



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Plano de Ação para o cargo público Técnico em Assuntos Educacionais

Adriana Manzollilo Sanseverino
adrianams@id.uff.br
UFF

Carlos Francisco Simões Gomes
cfsg1@bol.com.br
UFF

Resumo:No âmbito das Instituições Federais de Ensino, o cargo público de Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) é responsável por apoiar o processo educativo, contribuindo para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A descrição do cargo atende aos preceitos da lei, entretanto, o seu exercício tem evidenciado tarefas administrativas, distanciando servidores de suas atividades típicas e da formação exigida para ingresso, graduação em Pedagogia ou Licenciatura nas demais áreas do conhecimento. Este artigo faz parte de uma pesquisa sobre a atuação do TAE e tem como objetivo elaborar um Plano de Ação para esse profissional em uma Instituição Federal de Ensino Superior. A metodologia adotada foi a pesquisa-ação e os procedimentos incluem revisão bibliográfica, a partir dos temas Gestão de Pessoas, Universidade e Especialistas em Educação, e análise documental do cargo de TAE. A elaboração do Plano de Ação incluiu os resultados de instrumentos de coleta de dados aplicados em etapas anteriores da pesquisa, assim como a ferramenta de gestão da qualidade 5W1H. O Plano de Ação para o TAE deverá orientar a prática desse profissional, valorizando seus conhecimentos e sua formação pedagógica, a fim de determinar o seu papel na instituição e evitar o desvio de função.

Palavras Chave: Técnico em Assuntos - plano de ação - gestão de pessoas - universidade - cargo público



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

O cargo público denominado Técnico em Assuntos Educacionais (TAE) destina-se às instituições federais de ensino.

Suas atribuições estão relacionadas ao processo educativo com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A natureza das atribuições do cargo implica a seleção de profissionais com formação pedagógica, exigindo-se a graduação em Pedagogia ou Licenciaturas.

Por outro lado, o exercício do cargo tem apontado o desempenho de atividades essencialmente administrativas, resultando na subutilização dos TAEs e em desvio de função.

As contradições evidenciadas na história do cargo somam-se à diversidade de questões presentes no cotidiano da universidade pública, concebida como instituição social (CHAUÍ, 2001) e uma criação histórica (GROPPO, 2011), onde coexistem diversos sujeitos, instâncias institucionais, projetos e programas que fazem parte de um sistema complexo com redes em constante transformação (ALMEIDA FILHO et al., 2014).

É fundamental que as instituições aproveitem de maneira adequada a sua força de trabalho, valorizando a formação e o conhecimento de seus profissionais.

1.1. PROPOSTA DE PESQUISA

A proposta desta pesquisa é indicada pela pergunta: Como o Técnico em Assuntos Educacionais pode contribuir nas atividades de ensino, pesquisa e extensão em um Instituto de Educação?

O objetivo deste estudo é elaborar um plano de ação para o TAE no Instituto de Educação de Angra dos Reis (IEAR), uma unidade acadêmica da Universidade Federal Fluminense (UFF), localizada no interior do Estado do Rio de Janeiro.

Em etapas anteriores, foram conhecidas as atividades exercidas pelos TAEs da UFF e suas propostas de ação, por meio da aplicação de um questionário, e as considerações e propostas dos gestores do IEAR, mediante entrevista individual (SANSEVERINO, 2015).

Este artigo está organizado em seis seções. A Introdução apresenta o contexto da pesquisa, a situação problema e o objetivo do estudo. Logo após, o Referencial Teórico fundamenta a discussão por meio dos temas Gestão de Pessoas; Universidade e Especialistas em Educação. Depois, a Metodologia, inserida na perspectiva da Pesquisa-ação, relaciona-se com o referencial teórico por seu caráter crítico e propositivo. Na sequência, há a Apresentação e Análise de Resultados com destaque para o Plano de Ação. Em seguida, registram-se as Conclusões. Por último, encontram-se as Referências.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GESTÃO DE PESSOAS

A Administração de Recursos Humanos (ARH), enquanto campo teórico e prática social, assumiu diferentes abordagens ao longo do tempo, transformando-se em função do contexto histórico (DAVEL; VERGARA, 2013).

Predominaram nas últimas décadas as abordagens: (1) **funcionalista**, centrada no uso de técnicas, procedimentos e ferramentas para aumentar a produtividade, cuja atuação da ARH voltava-se para as tarefas de seleção, recrutamento, remuneração, avaliação e treinamento; (2) **estratégica**, preocupada com a competitividade, as mudanças no mercado de trabalho e as



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



forças do ambiente, na tentativa de alinhar as funções de RH à estratégia da empresa; (3) **política**, com foco nas convergências e divergências entre os indivíduos e a organização, buscando perceber os conflitos existentes (DAVEL; VERGARA, 2013).

A ARH também assume condição paradoxal, por meio das racionalidades instrumental e subjetiva presentes nesse processo: de um lado, a predominância da lógica instrumental pautada pela operacionalização, concorrência econômica, maximização dos resultados, produtividade e efetividade das estratégias da organização; de outro, complexidade, contradições, subjetividade, relações humanas, autorrealização, satisfação e emancipação dos sujeitos. Nesse sentido, o desafio da ARH é atuar nessa condição paradoxal a fim de encontrar a convergência das racionalidades instrumental e subjetiva (MUZZIO, 2014).

A valorização das pessoas nas organizações, impulsionada pela era do conhecimento e pela competitividade acirrada, torna estratégica a área de Gestão de Pessoas na construção de políticas e práticas de suas capacidades organizacionais (DEMO et al., 2011).

Os próprios trabalhadores tornaram-se mais exigentes e buscam compartilhar suas idéias, emitir opiniões e mostrar seus conhecimentos. Estimular a autonomia do trabalhador pode contribuir para aumentar o seu nível de satisfação, o compromisso em relação aos objetivos organizacionais e a responsabilidade sobre a sua carreira (MACHADO; RODRIGUES, 2014).

A questão da subjetividade é discutida por diversos autores (DAVEL; VERGARA, 2013; MACIEL; SILVA, 2008; MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; SOUZA, 2011; SILVA; JUNQUILHO; CARRIERI, 2008; WEBER; GRISCI; PAULON, 2012). Para além das funções clássicas da ARH (seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação), a dimensão subjetiva está presente no cotidiano das organizações e deve fazer parte das políticas de gestão de pessoas.

No âmbito do serviço público federal, verifica-se um descompasso entre as novas tecnologias e os modelos administrativos ainda adotados. Os planos de carreira seguem a orientação das políticas governamentais em detrimento das demandas das instituições, desconsiderando-se os modelos de Gestão de Pessoas em evidência. (SALLES; NOGUEIRA, 2013).

As relações entre as organizações e os trabalhadores modificaram-se ao longo do tempo com as transformações sociais, políticas e econômicas, alterando o formato, o conteúdo e as perspectivas das carreiras. Enquanto as mudanças são visíveis no setor privado, mecanismos burocráticos predominam no serviço público (SILVA, J. R.; BALASSIANO; SILVA, A. R. L., 2014).

A descrição das atribuições do cargo de TAE cumpre a formalidade da lei, entretanto, como instrumento único, não consegue evitar o desvio de função desses profissionais. O plano de ação proposto neste estudo pretende contribuir para alinhar objetivos institucionais e profissionais.

2.2. UNIVERSIDADE

A universidade como instituição social evidencia a expressão da sociedade na qual está inserida (CHAUÍ, 2001). Construída historicamente, suas funções modificaram-se no tempo, conforme as transformações sociais, políticas e econômicas (ALMEIDA FILHO, 2008).

A instituição responsável pela formação, produção de conhecimento e extensão torna-se uma organização com a finalidade de atender às demandas da mundialização financeira do capital (SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, 2013).



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



A educação tem sido utilizada como veículo desse modelo econômico que mercantiliza a educação superior em detrimento da autonomia universitária e das suas funções essenciais de ensino, pesquisa e extensão (HERRERA LLAMAS, 2013).

Carvalho (2013) observa a ampliação da esfera privada mercantil em detrimento da pública; a pressão de organizações multilaterais e do Estado; a intensificação da lógica econômico-mercantilista na universidade; o produtivismo que conduz ao individualismo e à competitividade; o crescimento de uma perspectiva pragmática e utilitarista da prática educativa sobre uma perspectiva mais autônoma e democrática.

A presença de características típicas de mercado nas universidades, com destaque para a competição e a produtividade exacerbadas, afeta as atividades docentes e de pesquisa, levando a uma situação de “precariedade subjetiva” para os docentes (BERNARDO, 2014).

Stromquist (2012) e Jaramillo (2012) identificam a predominância da ciência e da tecnologia e a desvalorização das ciências humanas.

Segundo Herrera Llamas (2013), a ciência, a tecnologia e a inovação são imperativos da pós-modernidade, bandeiras de retroalimentação contínua da sociedade do conhecimento centrada no mercado.

Enquanto instituição social, a universidade vivenciou as crises dos diversos contextos, desde a sua criação, constituindo-se em um espaço de problematização e de busca pela superação dessas crises (ROMÃO, 2013).

Vallaes (2014) defende a Responsabilidade Social Universitária (RSU) como uma nova política de gestão universitária capaz de promover a reflexão acerca do papel da universidade e da ciência na sociedade atual. E esclarece que a RSU não se confunde com a responsabilidade das empresas e se diferencia da tradicional extensão solidária, devido à especificidade dos impactos universitários.

Para Ávila e Gillezeau (2010), a autonomia universitária tem por objetivo garantir a universalidade do conhecimento e do pensamento e, assim, contribuir no processo de transformação da sociedade.

Esses estudos evidenciam a complexidade da universidade e a importância do seu papel na sociedade. Suas reflexões contribuem para o exercício crítico das atividades desempenhadas por seus servidores.

2.3. ESPECIALISTAS EM EDUCAÇÃO

A categoria funcional de TAE foi criada pelo Plano de Cargos e Salários (PCC) sob a Lei Nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, que estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais (BRASIL, 1970).

O Decreto Nº 72.493, de 1º de julho de 1973, em seu Art. 10, parágrafo único, alínea g, registra que o ingresso será feito por concurso público e para o cargo de TAE será exigido **diploma de bacharel em Pedagogia ou dos cursos superiores de Psicologia, Filosofia, Ciências Sociais e Educação Física** (BRASIL, 1973).

Entretanto, dois anos depois, o Decreto Nº 76.640, de 19 de novembro de 1975, alterou a redação da alínea g, parágrafo único, Art. 10 do Decreto Nº 72.493, de 1º de julho de 1973, registrando como requisito para ingresso no cargo **diploma de curso superior** (BRASIL, 1975).

Percebe-se, assim, certa incoerência entre o requisito citado – formação superior em qualquer área – e a especificidade das atribuições do TAE, um profissional considerado *Especialista em Educação*.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Em 1979, o documento “Considerações sobre a situação atual dos Técnicos em Assuntos Educacionais no MEC” (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA, 1979) já apontava a indefinição do papel do TAE, o desvio de função e, como consequência, a falta de motivação desses servidores e o sentimento de desvalorização profissional.

Na década seguinte, o Decreto N° 94.664, de 23 de julho de 1987, aprovou um novo plano de carreira, denominado Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), de que trata a Lei N° 7.596, de 10 de abril de 1987 (BRASIL, 1987a, 1987b).

Atualmente, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, é regido pela Lei N° 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005).

No caso do cargo de TAE, é exigido, como requisito para ingresso, o **curso superior em Pedagogia ou Licenciaturas**, conforme ofício enviado aos Dirigentes de Gestão de Pessoas das Instituições Federais de Ensino (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005). O documento registra a descrição do cargo de TAE:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO

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

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Planejar, supervisionar, analisar e reformular o processo de ensino aprendizagem, traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento do mesmo e criando ou modificando processos educativos de estreita articulação com os demais componentes do sistema educacional para proporcionar educação integral dos alunos.
- Elaborar projetos de extensão.
- Realizar trabalhos estatísticos específicos.
- Elaborar apostilas.
- Orientar pesquisas acadêmicas.
- Utilizar recursos de Informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005, p. 50)

À história do cargo, acrescenta-se a dualidade na formação do pedagogo, característica da trajetória da Pedagogia no Brasil. A alternância entre bacharelado e licenciatura contribuiu para certa imprecisão que suscitou discussões sobre o papel desse profissional, se professor ou cientista da educação (PAULA; MACHADO, 2009). A imprecisão quanto ao campo da Pedagogia repercutiu de forma negativa na construção da identidade desse profissional.

A **Licenciatura** em Pedagogia foi regulamentada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) que homologou as Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Pedagogia (DCNP), em 15 de maio de 2006, por meio da Resolução CNE/CP N° 1 (CNE, 2006).

A docência como base para os cursos de Pedagogia e a superação da dicotomia entre a licenciatura e o bacharelado estão relacionados ao processo de mobilização e resistência das entidades do campo educacional e a homologação das DCNP denota uma solução negociada entre essas entidades e o CNE (SCHEIBE, 2007).

Libâneo e Pimenta (2011) identificam a descaracterização da Pedagogia como campo teórico-investigativo e consideram um equívoco lógico-conceitual a sua identificação com uma licenciatura.

Ferreira (2006) considera que as DCNP não restringem a formação do profissional, tampouco reduzem a sua atuação.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Ao contrário, para Aguiar et al. (2006), o documento amplia o sentido da docência, ao articular com a ideia de trabalho pedagógico, e não apenas com o ato de ministrar aulas.

Barbosa e Abdian (2013) consideram que as diretrizes propostas aumentam a quantidade e a complexidade de atribuições do professor, dividindo opiniões entre os teóricos.

Evangelista e Triches (2012) observam relação entre as mudanças no curso de Pedagogia e o processo de reforma do Estado, iniciado nos anos de 1990, com as novas demandas da sociedade capitalista neoliberal. As autoras identificam conformidade entre elementos presentes nas DCNP e as propostas de Organizações Multilaterais, que fomenta o alargamento do conceito da docência e acaba por responsabilizar o professor por diversas tarefas para além da dimensão didática própria da docência.

Essas pesquisas auxiliam na reflexão sobre o papel do TAE. Suas divergências e convergências denotam a complexidade das questões inerentes ao tema. Concorre o fato de que é única a descrição do cargo, embora o requisito de ingresso varie entre a formação em Pedagogia e as demais Licenciaturas nas diferentes áreas do conhecimento.

3. METODOLOGIA

Inicialmente, foi realizada revisão bibliográfica sobre os temas Gestão de Pessoas, Universidade e Especialistas em Educação, bem como análise documental sobre o cargo de TAE.

Em seguida, os procedimentos metodológicos seguiram os preceitos da pesquisa-ação, a partir das orientações de Thiollent (2009, 2011). Justifica-se a sua escolha por seu caráter crítico e propositivo, valorizando-se a participação dos sujeitos envolvidos.

Destaca-se que esta estratégia metodológica está alinhada aos objetivos desta pesquisa por possibilitar a resolução de um problema e a produção do conhecimento, evidenciando a complexidade das situações vivenciadas.

A elaboração do Plano de Ação para o TAE no IEAR/UFF considerou a estrutura da proposta de Mangarinos-Torres; Pepe e Osorio-de-Castro (2013) e a ferramenta de gestão da qualidade 5W1H que, por meio de suas questões – O que? / Quem? / Quando? / Onde? / Por quê? / Como? (MAEKAWA; CARVALHO; OLIVEIRA, 2013) – mostrou-se bastante adequada ao planejamento de ações.

As ações que compõem o plano foram extraídas da descrição do cargo (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2005) e dos resultados dos instrumentos de coleta de dados utilizados em etapas anteriores desta pesquisa, o questionário aplicado aos TAEs da UFF e a entrevista aos gestores do IEAR, (SANSEVERINO, 2015).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Plano de Ação foi proposto para orientar a prática do TAE no IEAR. Sua elaboração é resultado deste processo de pesquisa e está fundamentada no referencial teórico apresentado, nas atribuições previstas para o cargo, nos dados coletados por meio de questionário dirigido aos TAEs da UFF e nos resultados da entrevista aos gestores do IEAR.

A estrutura do plano de ação considerou a proposta de Mangarinos-Torres; Pepe e Osorio-de-Castro (2013), por apresentar um detalhamento das ações que inclui objetivos específicos, metodologia, recursos necessários, período de execução e indicadores para mensurar se os objetivos foram alcançados.

A ferramenta de gestão da qualidade 5W1H também contribuiu, facilitando a inclusão das atribuições descritas para o cargo de TAE, das ações desempenhadas e propostas pelos



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



TAEs da UFF e das sugestões dos gestores do IEAR, conforme os resultados provenientes de etapas anteriores desta pesquisa (SANSEVERINO, 2015).

A proposta modelo foi ajustada, conforme a especificidade deste plano. Os campos do Plano de Ação foram, então, definidos: Objetivo; Foco; Ações (O que fazer?); Objetivo Específico (Por quê?); Metodologia (Como pode ser feito?); Setor (Onde?); Recursos necessários; Período de execução (Quando?); Indicadores (Como mensurar se os objetivos foram alcançados?).

As atribuições do cargo e as diversas ações foram analisadas, buscando-se responder às perguntas citadas.

O campo **Objetivo** registra a descrição sumária do cargo de TAE e o campo **Foco** orienta as ações para Ensino, Pesquisa, Extensão e Gestão, embora se reconheça a estreita relação entre essas dimensões na universidade.

A Gestão é incluída como foco de atuação do TAE nas instituições federais de ensino, pela possibilidade de o profissional com formação em Pedagogia contribuir por meio de assessoria pedagógica.

Iniciando-se pela inclusão das atividades típicas que integram a descrição do cargo, o campo **Ações** recebeu quatro atividades típicas descritas para o cargo: (1) “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”; (2) “elaborar projetos de extensão”; (3) “orientar pesquisas acadêmicas” e (4) “executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional”.

No campo **Metodologia** foram incluídas outras duas atividades típicas descritas para o cargo: “elaborar apostilas” e “realizar trabalhos estatísticos específicos” – por responder adequadamente à questão “Como pode ser feito?”.

No campo **Recursos necessários** foi inserida a atividade restante da descrição do cargo: “utilizar recursos de informática”. A mesma ação aparece também de forma implícita no campo de *Metodologia*, que registra o uso de tecnologias para favorecer o processo ensino-aprendizagem.

As outras ações, provenientes da participação dos TAEs da UFF e dos gestores do IEAR na pesquisa sobre o cargo, foram inseridas nos campos **Ações**, **Objetivos específicos** e **Metodologia** de acordo com sua especificidade, observando-se, também, a escrita com verbos adequados e o cuidado na elaboração de objetivos claros e coerentes.

Destaca-se que o período de execução registrado como “períodos letivos” e “durante o ano” expressam o caráter processual das atividades pedagógicas.

A expressão “a definir” indica a impossibilidade de se especificar, neste momento, o período de execução ou os recursos necessários à realização da ação proposta. A sua discriminação depende, por exemplo, de decisão do colegiado ou dos recursos disponíveis, de acordo com o orçamento da universidade.

O Plano de Ação proposto pretende direcionar o exercício do cargo de TAE no IEAR e, ao mesmo tempo, serve para orientar seus dirigentes, valorizando a formação e os conhecimentos pedagógicos deste profissional. As possibilidades de atuação do cargo não se encerram neste plano, dada a complexidade da universidade e a dinâmica do processo educativo que possibilitam diversas ações.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



O Quadro 1 apresenta o Plano de Ação para o TAE no IEAR:

Quadro 1 – Plano de Ação para o TAE do IEAR

(continua)

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.						
Foco						
ENSINO						
Ações (O que fazer?)	Objetivo específico (Por quê?)	Metodologia (Como pode ser feito?)	Setor (Onde?)	Recursos necessários	Período de execução (Quando?)	Indicadores (Como mensurar se os objetivos foram alcançados?)
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.	Acompanhar o desenvolvimento acadêmico dos alunos. Proporcionar educação integral dos alunos. Favorecer o processo ensino-aprendizagem. Orientar os alunos a aprimorar suas tarefas. Auxiliar os alunos a superar suas dificuldades.	Monitorar os resultados alcançados pelos alunos. Realizar trabalhos estatísticos específicos. Elaborar, implementar e participar de projetos extracurriculares. Desenvolver projetos de leitura em parceria com a Biblioteca. Realizar oficina de leitura e escrita. Pensar estratégias de leitura. Ajudar o aluno na disciplina Introdução ao Trabalho Acadêmico. Elaborar e oferecer oficinas e minicursos. Ministrar palestras. Realizar atividades com os professores. Participar da aula, em parceria com os professores. Mediar exposição das produções dos alunos. Atuar na capacitação para elaboração de projetos. Elaborar apostilas. Promover situações facilitadoras da aprendizagem por meio do uso das tecnologias na Sala de Informática do IEAR. Auxiliar os alunos na adaptação à modalidade de ensino à distância e na compreensão do seu processo ensino-aprendizagem. Participar do intercâmbio com outras IES.	Coordenação de Curso	Recursos mínimos* Acesso ao Sistema Acadêmico	Períodos letivos	Observação dos resultados alcançados pelos alunos.

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



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
—TEMA 2015—
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Quadro 1 – Plano de Ação para o TAE do IEAR

(continua)

Foco						
ENSINO						
Ações (O que fazer?)	Objetivo específico (Por quê?)	Metodologia (Como pode ser feito?)	Setor (Onde?)	Recursos necessários	Período de execução (Quando?)	Indicadores (Como mensurar se os objetivos foram alcançados?)
Prestar assessoria pedagógica.	Acompanhar o desenvolvimento da proposta pedagógica do curso.	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.	Coordenação de Curso	Recursos mínimos* Acesso ao Sistema Acadêmico.	Períodos letivos	Presença nas reuniões pedagógicas. Relatório das atividades realizadas.
	Atuar em parceria com os docentes.	Realizar orientação pedagógica. Auxiliar no planejamento didático. Auxiliar na elaboração de materiais didáticos.	Coordenação de Curso	Recursos mínimos*	Períodos letivos	Registro das reuniões com os docentes.
	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	Presença nas reuniões pedagógicas. Conclusão da proposta curricular.
	Auxiliar o Coordenador de Estágio.	Colaborar nos processos pedagógicos.	Coordenação de Curso	Recursos mínimos*	Períodos letivos	Registro das reuniões com Coordenador.
	Auxiliar o Coordenador de Curso nas questões legais pertinentes ao curso.	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 com Coordenador.
Ofertar disciplina optativa sobre o campo de atuação do TAE.	Discutir sobre o campo de atuação do Pedagogo e do Licenciado, em especial sobre as possibilidades do cargo de TAE na universidade.	Elaborar proposta da disciplina. Apresentar proposta para o Colegiado do Curso de Pedagogia. Ofertar disciplina para os alunos dos cursos de Pedagogia e Licenciatura em Geografia. Ministrar as aulas previstas.	Coordenação do Curso	Recursos mínimos* Acesso ao Sistema Acadêmico.	Períodos letivos	Oferta da disciplina no Sistema Acadêmico.
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.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Quadro 1 – Plano de Ação para o TAE do IEAR

(continua)

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.						
Foco						
PESQUISA						
Ações (O que fazer?)	Objetivo específico (Por quê?)	Metodologia (Como pode ser feito?)	Setor (Onde?)	Recursos necessários	Período de execução (Quando?)	Indicadores (Como mensurar se os objetivos foram alcançados?)
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 e Extensão	Recursos mínimos*	Períodos letivos	Registro das atividades desenvolvidas.
Organizar Revista Científica para publicação da produção acadêmica dos alunos.	Divulgar as produções dos alunos.	Elaborar a revista. Coletar e selecionar as produções dos alunos.	Coordenação de Pesquisa e Extensão	A definir	A definir	Edição da revista.
Participar da organização e execução de eventos técnico-científicos do IEAR.	Apoiar a comissão de organização de evento técnico-científico.	Participar do processo de planejamento, execução e avaliação junto à comissão de organização do evento. Mediar exposição.	Coordenação de Pesquisa e Extensão	A definir	Calendário de eventos IEAR	Presença nas reuniões e participação na execução do evento.
Participar de Encontros, Seminários e Congressos.	Favorecer o processo de formação continuada. Trocar informações e experiências.	Participar da divulgação de trabalhos científicos. Apresentar trabalhos.	IEAR	A definir	Calendário dos eventos	Certificado do evento.
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 os alunos e/ou professores. Elaborar apostilas (Orientações sobre o TCC). Realizar trabalhos estatísticos específicos.	Coordenação de Pesquisa e Extensão	Recursos mínimos* Acesso ao Sistema Acadêmico.	Durante o ano	Cumprimento das normas expressas no regulamento. Registro das atividades desenvolvidas.
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.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Quadro 1 – Plano de Ação para o TAE do IEAR

(continua)

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.						
Foco						
EXTENSÃO						
Ações (O que fazer?)	Objetivo específico (Por quê?)	Metodologia (Como pode ser feito?)	Setor (Onde?)	Recursos necessários	Período de execução (Quando?)	Indicadores (Como mensurar se os objetivos foram alcançados?)
Contribuir para o desenvolvimento das atividades de extensão.	Apoiar as atividades de extensão.	Prestar assessoria pedagógica a docentes e alunos. Participar de projetos de extensão. Realizar acompanhamento acadêmico de alunos e bolsistas. Elaborar apostilas.	Coordenação de Pesquisa e Extensão	Recursos mínimos*	Períodos letivos	Registro das atividades desenvolvidas.
Elaborar projetos de extensão.	Propor ações de extensão.	Cadastrar e enviar proposta, por meio do Sistema de Informação e Gestão de Projetos – SIGProj.	Departamento	Recursos mínimos*	Períodos letivos	Projeto de Extensão elaborado.
Participar da organização e execução de eventos técnico-científicos do IEAR.	Apoiar a comissão de organização de evento técnico-científico.	Participar do processo de planejamento, execução e avaliação junto à comissão de organização do evento. Mediar exposição.	Coordenação de Pesquisa e Extensão	A definir	Calendário de eventos IEAR	Presença nas reuniões e participação na execução do evento.
Participar de Encontros, Seminários e Congressos.	Favorecer o processo de formação continuada. Trocar informações e experiências.	Participar da divulgação de trabalhos científicos. Apresentar trabalhos.	IEAR	A definir	Calendário dos 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.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Quadro 1 – Plano de Ação para o TAE do IEAR

(conclusão)

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.						
Foco						
GESTÃO						
Ações (O que fazer?)	Objetivo específico (Por quê?)	Metodologia (Como pode ser feito?)	Setor (Onde?)	Recursos necessários	Período de execução (Quando?)	Indicadores (Como mensurar se os objetivos foram alcançados?)
Prestar assessoria pedagógica.	Colaborar no processo de gestão do IEAR.	Acompanhar e analisar o processo de expansão do instituto. Contribuir no planejamento pedagógico da Unidade. Participar de projetos de desenvolvimento institucional. Participar das reuniões de 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.	Direção	Recursos mínimos*	Durante o ano	Presença nas reuniões. Registro das atividades realizadas.
	Auxiliar o departamento na gestão das atividades docentes.	Acompanhar as atividades docentes, por meio de análise pedagógica do RAD. Analisar o RAD e escrever relatório. Apresentar análise do RAD em reunião departamental. Elaborar apostilas. Realizar trabalhos estatísticos específicos.	Departamento	Recursos mínimos* Acesso ao RAD.	Meses de março a maio	Apresentação do Relatório de análise do RAD.
Acolher e orientar os novos servidores lotados no IEAR.	Favorecer a inclusão dos novos servidores no IEAR. Apresentar o IEAR, suas instalações, seu projeto pedagógico, os demais profissionais e o setor onde ficará lotado.	Elaborar projeto para acolhimento e recepção dos novos servidores. Preparar material didático com informações sobre o IEAR. Acolher e orientar o novo servidor, conforme estabelecido no projeto pedagógico.	Direção	Recursos mínimos*	60 dias para elaboração (projeto e materiais didáticos). Conforme lotação de servidor.	Conclusão do projeto. Inclusão de novo servidor após acolhimento e orientação.
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: Elaborado pelo autor, 2015.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
— TEMA 2015 —
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como objetivo elaborar um Plano de Ação para orientar o exercício do cargo de TAE, no IEAR/UFF, a fim de responder ao problema descrito na pergunta “Como o TAE pode contribuir nas atividades de ensino, pesquisa e extensão?”.

O questionário aplicado aos TAEs da UFF e as entrevistas individuais aos gestores do IEAR constituíram os instrumentos de coleta de dados utilizados em etapas anteriores da pesquisa e seus resultados foram fundamentais para a elaboração do Plano de Ação, revelando as atividades desempenhadas pelos TAEs e suas propostas de ação, bem como as sugestões dos gestores para a atuação desse profissional no referido instituto.

A estrutura do plano foi desenhada a partir da proposta de Mangarinos-Torres; Pepe e Osorio-de-Castro (2013) e da ferramenta de gestão da qualidade 5W1H por sua contribuição no processo de planejamento de ações.

Todas as atividades típicas descritas para o cargo foram contempladas neste plano, inseridas nos devidos campos conforme sua especificidade, assim como as demais ações extraídas dos instrumentos citados.

A diversidade de ações propostas no plano denota o vasto campo de atuação do TAE e define o seu papel no processo educativo das instituições federais de ensino. A proposta apresentada evidencia a resolução do problema de pesquisa e vai ao encontro dos interesses da categoria dos TAEs, ao valorizar sua formação pedagógica, alinhando objetivos da instituição e de seus profissionais.

6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Márcia Angela da S.; BRZEZINSKI, Iria; FREITAS, Helena Costa L.; SILVA, Marcelo Soares Pereira da; PINO, Ivany Rodrigues. Diretrizes curriculares do curso de Pedagogia no Brasil: disputas de projetos no campo da formação do profissional da educação. *Educação & Sociedade*, Campinas: Centro de Estudos Educação e Sociedade – Cedes, v. 27, n. 96, out. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a10v2796.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

ALMEIDA FILHO, Naomar de. Universidade Nova no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. *A Universidade no Século XXI: Para uma Universidade Nova*. Coimbra, outubro de 2008. 260 p. cap. 2, p. 107-259. Disponível em: <<http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/A%20Universidade%20no%20Seculo%20XXI.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2013.

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

ÁVILA J., Nelson; GILLEZEAU B., Patrícia. Autonomía universitaria y su misión transformadora: enfoque teórico-histórico. *Revista de Ciencias Sociales*, Venezuela: Instituto de Investigación Universidad del Zulia (LUZ), v. 16, n. 1, mar. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ve/pdf/racs/v16n1/art15.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

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

BERNARDO, Marcia Hespagnol. Produtivismo e precariedade subjetiva na universidade pública: o desgaste mental dos docentes. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte: Associação Brasileira de Psicologia Social, v. 26, n. spe, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v26nspe/14.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



_____. Decreto Nº 72.493, de 19 de julho de 1973. Dispõe sobre o Grupo - Outras Atividades de Nível Superior, a que se refere o artigo 2º, da Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 jul. 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D72493.htm>. Acesso em: 15 fev. 2014.

_____. Decreto Nº 76.640, de 19 de novembro de 1975. Inclui Categoria Funcional no Grupo - Outras Atividades de Nível Superior, a que se refere a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 nov. 1975. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D76640.htm>. Acesso em: 16 fev. 2014.

_____. Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 24 julho 1987a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/D94664.htm>. Acesso em: 16 fev. 2014.

_____. Lei Nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 11 dez. 1970. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5645.htm>. Acesso em: 15 out. 2013.

_____. Lei Nº 7.596, de 10 de abril de 1987. Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 13 abril 1987b. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17596.htm>. Acesso em: 16 fev. 2014.

_____. 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.

CARVALHO, Roberto Francisco de. Limites, possibilidades e desafios no processo de gestão e participação das IFES/UFT. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas: Universidade de Sorocaba v. 18, n. 2, jul. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v18n2/06.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

CHAUÍ, Marilena. A universidade na sociedade. In: _____. *Escritos sobre a universidade*. São Paulo: Editora UNESP, 2001. 205 p. cap. 1, p. 9-41. Disponível em: <<http://uspcaf.files.wordpress.com/2011/11/escrito-sobre-a-universidade.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (Brasil). Resolução Nº 1, de 15 de maio de 2006. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 16 maio 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf>. Acesso em: 15 set. 2013.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com Pessoas, Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: _____. *Gestão com pessoas e subjetividade*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 285 p. cap. 1, p. 4-27.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; NUNES, Iara; EDREI, Laylla; FRANCISCHETO, Leela. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, v. 12, n. 5, set./out. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n5/a02v12n5.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

EVANGELISTA, Olinda; TRICHES, Jocemara. Curso de Pedagogia, organizações multilaterais e o superprofessor. *Educar em Revista*, Curitiba: Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, n. 45, jul./set. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n45/13.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia no Brasil: a gestão da educação como germen da formação. *Educação & Sociedade*, Campinas: Centro de Estudos Educação e Sociedade – Cedes, v. 27, n. 97, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v27n97/a13v2797.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

GROPPO, Luís Antonio. Da universidade autônoma ao ensino superior operacional: considerações sobre a crise da universidade e a crise do Estado Nacional. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*,



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Campinas: Universidade de Sorocaba v. 16, n. 1, mar. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v16n1/v16n1a03.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

HERRERA LLAMAS, Jorge Antonio. La educación superior. Caballo de troya: ¿gubernamentalidad o autonomía?. *Revista Colombiana de Educación*, Colombia: Universidad Pedagógica Nacional de Colombia, n. 65, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rcde/n65/n65a14.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

JARAMILLO R., Mónica Marcela. El principio de autonomía universitaria como autonomía democrática-descentralada. Antecedentes histórico-filosóficos de la evolución ético-política de su concepto. *Revista de Humanidades*, Chile: Universidad Nacional Andrés Bello, n. 26, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=321227327010>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

LIBÂNEO, José Carlos; PIMENTA, Selma Garrido. Formação dos profissionais da educação: visão crítica e perspectivas de mudança. In: PIMENTA, Selma Garrido. *Pedagogia e Pedagogos: caminhos e perspectivas*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2011. 200 p. cap. 1, p. 15-61.

MACHADO, Beatriz Ribeiro; RODRIGUES, Luiz Carlos. Equipes autogerenciáveis: A autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA; 11., 2014, Rezende. *Artigo Científico...* Rezende: Associação Educacional Dom Bosco, 2014.

MACIEL, Cristina Mori; SILVA, Arlindo Fortunato da. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba: ANPAD, v.12, n.1, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a03v12n1.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de; OLIVEIRA, Otávio José de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gestão & Produção*, São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, v. 20, n. 4, nov. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v20n4/aop_gp0334_ao.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2015.

MANGARINOS-TORRES, Rachel; PEPE, Vera Lucia Edais; OSORIO-DE-CASTRO, Claudia Garcia Serpa. Estruturação da assistência farmacêutica: plano de ação para a seleção de medicamentos essenciais. *Cadernos Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro: Instituto de Estudos em Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, abril/jun. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cadsc/v21n2/14.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (Brasil). Secretaria de Apoio. Departamento de Pessoal. 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.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, v.12, n.1, jan./fev. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v12n1/a02v12n1.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

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

PAULA, Ercília Maria Angeli Teixeira de; MACHADO, Érico Ribas. Pedagogia: concepções e práticas em transformação. *Educar em Revista*, Curitiba: Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná, n. 35, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/n35/n35a17.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

ROMÃO, José Eustáquio. Paulo Freire e a Universidade. *Revista Lusófona de Educação*, Lisboa: Centro de Estudos e Intervenção em Educação e Formação (CeIEF) / Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, n. 24, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/rle/n24/n24a06.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



SALLES, Denise Medeiros Ribeiro; NOGUEIRA, Mirian Garcia. Carreiras no Serviço Público Federal: Antigos Dogmas, Novas Perspectivas. In: COSTA, Isabel de Sá Affonso da e BALASSIANO, Moisés. *Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2013, cap. 8, p. 134-149.

SANSEVERINO, Adriana Manzollilo. *Plano de Ação para o Técnico em Assuntos Educacionais em uma Instituição Federal de Ensino Superior*. Niterói, 2015. 178 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – LATEC, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015.

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

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; JUNQUILHO, Gelson Silva; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro: ANPAD, v.12, n.1, jan./mar. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a02v12n1>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

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

SILVA JÚNIOR, João dos Reis; SGUISSARDI, Valdemar. Universidade Pública Brasileira no Século XXI Educação superior orientada para o mercado e intensificação do trabalho docente. *Espacios en Blanco – Series Indagaciones*, Argentina: Núcleo de Estudios Educativos y Sociales; Facultad de Ciencias Humanas; Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, v. 23, n. 1, jun. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.org.ar/pdf/eb/v23n1/v23n1a07.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

STROMQUIST, Nelly P. Educação Latino-Americana em tempos globalizados. *Sociologias*, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Sociologia – UFRGS, v. 14, n. 29, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/soc/v14n29/a04v1429.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 18 ed. São Paulo: Cortez, 2011. 136 p.

_____. *Pesquisa-ação nas organizações*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 165 p.

VALLAEYS, François. La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación; Universia, v. 5, n. 12, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.org.mx/pdf/ries/v5n12/v5n12a6.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2014.

WEBER, Lílian; GRISCI, Carmem Ligia Iochins; PAULON, Simone Mainieri. Cartografia: aproximação metodológica para produção do conhecimento em gestão de pessoas. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v.10, n.4, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n4/a05v10n4.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2014.