 mai. 2024.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Secretária de Planejamento e Orçamento. **Relatório de Gestão 2023** [2024b]. Florianópolis. Disponível em: <https://dpgi-seplan.ufsc.br/2024/03/28/relatorio-de-gestao-2023/>. Acesso em: 16 mai. 2024.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Planilha de Levantamento de Necessidades de Servidores** [2024c]. Florianópolis. Disponível em: <https://cdim.ufsc.br/levantamento-de-necessidades-de-servidores-tecnico-administrativos/>. Acesso em: 21 jun. 2024.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) [2024d]. Florianópolis. Disponível em: <https://capacitacao.ufsc.br/files/2024/03/PDP-2024.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2024.