

PLANO DE AÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA O CARGO TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS

ACTION PLAN AS A STRATEGY FOR THE POSITION OF TECHNICIAN EDUCATIONAL AFFAIRS

Adriana Manzolillo SANSEVERINOⁱ
Carlos Francisco Simões GOMESⁱⁱ

RESUMO

Nas Instituições Federais de Ensino, as atribuições do cargo Técnico em Assuntos Educacionais referem-se ao processo educativo e, por isso, a graduação em Pedagogia ou outra Licenciatura é exigida. Entretanto, os servidores têm desempenhado tarefas administrativas. Este artigo constitui a etapa final de uma pesquisa sobre a atuação do Técnico em Assuntos Educacionais e seu objetivo é elaborar um plano de ação para o cargo. O referencial teórico inclui estudos sobre gestão de pessoas e sobre a universidade. A metodologia utilizada foi a pesquisa-ação. Os instrumentos de coleta de dados aplicados em etapas anteriores contribuíram para a elaboração do plano, assim como a ferramenta de gestão da qualidade 5W1H. As contribuições desta pesquisa podem orientar gestores e profissionais, definindo o papel do Técnico em Assuntos Educacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Cargo Público; Universidade; Técnico em Assuntos Educacionais.

ABSTRACT

At Federal Teaching Institutions, the duties from the position of Technician Education Affairs are related to the educational process and, therefore, a degree in Pedagogy or Teaching is required. Nevertheless, the professionals have performed administrative tasks. This paper is the final stage of a research about the role of Technician Education Affairs and it aims to develop an action plan for the post. The theoretical framework includes studies about personnel management and about the university. The methodology used was action research. The data collections applied in previous stages contributed to structure the plan, as well as the quality management tool 5W1H. The research contributions should guide managers and professionals, defining the role of the Technician Education Affairs.

KEYWORDS: People Management; Public Office; University; Technician Educational Affairs.

Trabalho submetido em setembro de 2016. Aprovado para publicação em janeiro de 2017.

ⁱ Mestre em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Técnica em Assuntos Educacionais do Instituto de Educação de Angra dos Reis (IEAR) da Universidade Federal Fluminense (UFF). *E-mail:* adrianams@id.uff.br.

ⁱⁱ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense (UFF). *E-mail:* cfsg1@bol.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Conjugar os interesses dos trabalhadores e os da organização, dentro dos parâmetros da dignidade humana, tornando possível o alcance dos resultados econômicos necessários, sempre foi o desafio da gestão de pessoas (MARTINS, 2013).

Nas Instituições Federais de Ensino (IFES) brasileiras, a Lei nº 11.091/2005 fixa o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e define o desenvolvimento do servidor na carreira mediante Progressão por Capacitação Profissional e Progressão por Mérito Profissional, sendo esta última conforme avaliação de desempenho. A lei ainda institui o Incentivo à Qualificação para o servidor com educação formal superior à exigida para ingresso no cargo.

A descrição dos cargos técnico-administrativos em educação foi enviada às IFES por ofício (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005). A descrição de cada um inclui nível de classificação; denominação do cargo; código CBO (Classificação Brasileira de Ocupações); requisito de qualificação para ingresso no cargo; descrição sumária do cargo; e descrição de atividades típicas.

Para ingresso no cargo Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) é exigida a graduação em Pedagogia ou Licenciaturas. A formação pedagógica corresponde à natureza das atividades descritas para o cargo, que, por sua vez, estão relacionadas ao processo educativo nas IFES.

Embora seja evidente a especificidade do cargo, na prática, os servidores têm desempenhado tarefas administrativas, desperdiçando-se a sua formação pedagógica. Esta situação pode conduzir à insatisfação dos servidores, que realizam tarefas de menor complexidade.

No final da década de 1970, o documento “Considerações sobre a situação atual dos Técnicos em Assuntos Educacionais no MEC” (Ministério da Educação e da Cultura, 1979) apontou a indefinição das atribuições do TAE, a subutilização de TAEs, a improvisação do seu trabalho e os desvios de função.

Essas questões expressam uma problemática específica – a indefinição de um cargo público pertencente ao quadro permanente das IFES brasileiras – e suscitam a resolução de um problema de pesquisa: como o TAE pode contribuir para as atividades de ensino, pesquisa e extensão?

A problemática motivou a pesquisa de mestrado de um dos autores deste estudo, que ocupa o cargo de TAE na Universidade Federal Fluminense (UFF), no *campus* de Angra dos Reis, e exerceu atividades administrativas, não compatíveis com a natureza do cargo.

Este artigo representa a etapa final da pesquisa e tem como objetivo elaborar um plano de ação para o cargo TAE no *campus* da UFF em Angra dos Reis. Etapas anteriores incluíram análise documental sobre o cargo; estudos sobre os especialistas em educação; aplicação de um questionário dirigido aos TAEs da UFF; e entrevista com os gestores do referido *campus*.

O artigo estrutura-se em cinco seções. Esta primeira traz a introdução do estudo, apresentando o contexto da pesquisa e seu objetivo. A segunda registra o referencial teórico. A terceira seção evidencia a metodologia utilizada e justifica a adoção da pesquisa-ação por seu caráter crítico e propositivo. A quarta seção apresenta e analisa os resultados da pesquisa. Por último, a quinta seção traz as conclusões do estudo. Na sequência, são listadas as referências utilizadas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este artigo fundamenta-se nas contribuições da área de gestão de pessoas, em estudos sobre plano de ação e nas pesquisas sobre a universidade pública, campo de atuação dos TAEs.

Dessa maneira, o referencial teórico apresentado a seguir encontra-se dividido em três partes: Gestão de Pessoas, Plano de Ação e Universidade Pública.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações precisam das pessoas, de estrutura e de recursos variados para atingir seus objetivos, e a sua gestão deve garantir a adequada utilização dos bens e talentos institucionais a fim de assegurar a sua viabilidade (CONTRERAS et al., 2015).

As teorias tradicionais de gestão estratégica possuem como pressuposto a capacidade de adequação de políticas e práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional (FONSECA et al., 2013). As competências individuais exercem um papel determinante para a formação das competências coletivas, pois enriquecem o capital de competências do grupo (LIMA; SILVA, 2015).

Para Elstein (2013), com o passar do tempo e o avanço das teorias da Administração, o homem passa a ser visto como ser social, e as pessoas assumem importância estratégica nas organizações, tornando-se uma vantagem competitiva de difícil imitação. Sem desconsiderar a orientação para o cliente, a autora defende, como premissa fundamental, a orientação para os colaboradores e propõe uma ferramenta para alcançar o desenvolvimento estratégico de talentos.

A partir das ideias de Herzberg e Maslow, Elstein (2013) analisa a discussão em torno do *homo economicus*, motivado pelo lucro, e do *homo socialis*, que prioriza o sentimento de pertencimento, o reconhecimento, entre outros aspectos sociais. Para a autora, o lucro não é a única motivação das pessoas em uma organização, sendo fundamental conhecer as suas necessidades e motivações. Cada sujeito e cada equipe apresentam motivações variadas, buscam satisfazer suas necessidades básicas, mas também têm outras necessidades sociais, pois são seres complexos.

A ferramenta proposta por Elstein (2013) considera uma escala de necessidades que inicia com as mais básicas, denominadas “Motivadores de Atração ou Ingresso”, que incluem salário, ambiente e ferramentas de trabalho. Em seguida, os “Motivadores de Retenção” revelam as necessidades de crescimento e se referem aos benefícios, progressos na carreira e planos de capacitação. Por último, os “Motivadores de

Pertencimento” traduzem as necessidades de autorrealização que estão acima das expectativas dos colaboradores.

Elstein (2013) conclui que o respeito às pessoas não é apenas uma responsabilidade do empresário, mas a melhor maneira de competir e atingir os objetivos estratégicos, e contar com pessoal fidelizado e satisfeito é a base do desenvolvimento sustentável de qualquer organização.

Já Klein e Mascarenhas (2016) investigam as relações entre os fatores motivacionais, a evasão e a satisfação na carreira dos especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. Os resultados de sua pesquisa indicaram que a evasão estava relacionada a fatores motivacionais extrínsecos (remuneração), e que a satisfação, além de sua relação com fatores extrínsecos, estava ligada principalmente a fatores intrínsecos (natureza do trabalho). Logo, entende-se ser possível que haja servidores no cargo com alta remuneração, mas insatisfeitos com o trabalho, assim como servidores satisfeitos e motivados que saíram do cargo por julgarem insuficiente a remuneração recebida.

Assim, deve-se buscar a equidade interna e externa e estabelecer políticas de desenvolvimento de carreira, importando designar os servidores para desempenhar atividades de acordo com a descrição da carreira; adotar incentivos à formação e à capacitação; e definir critérios mais atrativos para promoção, progressão e evolução salarial. Para tanto, a definição e a introdução de políticas de gestão de pessoas implicam o conhecimento das questões sobre a evolução da carreira, a motivação dos servidores e suas inter-relações com as demais dimensões da burocracia estatal (KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Por sua vez, Horta, Demo e Roure (2012) analisam a relação entre as políticas de gestão de pessoas, a confiança na organização e o bem-estar no trabalho a partir da percepção dos colaboradores de uma multinacional da tecnologia da informação. As autoras verificaram a influência das políticas de gestão de pessoas na confiança e no bem-estar dos colaboradores e observaram relações positivas. As políticas de recompensas, de envolvimento e de treinamento e desenvolvimento figuraram como preditoras da confiança do trabalhador, mostrando-se a política de recompensas a melhor preditora.

Ainda segundo as pesquisadoras, a relação positiva entre essas variáveis e a confiança sugere que a confiança aumenta conforme aumenta a percepção dos colaboradores sobre essas políticas de gestão de pessoas. Os resultados também indicaram as políticas de envolvimento e de recompensas como preditoras do bem-estar no trabalho, sendo a principal preditora a política de envolvimento. Neste sentido, as autoras afirmam que o bem-estar dos trabalhadores está relacionado ao seu comprometimento afetivo e à identificação com os objetivos e valores da organização.

Também em sua pesquisa, Fiuza (2010) analisou as relações entre as variáveis percepção de políticas de gestão de pessoas (envolvimento; treinamento, desenvolvimento e educação; condições de trabalho; recompensas), valores pessoais e percepções de justiça organizacional. A percepção de justiça organizacional foi considerada forte preditora da percepção de políticas de gestão de pessoas. Assim, a autora sugere aos gestores priorizar a justiça nos procedimentos adotados no cotidiano da organização, o respeito nas interações com os colaboradores e a distribuição justa de recompensas.

Ainda sobre o tema, Marques, Borges e Reis (2016) buscaram compreender como a reação do trabalhador diante da mudança organizacional influencia os níveis de satisfação no trabalho. A mudança investigada foi a implantação do sistema de avaliação de desempenho individual para os servidores públicos do estado de Minas Gerais, e os resultados indicaram que há relação positiva entre a satisfação no trabalho e a aplicação da avaliação de desempenho individual, comprovando a hipótese de pesquisa de que a satisfação do servidor aumenta conforme a sua reação positiva à mudança organizacional. Assim, o modo como o servidor avalia as mudanças organizacionais depende de seus valores, crenças e emoções, determinando a sua cooperação ou a sua resistência nesse processo.

Já Oleto, Melo e Lopes (2013) analisaram a produção científica sobre o tema prazer e sofrimento no trabalho a partir da seleção de artigos apresentados nos Encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, no período de 2000 a 2010. As autoras observaram a relação direta entre o prazer sentido pelos trabalhadores em seu ambiente de

trabalho, o reconhecimento perante os colegas e o chefe, a valorização do trabalho, a liberdade de criação e a flexibilidade no trabalho. Por outro lado, em relação ao sofrimento no trabalho, verificaram a sua ligação com os aspectos negativos da rotina de trabalho e das relações intersociais, a impossibilidade de mudanças e a falta de liberdade.

Ladeira, Sonza e Berte (2012) também pesquisaram sobre a satisfação de servidores públicos, considerando as variáveis do ambiente de trabalho a partir de dois componentes: características do trabalho e contexto do trabalho. Os resultados indicaram correlação positiva, confirmando que as características do trabalho (rotinas, especificidade do trabalho, desenvolvimento de recursos humanos e *feedback*) e o contexto do trabalho (conflitos nas metas organizacionais, restrições processuais e especificidade das metas organizacionais) são determinantes da satisfação.

No mesmo diapasão, Siqueira e Kurcgant (2012) realizaram estudo sobre a satisfação no trabalho de enfermeiros gerentes e assistenciais nos Serviços de Hematologia e Hemoterapia de um hospital público em São Paulo, por meio de seis componentes: autonomia, interação, *status* profissional, requisitos do trabalho, normas organizacionais e remuneração. Como resultado, os dois grupos participantes apontaram a autonomia como o componente que proporciona maior satisfação no trabalho; e a remuneração não foi considerada o principal fator determinante de satisfação profissional.

Diante do exposto, é possível inferir que o reconhecimento da complexidade e da dinâmica das interações entre as pessoas e a organização, além da consideração de suas necessidades, expectativas e interesses, tornam-se indispensáveis. É fundamental que os envolvidos participem ativamente para que de fato as mudanças propostas se concretizem. Além disto, os gestores devem viabilizar a construção de um espaço coletivo de reflexão que possibilite a interação, o fortalecimento das relações de trabalho e a valorização dos profissionais.

2.2 PLANO DE AÇÃO

Em relação ao tema plano de ação, destacam-se dois estudos: a análise do Plano de Ação Brasileiro para Governo Aberto (FREITAS; DACORSO, 2014) e a proposta para seleção de medicamentos essenciais (MANGARINOS-TORRES; PEPE; OSORIO-DE-CASTRO, 2013).

A estrutura do Plano de Ação Brasileiro para Governo Aberto divide-se em introdução, resumo das principais ações do governo já implementadas ou em andamento e compromissos a serem realizados pelo governo. Para Freitas e Dacorso (2014), as ações do plano baseiam-se nas tecnologias de informação e envolvem a transparência, a preparação de administradores e servidores para a abertura do processo de inovação e a participação direta do cidadão no planejamento das decisões. A proposta de participação social registrada no documento apenas promove o debate sobre os eixos da política do governo aberto, restringindo-se à apresentação de seus mecanismos e instâncias à sociedade.

Quanto ao processo de gestão em saúde, Mangarinos-Torres, Pepe e Osorio-de-Castro (2013) pesquisaram sobre a seleção de medicamentos essenciais e elaboraram um plano de ação a ser executado pelas esferas governamentais com oito metas e dezesseis ações interligadas e sequenciais. A cada ação relacionou-se um objetivo específico, metodologia, recursos necessários, período de execução e indicadores para mensurar se os objetivos foram alcançados. Já a composição de grupo de trabalho, a identificação de membros com liderança e capacidade técnica, de profissionais por área de conhecimento e esfera de gestão, entre outros encaminhamentos descritos no plano, indicaram a importância do envolvimento dos profissionais para o alcance dos objetivos.

Ademais, segundo Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), a ferramenta 5W1H contribui para a elaboração de plano de ação por meio das questões “O quê?”, “Quem?”, “Quando?”, “Onde?”, “Por quê?” e “Como?”. A ferramenta 5W2H acrescenta a pergunta “Quanto?”. No mesmo sentido, Oprime, Monsanto e Donadone (2010) destacam a sua utilidade no planejamento das

ações, considerando a ferramenta como qualitativa e adequada para a construção de vínculos entre o projeto e a estratégia da empresa.

2.3 UNIVERSIDADE PÚBLICA

A autonomia universitária visa garantir a universalidade do conhecimento e do pensamento e, assim, contribuir no processo de transformação da sociedade. Autonomia é, em si, poder, e a luta pelo poder marca a história da universidade desde seu início (ÁVILA; GILLEZEAU, 2010).

Segundo García e Villanueva (2012), o princípio da autonomia serve de fio condutor para analisar o papel político da universidade. Os autores questionam as concepções descritivas e instrumentalistas e defendem, em contraposição, os referenciais que abarcam as contradições, os antagonismos políticos, as articulações sociais como integrantes do projeto universitário, onde a universidade seja reconhecida como espaço histórico, de conflito social e, portanto, espaço político.

Para Herrera Llamas (2013), a relação entre a educação superior e os modelos econômicos deve ser analisada para revelar como o conceito de autonomia se comporta frente aos caminhos que seguem a lógica dos mercados. Para o autor, a teoria do capital humano percebe a educação como um sistema de entradas e saídas de insumos e produtos e, assim, a universidade é influenciada por variáveis endógenas e exógenas que interagem e retroalimentam o modelo mercantil. Assim, evidencia-se o caráter utilitarista da educação, e a universidade torna-se fábrica de mão de obra para abastecer o mercado.

Por meio da diferença entre os indicadores sociais e econômicos de países industrializados e em desenvolvimento, a educação é reconhecida como instrumento necessário para diminuir a distância entre pobres e ricos, promover o progresso e o bem-estar social. Entretanto, os níveis de pobreza seguem aumentando. A educação tem sido utilizada como veículo desse modelo econômico que mercantiliza a educação superior em detrimento da autonomia universitária e de suas funções essenciais (ensino, pesquisa e extensão). Como consequência, houve um aumento significativo da demanda

por educação superior, mas a incapacidade do Estado de responder com a oferta adequada favoreceu o setor privado da educação, tornando-se um dos nichos de mercado mais rentáveis (HERRERA LLAMAS, 2013).

Grosso (2011) percebe a crise institucional da universidade como, basicamente, crise da autonomia universitária e aponta algumas manifestações de sua expressão como a crise de financiamento que evidencia um Estado menos presente como financiador e mais atuante quanto à aplicação e gestão dos recursos destinados; a imposição da avaliação externa e a produtividade como seu principal critério; e o produtivismo, que conduz a participação da universidade na luta pela produção industrial, pois a instituição precisa atender a novos critérios e buscar formas alternativas de financiamento. A universidade então passa de instituição à organização, tornando-se uma universidade operacional que presta serviço e atua competitivamente.

Para Bianchetti e Magalhães (2015), as necessidades do mercado fazem parte do leque de preocupações da universidade, mas a sua principal aspiração, o que justifica a sua existência, fundamenta-se nos aspectos históricos, epistemológicos, metodológicos, axiológicos e teleológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tratando-se de uma proposta de trabalho de pesquisa social, de caráter interrogativo-crítico, que prevê a participação dos sujeitos, valoriza a interação e possibilita a produção do conhecimento e a resolução de um problema, a pesquisa iniciou-se com uma revisão bibliográfica e, na sequência, utilizou-se a metodologia da pesquisa-ação por meio das contribuições de Thiollent (2009, 2011).

Segundo Thiollent (2011), o planejamento de um projeto de pesquisa-ação, embora flexível, inclui quatro grandes fases: fase exploratória; fase de pesquisa aprofundada; fase de ação; fase de avaliação. A primeira fase caracteriza-se pelo diagnóstico da situação a ser investigada a partir da identificação dos problemas e das necessidades dos sujeitos envolvidos. A fase seguinte abrange aplicação de instrumentos de coleta de dados e

discussão e interpretação dos resultados. A fase de ação implica difusão dos resultados, definição dos objetivos a serem alcançados e propostas de ação. A última fase inclui avaliação das ações implementadas e resgate do conhecimento produzido.

A pesquisa sobre o cargo TAE considerou essas fases, excluindo-se a fase de avaliação. A avaliação do plano de ação possui caráter processual e requer maior tempo, pois depende da sua aplicação no cotidiano da universidade. Neste sentido, a etapa final proposta por Thiollent (2011) poderá ser desenvolvida em momentos posteriores a esta pesquisa.

Desse modo, inicialmente, identificou-se a situação referente ao trabalho dos servidores ocupantes desse cargo, e o problema de pesquisa foi elaborado e representado na pergunta “Como o Técnico em Assuntos Educacionais pode contribuir nas atividades de ensino, pesquisa e extensão?”.

Procedeu-se então à pesquisa documental sobre o cargo e à pesquisa bibliográfica, e, na sequência, foram produzidos e aplicados os instrumentos de coleta de dados: (1) um questionário direcionado aos TAEs da UFF, a fim de conhecer as atividades desempenhadas e as propostas de ação; e (2) uma entrevista com os gestores do *campus* da UFF de Angra dos Reis, nas funções de direção, chefia departamental e coordenação dos cursos de graduação, para verificar o conhecimento sobre o cargo de TAE e possíveis propostas para atuação desse profissional.

O questionário foi enviado por *e-mail* em dezembro de 2013 e reenviado em janeiro e fevereiro de 2014. Na época, havia 106 TAEs em exercício na UFF. Excluindo-se um dos autores desta pesquisa, que ocupa o cargo de TAE na instituição pesquisada, e um servidor com o qual não foi possível contato, o universo pesquisado foi de 104 servidores. Participaram 37 respondentes (36% de taxa de retorno).

Já as entrevistas foram realizadas em dezembro de 2014 e em março de 2015, conforme a disponibilidade dos gestores. O universo pesquisado foi de sete gestores e todos participaram (100%).

Os dados do questionário comprovaram a presença de tarefas administrativas nas atividades realizadas pelos TAEs, como compra de

material, serviços de secretaria, solicitações ao Sistema Financeiro, manutenção de *site* e serviços de Tesouraria. Embora a satisfação não tenha sido objeto de estudo do questionário, quatro TAEs demonstraram insatisfação pela execução de tarefas administrativas, apontando a indefinição do papel desse profissional, o sentimento de desvalorização e a falta de motivação.

Quanto aos entrevistados, a maioria (cinco gestores) afirmou que não sabia da existência do cargo de TAE antes de entrar para a universidade. Sobre as atribuições do cargo, quatro declararam não ter conhecimento.

Além de ações para as áreas de ensino, pesquisa e extensão, tanto respondentes como entrevistados sugeriram ações também para a área de Gestão.

Na fase de ação, foi elaborado o plano de ação e os resultados foram divulgados durante jornada interna, que discutiu o plano de expansão do *campus* da UFF em Angra dos Reis.

A estrutura do plano de ação para o TAE seguiu a proposta de Mangarinos-Torres, Pepe e Osorio-de-Castro (2013) e considerou a ferramenta de gestão da qualidade 5W1H, por suas contribuições ao planejamento. As ações que compõem o Plano foram extraídas da descrição do cargo e dos resultados dos instrumentos de coleta de dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A especificidade do plano de ação elaborado determinou alguns ajustes na proposta tomada como modelo, a fim de incluir as atribuições descritas no cargo de TAE (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005) e os resultados provenientes dos instrumentos de coleta de dados aplicados nas etapas anteriores da pesquisa.

Desse modo, o plano de ação desenvolvido a partir deste estudo é composto de objetivo, ações, objetivo específico, metodologia, setor, recursos necessários, período de execução e indicadores, o que diferiu um pouco do modelo original de Mangarinos-Torres, Pepe e Osorio-de-Castro (2013), conforme detalhamento a seguir.

A descrição sumária do cargo de TAE entrou no campo “Objetivo” do plano de ação, comum a todas as ações. Por isso, encontra-se no alto do Quadro 1, na primeira linha.

As atividades típicas da descrição do cargo, as propostas dos TAEs da UFF e dos gestores do *campus* de Angra dos Reis foram analisadas e inseridas nos demais campos do plano de ação, conforme a especificidade, buscando-se responder às perguntas “O que fazer?”, “Por quê?”, “Como pode ser feito?”, “Onde?” e “Quando?”. Estas perguntas indicam, respectivamente, as ações, objetivos específicos, metodologia, setor e período de execução.

O campo “Foco” do modelo original poderia indicar, no plano de ação para o TAE, as áreas ensino, pesquisa, extensão e gestão. Entretanto, optou-se por não registrar esta divisão, reconhecendo-se a estreita relação entre essas dimensões na universidade. Por isso, esse campo não foi incluído.

O campo “Setor” foi acrescentado para discriminar o âmbito de exercício do TAE no *campus* de Angra dos Reis, conforme as considerações dos gestores entrevistados.

O campo “Metas” do modelo original foi substituído pelo campo “Período de execução”, mais adequado ao caráter processual das atividades pedagógicas do plano de ação para o TAE.

Para algumas ações não foi possível determinar o período de execução e/ou os recursos necessários, registrando-se a expressão “a definir” no campo correspondente.

O Quadro 1 (abaixo) apresenta detalhadamente o plano de ação destinado ao TAE.

Quadro 1: Plano de ação para o cargo Técnico em Assuntos Educacionais

Objetivo: Coordenar as atividades de ensino, planejamento, orientação, supervisionando e avaliando estas atividades, para assegurar a regularidade do desenvolvimento do processo educativo. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.						
Ações	Objetivo específico	Metodologia	Setor	Recursos necessários	Período de execução	Indicadores
Planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral dos alunos.	<p>Acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos alunos.</p> <p>Proporcionar educação integral dos alunos.</p> <p>Favorecer o processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Orientar os alunos a aprimorar suas tarefas.</p> <p>Auxiliar os alunos a superar suas dificuldades.</p>	<p>Monitorar os resultados alcançados pelos alunos.</p> <p>Realizar trabalhos estatísticos específicos.</p> <p>Elaborar, implementar e participar de projetos extracurriculares.</p> <p>Desenvolver projetos de leitura em parceria com a Biblioteca.</p> <p>Realizar oficina de leitura e escrita.</p> <p>Pensar estratégias de leitura.</p> <p>Ajudar o aluno na disciplina Introdução ao Trabalho Acadêmico.</p> <p>Elaborar e oferecer oficinas e minicursos.</p> <p>Ministrar palestras.</p> <p>Realizar atividades com os docentes.</p> <p>Participar da aula em parceria com os docentes.</p> <p>Mediar exposição das produções dos alunos.</p> <p>Atuar na capacitação para elaboração de projetos.</p> <p>Elaborar apostilas.</p> <p>Promover situações facilitadoras da aprendizagem por meio do uso das tecnologias na Sala de Informática.</p> <p>Auxiliar os alunos na adaptação à modalidade de ensino a distância e na compreensão do seu processo ensino-aprendizagem.</p> <p>Participar do intercâmbio com outras IFES.</p>	Coordenação de Curso	<p>Recursos mínimos</p> <p>Acesso ao Sistema Acadêmico (IdUFF)</p>	Períodos letivos	Observação e análise dos resultados alcançados pelos alunos
Ofertar disciplina optativa sobre o campo de atuação do TAE.	Discutir sobre o campo de atuação do cargo de TAE.	<p>Elaborar proposta da disciplina.</p> <p>Apresentar proposta ao Colegiado de Curso.</p> <p>Ofertar disciplina para os alunos do Curso de Pedagogia e das demais Licenciaturas.</p> <p>Ministrar as aulas previstas.</p>	Coordenação de Curso	<p>Recursos mínimos</p> <p>Acesso ao IdUFF</p>	Períodos letivos	Oferta da disciplina

<p>Acolher e orientar os novos servidores lotados no <i>campus</i>.</p>	<p>Apresentar o <i>campus</i>, suas instalações, seu projeto pedagógico, demais profissionais e o setor de lotação.</p>	<p>Elaborar projeto para acolhimento e recepção dos novos servidores. Preparar material didático com informações sobre o <i>campus</i>. Acolher e orientar o novo servidor, conforme estabelecido no projeto pedagógico.</p>	<p>Direção</p>	<p>Recursos mínimos</p>	<p>60 dias (projeto e materiais didáticos)</p>	<p>Conclusão do projeto Inclusão do servidor</p>
<p>Prestar assessoria pedagógica.</p>	<p>Colaborar no processo de gestão do <i>campus</i>.</p>	<p>Acompanhar e analisar o processo de expansão do <i>campus</i>. Contribuir no planejamento pedagógico da Unidade. Participar de projetos de desenvolvimento institucional. Participar das reuniões do Colegiado de Unidade. Analisar atividades e metodologias dos setores, objetivando a sua melhoria. Mapear processos de trabalho para melhorar a organização e o acesso à informação e ao conhecimento. Realizar trabalhos estatísticos específicos.</p>	<p>Direção</p>	<p>Recursos mínimos</p>	<p>Durante o ano</p>	<p>Presença nas reuniões Registro das atividades</p>
	<p>Auxiliar o departamento na gestão das atividades docentes.</p>	<p>Acompanhar as atividades docentes, por meio de análise pedagógica do Relatório Anual de Docentes (RAD). Analisar o RAD e escrever relatório. Apresentar análise do RAD. Elaborar apostilas. Realizar trabalhos estatísticos específicos.</p>	<p>Departamento</p>	<p>Recursos mínimos Acesso ao RAD</p>	<p>Meses de março a maio</p>	<p>Apresentação do relatório de análise do RAD</p>
	<p>Acompanhar o desenvolvimento da proposta pedagógica do curso.</p>	<p>Participar das reuniões pedagógicas do curso. Contribuir no planejamento pedagógico do curso. Participar de projetos pedagógicos. Realizar supervisão pedagógica. Participar dos processos avaliativos do curso. Discutir e implantar novas formas de avaliação. Realizar trabalhos estatísticos específicos.</p>	<p>Coordenação de Curso</p>	<p>Recursos mínimos Acesso ao IdUFF</p>	<p>Períodos letivos</p>	<p>Presença nas reuniões Relatório das atividades</p>
	<p>Atuar em parceria com os docentes.</p>	<p>Realizar orientação pedagógica. Auxiliar no planejamento didático. Auxiliar na elaboração de materiais didáticos.</p>	<p>Coordenação de Curso</p>	<p>Recursos mínimos</p>	<p>Períodos letivos</p>	<p>Registro das reuniões</p>

Prestar assessoria pedagógica.	Realizar análise técnica de propostas curriculares.	Participar do processo de discussão nas reuniões pedagógicas. Analisar a documentação do processo. Orientar docentes quanto ao preenchimento adequado dos formulários da proposta curricular.	Coordenação de Curso	Recursos mínimos	Períodos letivos	Conclusão da proposta
	Auxiliar o Coordenador de Estágio.	Colaborar nos processos pedagógicos.	Coordenação de Curso	Recursos mínimos	Períodos letivos	Registro das reuniões
	Auxiliar o Coordenador de Curso nas questões legais.	Identificar e analisar legislação e normas da área educacional. Colaborar na construção de regulamentos específicos do curso.	Coordenação de Curso	Recursos mínimos	Períodos letivos	Registro das Reuniões
Orientar pesquisas acadêmicas.	Apoiar as atividades de pesquisa.	Apoiar os Núcleos de Pesquisas. Prestar assessoria pedagógica a docentes e alunos. Participar de projetos de pesquisa. Integrar Grupo de Pesquisa. Orientar os alunos quanto ao processo de pesquisa. Realizar acompanhamento acadêmico de alunos e bolsistas. Elaborar apostilas.	Coordenação de Pesquisa, Extensão e Inovação (CPEXI)	Recursos mínimos	Períodos letivos	Registro das atividades
Organizar Revista Científica.	Divulgar as produções dos alunos.	Elaborar a revista. Coletar e selecionar as produções dos alunos.	CPEXI	A definir	A definir	Edição da Revista
Coordenar os Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC).	Orientar o processo de construção do TCC.	Seguir as normas expressas no regulamento do TCC. Acompanhar o desenvolvimento dos alunos. Definir estratégias para auxiliar os alunos com dificuldades. Realizar reuniões com alunos e/ou docentes. Elaborar apostilas (Orientações TCC). Realizar trabalhos estatísticos específicos.	CPEXI	Recursos mínimos Acesso ao IdUFF	Durante o ano	Cumprimento das normas expressas no regulamento Registro das atividades
Contribuir para a realização das atividades de extensão.	Apoiar as atividades de extensão.	Prestar assessoria pedagógica. Participar de projetos de extensão. Realizar acompanhamento acadêmico. Elaborar apostilas.	CPEXI	Recursos mínimos	Períodos letivos	Registro das atividades
Elaborar projetos de extensão.	Propor ações de extensão.	Cadastrar e enviar proposta no Sistema de Informação e Gestão de Projetos – SIGProj.	CPEXI	Recursos mínimos	Períodos letivos	Projeto de Extensão elaborado

Participar da organização e execução de eventos técnico-científicos.	Apoiar a comissão de organização.	Participar do processo de planejamento, execução e avaliação do evento junto à comissão de organização. Mediar exposição.	CPEXI	A definir	Calendário de eventos do <i>campus</i>	Presença nas reuniões e participação na execução do evento
Participar de Encontros, Seminários e Congressos.	Favorecer o processo de formação continuada.	Participar da divulgação de trabalhos científicos. Apresentar trabalhos.	CPEXI	A definir	Calendário de eventos	Certificado do evento
Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.	Atender outras demandas de natureza pedagógica.	Analisar a tarefa e definir metodologia adequada.	Diversos	Recursos mínimos A definir	Durante o ano	Registro da tarefa realizada

Fonte: Os autores (2015).

Nota: Recursos mínimos = espaço físico adequado ao planejamento, execução e avaliação das tarefas; mobiliário (mesa, cadeira, arquivo, armário); material de escritório; computador com acesso à internet; recursos de informática; impressora; *notebook*; projetor multimídia.

O plano de ação proposto indica diversas ações que podem ser desenvolvidas pelo TAE no *campus* da UFF em Angra dos Reis nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Não se pretende aqui, entretanto, esgotar todas as suas possibilidades de atuação, considerando-se a dinâmica do processo educativo e a complexidade da universidade.

5 CONCLUSÃO

Embora a descrição do cargo público Técnico em Assuntos Educacionais registre as atividades a serem desempenhadas por este servidor, a especificidade pedagógica de suas atribuições não impede o aproveitamento inadequado do profissional e o desvio de função, prolongando a indefinição do papel do TAE na estrutura das IFES.

Diante dessa realidade, este artigo teve como objetivo apresentar os resultados da elaboração de um plano de ação para esse cargo a fim de

orientar gestores e profissionais em exercício no *campus* da UFF em Angra dos Reis.

Conforme aqui discutido, a elaboração do plano de ação fundamentou-se no referencial teórico de pesquisa sobre a atuação do TAE, na descrição das atribuições do cargo e nos dados coletados por meio de questionário voltado aos TAEs da UFF, e a partir de entrevista realizada com os gestores do *campus*, aplicados em etapas anteriores.

A estrutura do plano seguiu a proposta elaborada por Mangarinos-Torres, Pepe e Osorio-de-Castro (2013), sendo necessários alguns ajustes para atender à especificidade do plano de ação para o TAE. A ferramenta de gestão da qualidade 5W1H também foi utilizada pela sua contribuição ao planejamento de ações, ao responder às questões “O quê?”, “Quem?”, “Quando?”, “Onde?”, “Por quê?”, “Como?”.

Como resultado, observou-se que a quantidade e a diversidade de ações propostas no Plano, expostas no Quadro 1, indicam as contribuições do TAE para o desenvolvimento do processo educativo e define seu campo de atuação. Deste modo, o plano de ação elaborado orienta o exercício do cargo no *campus* da UFF em Angra dos Reis, podendo alcançar todas as IFES onde esses profissionais estão lotados.

Esta pesquisa desenvolveu-se por meio de um processo coletivo de discussão, marcado pela participação ativa dos sujeitos envolvidos, e os resultados indicaram a resolução do problema.

O plano de ação proposto busca atender aos interesses dos Técnicos em Assuntos Educacionais e cria vantagens para a instituição, ao alinhar objetivos organizacionais e profissionais.

A pesquisa realizada permite ainda concluir que há diversas maneiras de se realizar uma tarefa, e há muitas atividades de ensino, pesquisa e extensão a serem desenvolvidas na universidade, que poderão ser incluídas futuramente, conforme a execução e avaliação do plano de ação *in loco*.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, J. N.; GILLEZEAU, B. P. Autonomía universitaria y su misión transformadora: enfoque teórico-histórico. **Revista de Ciencias Sociales**, v. 16, n. 1, p. 169-178, mar. 2010.
- BIANCHETTI, L.; MAGALHÃES, A. M. Declaração de Bolonha e internacionalização da educação superior: protagonismo dos reitores e autonomia universitária em questão. **Avaliação**, v. 20, n. 1, p. 225-249, mar. 2015.
- BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 02 mar. 2014.
- CONTRERAS, F. A. G.; HIDALGO, M. E. R.; MILLÁN, A. G. L.; FERNÁNDEZ, P. E. V. Teoría de agencia (TA): supuestos teóricos aplicables a la gestión universitaria. **Revista Innovar**, v. 25, n. 57, p. 10-25, jul./set. 2015.
- ELSTEIN, D. La importancia de la motivación económica. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación**, n. 45, p. 189-202, 2013.
- FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 5, p. 55-81, set./out. 2010.
- FONSECA, D. R.; MENESES, P. P. M.; SILVA FILHO, A. I.; CAMPOS, N. G. Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 6, p. 1451-1475, nov./dez. 2013.
- FREITAS, R. C. V. de; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 4, p. 869-888, jul./ago. 2014.
- GARCÍA, J. M. S.; VILLANUEVA, L. G. Debates y perspectivas sobre la autonomía universitaria. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, v. 14, n. 1, p. 56-69, jan. 2012.
- GROPPO, L. A. Da universidade autônoma ao ensino superior operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado Nacional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 16, n. 1, p. 37-55, mar. 2011.

HERRERA LLAMAS, J. A. La educación superior. Caballo de Troya: ¿gubernamentalidad o autonomía?. **Revista Colombiana de Educación**, n. 65, p. 279-292, jul./dez. 2013.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, jul./ago. 2012.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, jan./fev. 2016.

LADEIRA, W. J.; SONZA, I. B.; BERTE, R. S. Antecedentes da satisfação no setor público: um estudo de caso na prefeitura de Santa Maria (RS). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 71-91, jan./fev. 2012.

LIMA, J. O.; SILVA, A. B. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41-67, set./out. 2015.

MAEKAWA, R.; CARVALHO, M. M. de; OLIVEIRA, O. J. de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 4, p. 763-779, nov. 2013.

MANGARINOS-TORRES, R.; PEPE, V. L. E.; OSORIO-DE-CASTRO, C. G. S. Estruturação da assistência farmacêutica: plano de ação para a seleção de medicamentos essenciais. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 21, n. 2, p. 188-196, abril/jun. 2013.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. do C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41-58, jan./fev. 2016.

MARTINS, H. T. Gerenciamento da carreira proteana: contribuições para práticas contemporâneas de gestão de pessoas. In: COSTA, I. de S. A. da; BALASSIANO, M. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 81-93.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). **Ofício Circular n. 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 nov. 2005**. Encaminha a descrição dos cargos técnico-administrativos em educação, que foram autorizados pelo Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão para concurso público. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (Brasil). **Considerações sobre a situação atual dos Técnicos em Assuntos Educacionais no MEC**. Brasília, mar./1979. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001934.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2013.

OLETO, A. de F.; MELO, M. C. de O. L.; LOPES, A. L. M. Análise bibliométrica da produção sobre prazer e sofrimento no trabalho nos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (2000-2010). **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 60-73, 2013.

OPRIME, P. C.; MONSANTO, R.; DONADONE, J. C. Análise da complexidade, estratégias e aprendizagem em projetos de melhoria contínua: estudos de caso em empresas brasileiras. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 4, p. 669-682, nov. 2010.

SIQUEIRA, V. T. A.; KURCGANT, P. Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 1, p. 151-157, fev. 2012.

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

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