



INTER  
FACES  
CIENTÍFICAS

DIREITO

ISSN IMPRESSO 2316-3321

E - ISSN 2316-381X

DOI - 10.17564/2316-381X.2018v6n3p103-118

DOSSIÊ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E POLÍTICAS PÚBLICAS: QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS

---

## **PERFIL DE COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM UMA JOVEM UNIVERSIDADE: NOVOS PERFIS EM UMA TRADICIONAL BUROCRACIA?**

**PROFILE OF TECHNICAL-ADMINISTRATIVE SERVERS IN A YOUNG UNIVERSITY: NEW PROFILES IN A TRADITIONAL BUREAUCRACY?**

**PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EN UN JOVEN UNIVERSIDAD: NUEVOS PERFILES EN UNA TRADICIONAL BUROCRACIA?**

---

Marta Lúcia da Silva<sup>1</sup>  
Lys Maria Vinhaes Dantas<sup>3</sup>

Edgilson Tavares de Araújo<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) possibilitou a expansão e interiorização do ensino superior no Brasil, trazendo propostas inclusivas e processos formativos menos tradicionais. Isso implicou no aumento significativo de concursos públicos para docentes e servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), com diferentes formações e perfis para atuarem em novas estruturas organizacionais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), menos hierarquizadas, com forte atuação política, estilos próprios de gestão e burocracias em formação. Este

estudo foi realizado num Centro de Ensino de uma IFES no interior do Nordeste, com 2.000 estudantes de graduação e pós-graduação, 124 professores e 42 TAEs. O objetivo foi identificar o perfil de competências individuais dos TAEs em detrimento das competências requeridas para os cargos que assumem, buscando compreender as demandas por formação e satisfação com o trabalho. Foi aplicado questionário composto por 122 questões distribuídas em seis dimensões de análise: perfil laboral, perfil socioeconômico, perfil de trajetória educacional, perfil de satisfação no trabalho, avaliação das condições de

trabalho, competências existentes e a desenvolver. Usou-se o *Google Forms* obtendo uma amostra de 28 respondentes (65%). Os resultados são analisados por meio de análise descritiva simples e análise de conteúdo. Trata-se de servidores jovens com idade média de 35,4 anos, a maioria com ensino superior e pós-graduação em diferentes áreas; 67% autodeclarados pardos ou negros; em média de 3 a 6 anos de concursado. A maioria atua em cargos de gestão, porém, declaram pouco conhecimento específico sobre gestão, mais aptidões técnicas e poucas aptidões voltadas para re-

lacionamentos e atendimento. As análises levam a refletir sobre os processos seletivos no serviço público, a formação da burocracia nas ditas novas estruturas universitárias e os impactos na gestão universitária.

## PALAVRAS-CHAVE

Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Servidores Técnico-Administrativo em Educação (STAE). Competências. Burocracia.

## ABSTRACT

The Program to Support for Plan of Expansion and Restructuring for Federal University (REUNI) has made it possible to expand and desconcentracion higher education in Brazil, bringing inclusive proposals and less traditional training processes. This entailed the significant increase in public tenders for teachers and technical-administrative servants in education (TAEs), with different formations and profiles to work in new organizational structures of the Federal Institutions of Higher Education (IFES), less hierarchical, with strong political, management styles and training bureaucracies. This study was carried out in a Education Center of an IFES in the interior of the Northeast, with 2.000 undergraduate and graduate students, 124 teachers and 42 TAEs. The objective was to identify the profile of individual competences of the TAEs to the detriment of the competencies required for the positions they assume, seeking to understand the demands for training and satisfaction with work. It was applied a questionnaire composed of 122 questions distributed in six dimensions of analysis: work profile, socioeconomic profile, educational trajectory profile, job satisfaction profile,

evaluation of working conditions, existing skills and to be developed. Google Forms was used, obtaining a sample of 28 respondents (65%). The results are analysed through simple descriptive analysis and content analysis. These are young servants with an average age of 35.4 years, most with higher education and postgraduate in different areas; 67% self-reported brown or black; on average from 3 to 6 years of bankruptcy. Most of them work in management positions, but declare little specific knowledge about management, more technical skills and few skills related to relationships and service. The analyses lead to a reflection on the selective processes in the public service, the formation of bureaucracy in the said new university structures and the impacts on university management.

## KEY WORDS

Federal Institutions of Higher Education (IFES). Technical-Administrative Servants in Education (STAE). Competencies. Bureaucracy.

## RESUMEN

El Programa de Apoyo a los Planes de Reestructuración y Expansión de las Universidades Federales (REUNI) posibilitó la expansión e interiorización de la enseñanza superior en Brasil, trayendo propuestas inclusivas y procesos formativos menos tradicionales. Esto implicó el aumento significativo de concursos públicos para docentes y servidores técnico-administrativos en educación (TAE), con diferentes formaciones y perfiles para actuar en nuevas estructuras organizativas de las Instituciones Federales de Enseñanza Superior (IFES), menos jerarquizadas, con fuerte actuación política, estilos propios de gestión y burocracias en formación. Este estudio fue realizado en un Centro de Enseñanza de una IFES en el interior del Nordeste, con 2.000 estudiantes de graduación y posgrado, 124 profesores y 42 TAEs. El objetivo fue identificar el perfil de competencias individuales de los TAE en detrimento de las competencias requeridas para los cargos que asumen, buscando comprender las demandas por formación y satisfacción con el trabajo. Se aplicó cuestionario compuesto por 122 preguntas distribuidas en seis dimensiones de análisis: perfil laboral, perfil socioeconómico, perfil de trayectoria educativa, perfil de satis-

facción en el trabajo, evaluación de las condiciones de trabajo, competencias existentes y a desarrollar. Se utilizó Google Forms obteniendo una muestra de 28 encuestados (65%). Los resultados se analizan mediante un análisis descriptivo simple y análisis de contenido. Se trata de servidores jóvenes con edad media de 35,4 años, la mayoría con enseñanza superior y posgrado en diferentes áreas; 67% autodeclarados pardos o negros; en promedio de 3 a 6 años de concursado. La mayoría actúa en cargos de gestión, sin embargo, declaran poco conocimiento específico sobre gestión, más aptitudes técnicas y pocas aptitudes dirigidas a relaciones y atención. Los análisis conducen a reflexionar sobre los procesos selectivos en el servicio público, la formación de la burocracia en dichas nuevas estructuras universitarias y los impactos en la gestión universitaria.

## PALABRAS CLAVE

Instituciones Federales de Enseñanza Superior (IFES); servidores técnicos-administrativos en educación (STAE); competencias; burocracia.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir de meados da década de 2000, propostas inclusivas e processos formativos menos tradicionais passam a serem observados na Educação Superior brasileira, resultantes de políticas de expansão e interiorização, a exemplo do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Em decorrência, houve aumento significativo de concursos públicos para docentes e servidores técnico-administrativos em educação (TAE), com diferentes formações e perfis, para atuarem em novas estruturas organizacionais das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), menos hierarqui-

zadas, com forte atuação política, estilos próprios de gestão e burocracias em formação.

As IFES são autarquias na administração pública federal que atuam de modo autônomo e descentralizado e possuem especificidades quanto aos seus burocratas. Para seu funcionamento, em termos de recursos humanos, é preciso a presença de pelo menos duas categorias de servidores: docentes e TAE, cujo ingresso se dá por meio de concursos públicos baseados em critérios de meritocracia ou ainda por meio de contratação de empresas que terceirizam diversas funções, principalmente, as mais operacionais (ENAP, 2009).

Ainda são incipientes as análises relacionadas aos burocratas das IFES, com vista aos seus perfis, atuação e importância na implementação de tais políticas públicas. Areladas a todas estas questões estão ainda outras relacionadas à satisfação no trabalho, eficiência, comprometimento organizacional, políticas de permanência dos servidores, políticas de capacitação, entre outras.

Sobretudo a partir de 2013, quando a grande mídia era uníssona ao anunciar “o ano dos concursos” (FONTAINHA, 2013), sabe-se que há um aumento considerável de profissionais interessados nestes por diversos motivos, inclusive a possibilidade de estabilidade empregatícia, quando prevalecem lógicas de “estudar para passar no concurso”, puramente meritocráticas, sem muitas vezes haver a adequação do perfil de competências do profissional concursado às necessidades da organização. Por outro lado, este perfil tem a possibilidade de ir se desenvolvendo ao longo da atuação do profissional, por meio de processos de aprendizagem.

Destaca-se ainda que, no caso das IFES, as suas naturezas e objetivos finalísticos voltados para o ensino, pesquisa e extensão exigem dos seus burocratas perfis diferenciados na administração pública. As universidades, enquanto organizações formais e complexas, possuem características burocráticas, políticas e técnico-profissionais específicas. É preciso compreender a administração universitária e seus moldes de racionalização para além das lógicas de uma empresa privada ou de qualquer outra organização pública. Considerar suas especificidades organizacionais e as burocracias, principalmente das novas IFES surgidas/consolidadas a partir da década de 2000, é uma necessidade premente.

A gestão de pessoas na administração pública federal brasileira vem se modificando ao longo do tempo, acompanhando a evolução da história do país (PEREIRA; SILVA, 2011). As IFES, devido às suas especificidades, têm sido objeto de legislação específica. Compreende-se como burocrata, neste artigo, os servidores públicos que ocupam “o corpo permanente do Estado, isto é, atores não eleitos por voto popular, mas que desempenham papel central na condução dos as-

suntos públicos, sejam eles membros de carreiras ou não” (CAVALCANTE, LOTTA, 2015, p. 13).

Neste sentido, é importante compreender qual o perfil dos servidores públicos que atuam nas IFES, bem como quais suas competências, em especial dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) das novas universidades brasileiras. Este artigo apresenta os resultados da primeira etapa de análise do perfil de competências dos TAE em um Centro de Ensino de uma IFES jovem, no interior do Nordeste do País. No total, esta IFES conta com 1.254 servidores, sendo 630 docentes e 624 TAE; e com aproximadamente 10.000 estudantes, distribuídos em cursos de graduação e pós-graduação em sete Centros de Ensino, atuantes em seis municípios. O Centro de Ensino onde foi realizada a pesquisa, no ano de 2016, possuía 124 docentes e 42 TAE. **O objetivo do estudo foi identificar o perfil de competências individuais dos TAE, buscando compreender as demandas por formação.**

Foi aplicado questionário composto por 122 questões distribuídas em seis dimensões de análise: perfil laboral, perfil socioeconômico, perfil de trajetória educacional, perfil de satisfação no trabalho, avaliação das condições de trabalho, competências existentes e a desenvolver. Para coleta de dados, usou-se o *Google Forms*, obtendo uma amostra de 28 respondentes (65% do total no Centro). Os resultados foram analisados por meio de análise descritiva simples e análise de conteúdo. Por um compromisso ético com os respondentes, neste trabalho não são divulgados os nomes da IFES ou do Centro ao qual estão ligados os TAE respondentes.

Este artigo está organizado em quatro seções, além desta Introdução. Na próxima seção, são discutidas as especificidades da formação da burocracia nas universidades. Em seguida, são abordados elementos teórico-legais quanto às competências para o setor público. Na seção seguinte, são apresentados os resultados do estudo sobre o perfil de competências dos TAE na IFES mencionada. Para concluir, é feita uma reflexão sobre o sistema burocrático tradicional, que sustenta a seleção e contratação de servidores públicos para as jovens IFES brasileiras, em contraste

com a real demanda de competências e habilidades para que o serviço público consiga efetivamente atender ao público-alvo.

## 2 A ESPECIFICIDADE DA BUROCRACIA NAS IFES RECÉM-CRIADAS

No Brasil, os estudos sobre burocracia surgem em um contexto cultural influenciado pela tradição patrimonialista, ligada a conceitos relacionados diretamente à pessoa – como a lealdade –, o que causa uma tensão cultural, chocando a impessoalidade burocrática com a “lei da exceção” e o corporativismo brasileiro.

O tipo ideal “weberiano”, no qual a autoridade é legitimada por meio de normas que fundamentem a base da autoridade, parece não ser tão compatível com os aspectos burocráticos das universidades brasileiras. Se tomarmos o modelo burocrático isoladamente, este não representa a realidade vigente nestas organizações, pois existem disfunções quanto à hierarquia, à estrutura de controle e aos procedimentos administrativos.

As universidades, tendo em vista semelhanças de suas estruturas com as burocracias de governos e empresas privadas, possuem aspectos que as diferenciam, tornando-as uma burocracia especial: o tipo de pessoal, o produto e o modo como se organizam (BLAU, 1970). Os valores burocráticos baseados na lógica utilitarista não podem ser tomados isoladamente em um tipo de organização complexa na qual os objetivos são diversificados, conflitantes e demarcados (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

O enfoque burocrático específico das universidades não pode ser analisado separado de uma lógica política, considerando-as como classe única de organização profissional, que difere dos outros tipos de organizações pelos motivos e metas pouco claras e o fato de contarem, em seus quadros de pessoal, profissionais com elevado nível de qualificação.

Neste estudo, partimos da ideia de que, nas universidades recentes oriundas das políticas de expansão e interiorização, apesar de existirem propostas de novas estruturas organizacionais, com menos hierarquia e

maior flexibilidade de adaptação, com possíveis novos perfis de servidores públicos, questões relacionadas às especificidades da burocracia e da política apontadas na literatura clássica parecem serem perpetuadas.

Vale salientar que a IFES na qual foi realizada esta pesquisa possui uma pretensão inovadora na estrutura organizacional, com o mínimo de hierarquia possível. Aboliu a lógica de faculdades e institutos de ensino, com suas congregações, direções e departamentos, em uma tentativa de simplificar as relações organizacionais e de comunicação, de modo a fluir processos burocráticos mais eficientes e eficazes.

## 3 AS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS AOS TAE NAS UNIVERSIDADES

A gestão de pessoas na administração pública federal brasileira vem se modificando ao longo do tempo, acompanhando a evolução da história do país (PEREIRA; SILVA, 2011). As IFES, devido às suas especificidades, têm sido objeto de legislação específica, na qual destacamos a Lei nº 11.091/2005, que definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), com a regulamentação efetuada pelos decretos nº 5.284/2006 (Concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação) e nº 5.825/2006 (Diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação) e o Decreto nº 7.232/2010, que oferece certa autonomia às IFES quanto à contratação de novos TAE.

A área de Gestão de Pessoas no serviço público passa por algumas mudanças, principalmente a partir do Decreto nº 5.707/2006, que estabelece o desenvolvimento da competência com vistas à aquisição do conhecimento, habilidade e atitude do servidor para o exercício das funções públicas de sua responsabilidade, objetivando alavancar os resultados a serem alcançados institucionalmente (LAUREANO, 2012). Tal

Decreto apresenta a finalidade da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, tendo como foco:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão.
- II - desenvolvimento permanente do servidor público.
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual.
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação.
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação (PNPD, BRASIL, 2016)

A referida Política teve seus instrumentos instituídos pela Portaria MP nº 208, de 25/07/2006, quais sejam: Plano Anual de Capacitação (PACAP); Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e Sistema de Gestão por Competência. O PACAP deve ser concebido nos termos da Gestão por Competência (GC), definida pelo PNPD como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Decreto nº 5.707/2006, art. 2º, inciso II). Ou seja, trata-se de uma política de formação voltada para o desenvolvimento de competências dos servidores públicos.

Destaca-se também o Decreto 5.825/2006, que em seu artigo 5º faz menção ao Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos dos TAE:

- Art. 5 - O Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação será vinculado ao Plano de Desenvolvimento Institucional de cada IFE, conforme definido no art. 24 da Lei nº 11.091, de 2005, e deverá contemplar:
- I - dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, com definição de modelos de alocação de vagas que contemple a realidade da instituição;
  - II - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e
  - III - Programa de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, 2016).

O modelo gerencial de gestão de pessoas também esperado nas IFES requer que os gestores e servido-

res sejam dotados de racionalidade gerencial e instrumental para resolver problemas que sejam colocados. A gestão pública das IFES parece convergir para o que Gualejac (2007) associa a uma mistura de regras racionais, prescrições precisas, instrumentos e técnicas sofisticadas, com regras irracionais, painéis de bordo inaplicáveis e julgamentos por vezes arbitrários. Neste contexto, é preciso compreender o que seriam as competências e quais as requeridas para seus TAE.

A literatura acadêmica nos afirma que competência ainda é um conceito polissêmico e em construção, considerando que ela tem foco nas pessoas, com situações planejadas e espontâneas, cujo processo pode modificar suas atitudes e comportamentos (SILVA, MELLO, 2011). Por exemplo, para Manfredi (1999), a noção de competência é individual, abrangendo os aspectos sociocultural, situacional (contextual-organizacional) e processual, não podendo ser confundida com desempenho. Já sob a ótica de Fleury e Fleury (2001, p. 188), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na gestão das universidades públicas, pode-se afirmar que as competências dos servidores não podem ser adquiridas simplesmente pela formação educacional formal, pois requerem a prática e a experiência laboral. A Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONSC, s.d.) do Governo do Uruguai aponta para quatro tipos de competências necessárias no serviço público:

- 1) Competências institucionais ou genéricas (core competence) – permitem à organização levar adiante seus processos centrais, substantivos, mais relevantes, que diferencia de outras organizações e permitem ter êxito. São as competências comuns a todos os membros da organização pública;
- 2) Competências específicas por nível – aquelas específicas para cada nível gerencial, técnico e diretivo;
- 3) Competências particulares por área ou por grupos cargos – permitem definir quais os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que deve ter cada servidor;

4) Competências distintas para os cargos – permitem identificar quais são os atributos distintivos que deve ter um ocupante de um cargo, as especificidades de conhecimentos e habilidades que deve ter para exercê-lo.

Essas parecem ser competências gerais para o gestor público e, nesta pesquisa, também buscamos seguir essa lógica para o mapeamento das competências.

## 4 O PERFIL DO TAE EM UMA IFES NO NORDESTE BRASILEIRO

O levantamento de perfil dos TAE foi realizado com base em seis dimensões: perfil socioeconômico, trajetória educacional, perfil laboral, satisfação no trabalho, avaliação das condições de trabalho e competências existentes e a desenvolver. Para fins deste artigo, na discussão sobre novos perfis em uma burocracia tradicional, serão apresentados quatro das seis dimensões, excetuando apenas questões sobre satisfação no trabalho e avaliação das condições de trabalho. A seguir, são apresentados os principais resultados e variáveis que caracterizam o perfil de competências.

### 4.1 PERFIL SOCIOECONÔMICO

Uma breve apresentação do perfil socioeconômico dos TAE foi feita partir de sete variáveis: idade, religião, declaração de cor/etnia, estado civil, filhos, renda individual mensal e local de residência.

A IFES em questão é recente, criada um pouco antes do REUNI. Seu corpo técnico é, em maioria, concursado a partir de 2005. A idade média dos técnicos pesquisados é 35,7 anos, a idade mínima 25 anos e a máxima 60 anos. Este aspecto impacta diretamente a questão de aposentadoria, por um lado, e planos de capacitação, por outro, uma vez que os TAE são, em sua maioria, servidores que demandarão por formações em nível de pós-graduação, por exemplo.

Em relação à cor/etnia, 64,3% (18) se autodeclararam negros (pardos e pretos), em um percentual inferior

àquele observado na região onde se encontra a IFES investigada, que ultrapassa 80% de pessoas negras.

Em termos de religião, a maior parte (9 respondentes, 32,1%) se diz sem religião, seguidos por 21,4% (6) que são católicos. Do grupo, 68% (19) são solteiros e 64,3% não têm filhos. Daqueles que tem filhos, cinco têm apenas um, três têm dois filhos e dois têm três filhos. A IFES não dispõe de creche para os funcionários.

Em termos de renda, 50% (14) dos investigados recebem até 04 salários mínimos por mês, um salário superior à média percebida no mercado nos municípios de pequeno e médio porte em que estão localizados os Centros de Ensino da IFES. Os demais têm salários superiores. Os funcionários da IFES são vistos como profissionais com poder aquisitivo mais alto que a maior parte dos residentes no município no qual se localiza a IFES investigada.

Uma das variáveis do perfil levantadas é o local de residência do TAE. Apenas sete residem no local em que trabalham. Os demais moram em municípios que ficam entre 5 e 110 km da IFES, o que deve ser considerado no momento de planejamento das capacidades, dado que um tempo significativo é gasto nas estradas. Esse é um dado interessante, pois pode implicar também em questões de permanência dos TAE na IFES para a qual prestaram concurso.

De modo geral, o perfil socioeconômico parece ter características distintas das apresentadas em universidades mais tradicionais, localizadas em capitais, com maior tempo de atuação e com estruturas burocráticas mais hierárquicas e tradicionais. Por outro lado, o perfil é mais elitizado (emprego federal, cor/etnia e renda) que aquele do residente do município no qual a IFES se localiza.

### 4.2 PERFIL DE TRAJETÓRIA EDUCACIONAL

O perfil de trajetória educacional, neste artigo, diz respeito à titulação e à adequação da formação ao cargo atual. Quando observada a titulação dos TAE respondentes, apenas dois tem somente ensino médio. O restante tem ensino superior completo (23) ou em curso (3). Três respondentes têm mais de uma graduação. Cinco dentre os respondentes fizeram sua

graduação na IFES na qual trabalham. As graduações guardam relações com os cursos que são oferecidos pelo Centro no qual os servidores atuam. Esse parece ser um aspecto particular, pois faz com que haja muitas vezes uma dupla relação do servidor com a IFES, no qual atua como estudante e como burocrata.

É possível perceber um movimento de aprofundamento de formação em especialização (9) e mestrado (3), além de um doutorado em curso (1) e quatro mestrados em curso. Uma análise mais profunda, no entanto, mostra que as pós-graduações, em sua grande maioria e diferentemente das graduações, não guardam relação com as funções exercidas na IFES. Isso requer compreender como se dão os apoios e incentivos oferecidos pela universidade para possibilitar processos de formação em nível de pós-graduação para seus servidores.

Foi perguntado se o TAE considerava que sua formação escolar era adequada ao cargo/função atuais. Apenas duas pessoas responderam que não. Os cursos de formação que mais aparecem, em ordem decrescente, são: Cinema e Audiovisual, Comunicação Social, História, Museologia e Gestão Pública e Biblioteconomia. Salienta-se que, excetuando-se o último, todos os demais cursos são ofertados no Centro pesquisado. 92,8% dos respondentes consideram ter formação parcialmente adequada (46,4%, 13 TAE) ou totalmente adequada (46,4%, 13 TAE). Vale salientar que a maioria dos respondentes é vinculada ao núcleo de gestão técnica específico (12 dos 28 respondentes), que lida com questões referentes a laboratórios de ensino e de informática, estúdios de som e imagem, empréstimos de equipamentos audiovisuais, gestão de eventos etc.

### 4.3 PERFIL LABORAL

Para evitar identificação da IFES ou do Centro no qual foi feita a investigação, o perfil laboral é apresentado com base em sete variáveis: tempo de atuação na IFES, TAE com função gratificada, atuação em setor diverso daquele no qual estava quando respondeu o questionário, participação em comissões específicas e em comissões para concursos, participação em projetos de pesquisa e em projetos de extensão.

Em relação ao tempo de atuação na IFES, a maior parte dos TAE (10) que responderam ao questionário tinha, em 2016, de 3+ a 6 anos, seguidos por oito técnicos na faixa entre 06+ anos até 10 e sete técnicos recém-contratados (com até 1 ano de serviço). Cumulativamente têm-se um percentual de 64,3% na faixa de 3 e 10 anos, seguido de 25% que estão até um ano na Instituição. Logo, de modo geral, considerando que a Instituição em 2016 tinha 10 anos de existência, tem-se um perfil também jovem em termos organizacionais.

No grupo investigado, 57,1% (16) já tinham atuado em mais de um setor na IFES. Esta característica precisa ser melhor investigada, mas parece ser um traço organizacional. No grupo, quatro pessoas relataram querer mudar de setor e tal desejo não necessariamente está ligado ao perfil de competência apresentado.

Foi observado que 20 dos 28 (71.41%) respondentes não possuíam Função Gratificada, no presente e no passado, no momento da aplicação do questionário. Apenas oito recebem função gratificada por estarem assumindo cargos de gestão.

Quanto à carga horária semanal de trabalho, apenas quatro dos respondentes atuam com 30h semanais e os demais 28 em regime de 40h semanais.

Tabela 1 – Participação dos TAE em Comissões e Projetos de Pesquisa e Extensão

Tipo de Participação	SIM		NÃO		TOTAL	
	N	%	N	%	N	%
Comissões de Concurso	04	14,3	24	85,7	28	100
Comissões Específicas	09	32,1	19	67,1	28	100
Projetos de Pesquisa	08	28,6	20	71,4	28	100
Projetos de Extensão	08	28,6	20	71,4	28	100

Fonte: Questionários respondidos pelos TAE (junho 2016).

Tabela 1 traz resultados sobre a participação dos TAE em Comissão de Concurso, em Comissões Específicas, em Projetos de Pesquisa e em Projetos de Extensão. De modo geral, a maioria não participa desses tipos de atividades que são peculiares à dinâmica de funcionamento da Universidade. Uma das formas de desenvolver competências no servidor e de ampliar sua visão sobre a IFES é convidá-lo a fazer parte de comissões específicas, bem como de comissões para concurso docente. Nestas últimas, há gratificações extras.

Por ser uma IFES jovem que vem tendo muitos concursos e processos seletivos, observou-se uma concentração de apenas 14,3% (04) dos respondentes que participaram dessas comissões. Fica a questão sobre quais são os critérios usados para a indicação e escolha destes para essas comissões, uma vez que todos os servidores deveriam ter competências para esse tipo de atividade pontual.

Também na Tabela 1 estão os dados sobre participação em projetos de pesquisa e extensão e apenas oito TAE relataram fazê-lo. Essa é uma das questões mais sensíveis nas discussões com os TAE em relação a seu perfil laboral, que aparece como certo descuido institucional, pois se tratam de atividades finalísticas da Instituição e que a tornam, como tratado antes, uma burocracia especial.

Tal aspecto parece ser similar ao que ocorre em IFES mais tradicionais e pode sugerir indicações por critérios mais políticos que técnicos e gerenciais. Para os técnicos que têm atuação específica, como aqueles em laboratórios, é mais fácil compor grupos de pesquisa ou de extensão. Entretanto, para aqueles em atividades mais administrativas, mesmo os que estão em processo de formação em pós-graduação, a Instituição não tem mecanismos que explicitamente assegurem tempo de participação sem prejuízo para o cômputo de horas de trabalho.

#### 4.4 COMPETÊNCIAS EXISTENTES E A DESENVOLVER

A Figura 1 ilustra a síntese das respostas sobre conteúdos declarados, dado que seria utilizado para proposição de plano de capacitação. Na coleta, foi solicitado que o respondente se posicionasse, de 1 a 5, em relação

a conteúdos em cinco diferentes níveis: o 1 significa “já ouvi falar”, o 2 “conheço pouco”, o 3 “conheço moderadamente”, o 4 “conheço suficientemente para exercer minhas funções” e o 5 “conheço bastante e domino este assunto”. Os conteúdos estão relacionados a seguir.

- a. Conteúdos conceituais (Legislação sobre o serviço público / Normas internas da IFES relacionadas a ensino / Normas internas da IFES relacionadas à pesquisa / Normas internas da IFES relacionadas à extensão / Planejamento estratégico / Relação universidade – sociedade);
- b. Conteúdos ferramentais (Editores de texto (Word, libre office etc.) / Editores de apresentações (Power point etc.) / Editores de imagem / Planilhas / Bancos de dados / Internet / Softwares estatísticos);
- c. Conteúdos políticos (Pautas e reivindicações da categoria técnico-administrativa / Pautas e reivindicações da categoria docente / Pautas e reivindicações da categoria discente);
- d. Conteúdos da rotina administrativa (Rotinas e procedimentos administrativos / Comunicação institucional escrita / Organização e gestão de eventos);
- e. Outras línguas (Inglês / Espanhol e outras línguas estrangeiras (exceto inglês))

Quando observados os conteúdos conceituais, é interessante perceber que, assim como os TAE tem pouca proximidade com projetos de pesquisa e extensão, também conhecem pouco as normas de pesquisa e de extensão da Instituição. A maior parte (64,3%, 18 pessoas) conhece a legislação para o setor público suficientemente para exercer a função (um tema muito comum nos concursos de seleção) e um grupo um pouco menor (25%, 7 pessoas) declara o mesmo nível de conhecimento sobre as normas sobre ensino da Instituição. Em relação a estas normas, 57,1% (16 pessoas) as conhecem apenas moderadamente.

É preciso cautela ao analisar estes dados visto que sete dentre os 28 respondentes são recém-ingressantes na IFES investigada, o que talvez justifique este percentual. Em relação aos conhecimentos acerca do planejamento estratégico, podemos observar que ne-

nhum respondente declara conhecer bastante e dominar o assunto, enquanto 10 pessoas (35,7%) afirmam conhecer pouco e 10 pessoas (35,7%) conhecem suficientemente para exercer suas funções. Por fim, fechando esta dimensão, sobre o conhecimento da relação universidade x sociedade, 12 respondentes dizem conhecer suficientemente para exercer suas funções, enquanto apenas 2 TAE conhecem bastante e dominam o assunto.

A segunda dimensão diz respeito a conteúdos ferramentais, que incluem editores de texto, planilhas, *softwares* de base de dados etc. A *internet* é a ferramenta mais conhecida, dominada ou suficientemente conhecida por mais de 90% dos respondentes. Os editores de texto são conhecidos suficientemente por 71,4% dos respondentes, seguidos por editores de apresentações, como *PowerPoint* (57,1%), e editores de imagem (39,3%). Planilhas, bancos de dados e *softwares* estatísticos são conhecidos por muito poucos TAE respondentes, o que chama atenção, dado que alguns deles atuam nas áreas administrativas.

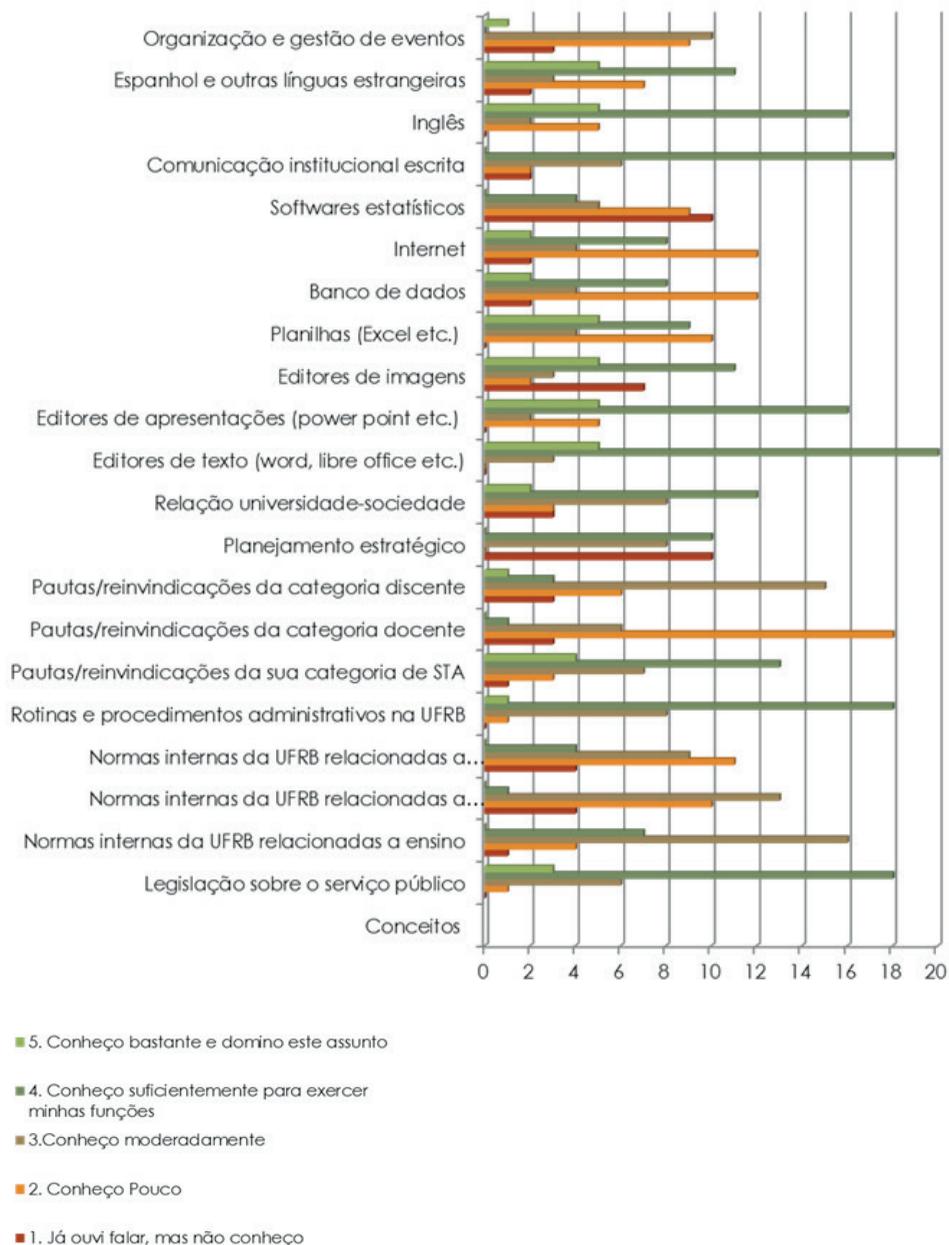
A terceira dimensão trata de conteúdos políticos. Quanto às reivindicações da própria categoria, 46,4% dos TAE declaram conhecer suficientemente, seguidos por 25% que declaram saber suas pautas modera-

damente. Este percentual cai bastante em relação às outras categorias, sendo que as reivindicações docentes são ainda menos conhecidas. Esse é um fator que deve ser melhor analisado, pois pode implicar, inclusive, em possíveis fontes de conflitos existentes entre a categoria dos TAE e os discentes e docentes.

Em relação ao conhecimento sobre rotinas e procedimentos administrativos, apenas um TAE respondente declarou conhecer bastante e dominar o assunto. A maior parte (64,3%, 18 respondentes) declarou conhecer as rotinas o suficiente para exercer suas funções. A mesma situação é encontrada em relação ao nível de conhecimento sobre comunicação institucional escrita: 64,3% conhecem suficientemente para exercer as funções, ainda que quase 29% conheçam pouco ou moderadamente. Quanto à organização e gestão de eventos, o maior número de respondentes declarou conhecer moderadamente (10 TAE), enquanto nove relataram conhecer suficientemente. Apenas um respondente declarou conhecer bastante e dominar o assunto.

Foram levantados, encerrando o perfil dos TAE, os conhecimentos sobre línguas estrangeiras. Ainda que não tenha sido declarado domínio em nenhuma língua, os TAE declaram conhecer um pouco mais o inglês que o espanhol e outras línguas estrangeiras.

Figura 1 – Conhecimentos declarados sobre alguns conteúdos pelos TAE



Com relação ao panorama geral sobre as habilidades declaradas pelos TAE, pedia-se para que estes elencassem as cinco principais que remetessem ao agir de modo necessário, à capacidade técnica, à obtenção de resultados. Foram inicialmente elencadas 52 habilidades, descritas de diferentes formas, que foram sistematizadas resultando em 10 habilidades, conforme apresentadas a seguir, em ordem decrescente de ocorrência.

1. Habilidade para operar sistemas de informação
2. Conhecimentos técnicos específicos para gerir laboratórios de comunicação e museologia
3. Operar equipamentos audiovisuais
4. Organização de eventos acadêmicos
5. Gerenciar acervos
6. Elaborar relatórios contendo resultados
7. Relacionamento interpessoal
8. Atendimento ao público (estudantes e colegas)
9. Auxiliar na elaboração de normativas
10. Planejar e estabelecer prazos para as atividades do setor

Nesta relação, pode-se perceber que prevalece a recorrência de aptidões mais voltadas para as questões técnicas que as voltadas para relacionamento e atendimento ao público. Isso é curioso e merece aprofundamento, uma vez que as competências pessoais e interpessoais em um ambiente político como o da Universidade parecem ser essenciais.

Perguntou-se também sobre quais as cinco principais atitudes (conjunto de valores, crenças e princípios, formados ao longo da vida) que o TAE respondente possuía. Durante a análise das respostas, foram elencadas 78 atitudes, ao final categorizadas em 10, conforme a relação abaixo, aparecendo em ordem decrescente de recorrência.

1. Proatividade
2. Obediência às normas, inclusive as decisões do Conselho Diretor
3. Abertura para o diálogo
4. Bom relacionamento interpessoal
5. Comprometimento com a Instituição
6. Respeito aos docentes e discentes

7. Predisposição para participar das atividades
8. Predisposição para atender as demandas de docentes e discentes
9. Disposição para resolver demandas emergenciais
10. Predisposição para aprender

Interessante observar que as atitudes que mais aparecem são a proatividade, a obediência às normas e questões relacionadas ao relacionamento interpessoal e abertura para diálogo. Apesar de se destacar a recorrência quanto à proatividade, em nenhuma das respostas se explicita o que isso representa. Quanto à obediência às normas, parece aparecer enquanto um reforço ao papel do servidor público dentro de um tipo ideal. É curioso, por exemplo, como a predisposição para aprender é citada apenas por quatro dos respondentes.

Por fim, sobre aspectos relacionados a competências, perguntou-se também sobre as necessidades de formação/capacitação. Estas demandas são listadas a seguir:

1. Necessito de capacitação/formação em termos de atualizações em conhecimentos técnicos e/ou gerenciais necessários para o cargo (21 respondentes)
2. Necessito de capacitação/formação específica para as demandas do cargo atual, pois tenho conhecimentos e experiência suficientes em outras áreas (4 respondentes)
3. Conhecer os equipamentos e suas funções (1 respondente)
4. Necessito de formação quanto a alguns procedimentos específicos (1)
5. Necessito de capacitação para além das técnicas (1)

É interessante observar que 75% dos respondentes demandam por formação técnica e gerencial, apesar destes também terem afirmado, em sua maioria, que possuem conhecimentos suficientes quanto a estas questões. De modo geral, há uma alta demanda por formação/capacitação pelos TAE, apontando para a necessidade de criar procedimentos e planos de capacitação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscamos apresentar alguns dos resultados referentes à identificação do perfil de competências individuais dos TAE, buscando compreender as demandas por formação em uma jovem IFES situada no interior do Nordeste brasileiro. De modo geral, percebe-se que existem algumas diferenças significativas quanto ao perfil socioeconômico dos TAE. Parece prevalecer, no caso destes, um perfil mais jovem de servidor, com um nível de escolarização mais elevado, porém com formações específicas para áreas mais técnicas. Outra curiosidade é que muitos se formaram na própria IFES e Centro de Ensino estudado, gerando vínculos duplos, nos quais estes atuam ou atuaram como estudantes e burocratas.

Esta é uma relação que deve ser melhor analisada com vistas à compreensão das especificidades da burocracia que pode ter questões políticas mais fortes, dado a esse duplo vínculo. Isso, por um lado, pode implicar maiores conhecimentos e comprometimento com a organização universitária, mas, por outro, maior discricionariedade e discriminações quanto às tomadas de decisão, sem necessariamente implicar em maior eficiência e eficácia no serviço público.

Percebe-se que existe um movimento dos próprios TAE na busca de cursos de pós-graduação, inclusive na própria IFES, mas não estando claros quais os objetivos destes processos, bem como benefícios individuais e institucionais quanto a possíveis apoios que devem ser dados. Tais processos não necessariamente contribuem para a aprendizagem organizacional. É preciso que a IFES tenha clareza dos objetivos de capacitação/formação para os TAE e invista nisso de modo a conciliar objetivos individuais e organizacionais.

O cotidiano universitário é marcado por anseios, desejos e necessidades que perpassam diariamente as unidades administrativas e acadêmicas. Os servidores “nem sempre têm as respostas para tais demandas implicando, muitas vezes, em informações e ações desarticuladas, com perda da noção da realidade interna e externa da Universidade” (LAUREANO, 2012, p. 58). Assim, mesmo sendo apontado pelos

TAE a proatividade e abertura para o diálogo como atitudes principais no trabalho, percebe-se que falta o desenvolvimento de algumas habilidades gerenciais, políticas e humanistas que possibilitem o exercício dessas atitudes.

Neste sentido, as demandas por formação e desenvolvimento de competências gerenciais, pessoais/interpessoais (AMARAL apud ÉSTHER, 2011) parecem ser muito mais necessárias no que diz respeito aos conhecimentos voltados a gestão universitária, ultrapassando a lógica tradicional de que bastaria conhecer normas e leis. É preciso investir na formação política dos TAE, no sentido de melhorar os relacionamentos interpessoais e fazer com que a lógica da política universitária seja maior que a das demandas de grupos específicos.

A existência de uma nova estrutura organizacional na IFES requer mais competências gerenciais específicas, tendo em vista as novas demandas do serviço público, o perfil dos estudantes que ingressam nestas e as exigências legais que existem. Enfim, o estudo aponta que, apesar da existência de novos perfis de TAE nas IFES, estruturas mais flexíveis e menos hierárquicas, tende-se a continuar com velhos vícios das antigas burocracias e suas disfunções.

## REFERÊNCIAS

BLAU, P.M. Universidades como organização. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília-DF, v.2, n.72, p.10-26, 1984.

BRASIL. **Decreto nº 5.707**, de 23/02/2006. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)> Acesso em: 29 set. 2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.824**, de 29/06/2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes

do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)> Acesso em: 12 dez.2016.

BRASIL. **Decreto nº 5.825**, de 29/06/2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)> Acesso em: 14 jan. 2017

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia da gestão da capacitação por competências**. Brasília: MPOG, 2012. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias\\_2.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf)> Acesso em: 17 dez. 2016.

CAVALCANTE, P.L.C.; LOTTA, G.S. (Org.). **Burocracia de médio escalão: perfil, trajetórias e atuações**. Brasília, ENAP, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2063/Burocratas%20de%20m%C3%A9dio%20escal%C3%A3o.pdf?sequence=2>> . Acesso em: 2 dez. 2016.

COHEN, M.D.; MARCH, J.; OLSEN, J.P. A Garbage Can Model of Organization Choice, **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.1, p.1-25, 1972.

ÉSTHER, A.B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v.9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, Jul. 2011.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.5, Edição Especial, p.183-196, 2001. Disponível em: <[\[scielo.br/scielo.php?script=sci\\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt\]\(http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt\)> Acesso em: 1 dez. 2016.](http://www.</a></p></div><div data-bbox=)

FONTAINHA et al. Relatório de pesquisa: Processos seletivos para a contratação de servidores públicos: Brasil, o país dos concursos? **Projeto “Pensando o Direito”**. Rio de Janeiro- Niterói; Brasília, 2013.

LAUREANO, R.J. **Desafios da gestão por meio das ações de capacitação na Universidade Federal de Santa Catarina**. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: UFSC, 2012.

MANFREDI, S.M. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educ. Soc.**, Campinas, v.19, set. 1999. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)> Acesso em: 20 jan. 2017.

ONSC – Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Competencias Laborales en la Administración Pública. Gobierno del Uruguay, s.d. Disponível em: <[https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac\\_css/doc\\_em\\_um.php?explem\\_um\\_id=35](https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_em_um.php?explem_um_id=35)>. Acesso em: 9 Jan. 2017.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A.B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.9, Edição Especial, artigo 9, p.627-647, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/1316/as-competencias-gerenciais-nas-instituicoes-federais-de-educacao-superior>> Acesso em: 16 dez. 2016.

SILVA, F.M.; MELLO, S.P.T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.62, n.2, p.167-183, abr-jun. 2011. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1608>> Acesso em: 9 jan. 2017

---

Data da submissão: 22 de Janeiro de 2018  
Avaliado em: 15 de Fevereiro de 2018 (Avaliador A)  
Avaliado em: 18 de Março de 2018 (Avaliador B)  
Aceito em: 19 de Maio de 2018

---

1. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia – Mestrado Profissional (MPGPPSS/UFRB). Bolsista de Mestrado da Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado da Bahia (FAPESB). E-mail: marlucciams@hotmail.com
2. Doutor em Serviço Social pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Bolsista de Produtividade em Desenvolvimento Tecnológico e Extensão Inovadora do CNPq. Professor Adjunto da UFRB / Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social / Mestrado em Ciências Sociais / Curso Superior em Tecnologia de Gestão Pública. Diretor de Extensão da Associação Nacional de Ensino e Pesquisa do Campo de Públicas (ANEPCP). E-mail: edgilson@gmail.com
3. Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Professora Adjunta Gestão Pública / Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública. Líder do Grupo de Pesquisa CNPq – Organizações, gestão e políticas públicas (OrgPoP) UFRB. E-mail: lys.vinhaes@gmail.com

