

# Carreiras dos Docentes e dos Técnico-Administrativos em Educação nas Instituições Federais de Ensino: Uma Perspectiva Comparada

## Careers of Professors and Administrative Technician in Education in the Federal Institutions of Education: A Comparative Perspective

*Ana Caroline de Sousa Barros(1); Irineu Manoel de Souza(2)*

1 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

E-mail: ana.caroline.21@hotmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0279-4030>

2 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, Brasil.

E-mail: irineu.manoel@ufsc.br | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3640-0853>

**Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 12, n. 1, p. 49-76, janeiro-junho, 2022 - ISSN 2237-7956

[Recebido: fevereiro 5, 2021; Aprovado: março 29, 2021; Publicado: agosto 23, 2022]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2022.v12i1.4459>

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editora-chefe: Giana de Vargas Mores

Editor Técnico: Wanduir R. Sausen

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui/click here!](#)

## Resumo

Este artigo objetiva analisar as semelhanças e diferenças entre as carreiras do Magistério Federal e dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) das Instituições Federais de Ensino. Trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa e do tipo bibliográfica e documental. A análise baseia-se no que determina a legislação vigente, incluindo os dispositivos normativos em âmbito nacional sobre gestão de pessoas aplicável a essas instituições, apresentando a organização do trabalho, a gestão do desenvolvimento e a gestão da compensação das carreiras. Na sistematização dos resultados obtidos, constatou-se que as principais divergências entre as carreiras do magistério federal e dos TAE referem-se ao requisito mínimo, jornada de trabalho semanal, controle de frequência, flexibilidade para alteração da jornada de trabalho, férias, contratação de substituto, requisitos de ingresso, desenvolvimento na carreira, interstício mínimo para progressão, amplitude temporal e possibilidade de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* durante o estágio probatório. A principal contribuição do estudo consiste em apresentar as particularidades das carreiras que compõem o capital humano dessas instituições, permitindo uma reflexão sobre os desafios da área de gestão de pessoas na implantação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos para manter os servidores motivados e comprometidos com a organização, apesar das divergências apresentadas na legislação sobre as carreiras analisadas.

*Palavras-chave:* Carreira, Gestão de pessoas, Docente, Técnico-administrativo em educação, Instituições federais de ensino.

## Abstract

This work aims to analyze the similarity and differences between the careers of professors and administrative technician in education (ATE) of Federal Institutions of Education. It is a descriptive research of a qualitative approach, and bibliographic and documentary type. The analysis based on current legislation, including normative provisions at the national level on people management applicable to these institutions, presenting the organization of work, the management of development, and the management of career compensation. In the systematization of the results, it was observed that the main divergences between both studied careers were the minimum requirement, weekly working hours, frequency control, flexibility to change the working hours, vacations, hiring substitute, entry requirements, career development, minimum interstitial for progression, time span, and possibility to leave for *stricto sensu* post-graduate during the probationary internship. The main contribution of the study is to present the particularities of the careers in these institutions, allowing a reflection on the challenges of the people management area in the implementation of human resources management policies and practices to keep the employees motivated and committed with the organization, despite the divergences presented in the legislation on the analyzed careers.

*Keywords:* Career, People management, Professor, Administrative technician in education, Federal institutions of education.

## 1 Introdução

No Brasil, as Instituições de Ensino Superior (IES) são regulamentadas pela Lei nº 9.394 de 1996, que estabelece as diretrizes e as bases da educação nacional e normatiza todo o sistema de ensino brasileiro, com base nos princípios presentes na Constituição Federal de 1988. A missão dessas instituições é a prestação de serviços de qualidade à sociedade relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão (Mizael, 2013). As IESs estão presentes em todos os estados da federação e, em decorrência dessa expansão, houve aumento significativo na admissão de docentes do Magistério Federal e de Técnico-Administrativos em Educação (TAE).

A necessidade de valorização dos profissionais da educação é comumente discutida nos processos de implementação e consolidação da legislação, visando contribuir com a garantia de condições de trabalho adequadas a esses profissionais (Jacomini, Nascimento, & Thomazini, 2018), sendo um tema recorrente a valorização dos professores nos debates sindicais, acadêmicos, governamentais e nos meios de comunicação (Masson, 2017).

Além dos docentes, os servidores que atuam na área administrativa desempenham papel importante no planejamento e na execução das demais atividades essenciais ao bom funcionamento dessas instituições (Dias, 2010). Sendo assim, a análise das carreiras do Magistério Federal e dos Técnico-Administrativos em Educação, em perspectiva comparada, permite evidenciar as semelhanças e diferenças entre as categorias e as particularidades evidenciadas na política de gestão de carreiras constante na legislação para o desempenho das funções.

Partindo da relação profissional destes servidores no ambiente de trabalho, este estudo objetiva analisar as semelhanças e diferenças entre as carreiras do Magistério Federal e dos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino. A presente pesquisa justifica-se pela relevância, pois, de acordo com Dutra (2019), a carreira é uma sucessão de degraus de complexidade e as pessoas são protagonistas do seu desenvolvimento, sendo esta considerada a principal fonte de inovação, competitividade e amadurecimento organizacional; assim, percebe-se que o plano de carreira é um instrumento importante para os servidores.

Além disso, o tema é oportuno porque, constantemente, surgem pautas sobre a reforma administrativa e a necessidade de reestruturação do serviço público, principalmente no que se refere à estabilidade. Ainda, o estudo é viável por se tratar de temática referente à gestão de pessoas na área pública que necessita de diferentes abordagens da literatura. Além da presente introdução, é abordada a metodologia utilizada, seguida pelo referencial teórico sobre gestão de pessoas e carreiras, apresentação e discussão dos resultados, e, por fim, a conclusão, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

## 2 Método

A pesquisa classifica-se como descritiva de abordagem qualitativa, do tipo bibliográfica e documental, pois descreve as características das carreiras do Magistério Federal e dos Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino, em uma perspectiva comparada (Gil, 2010; Severino, 2016). O estudo analisou as leis, os decretos e as portarias do Governo Federal vigentes em outubro de 2020, com a finalidade de proporcionar um panorama sobre as políticas de gestão dessas carreiras.

A fundamentação teórica foi elaborada a partir de livros e artigos científicos dos principais periódicos nacionais em Administração e Educação, com a classificação mais atual Qualis Capes (2013-2016) igual ou superior a B1, disponíveis na base de dados Spell e publicados nos últimos cinco anos. Foram consultados artigos dos seguintes periódicos: *Brazilian Administration Review* (BAR); Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista de Administração Mackenzie (RAM); Revista de Administração Pública (RAP); Cadernos Ebape.BR; Revista de Administração da USP (RAUSP); Educação & Sociedade; Organização & Sociedade.

O levantamento dos artigos foi realizado com os seguintes descritores: “carreira”, “gestão de pessoas”; “gestão de recursos humanos”; e termos relacionados: “docente”, “professor”; “técnico”; “remuneração”; “instituições de ensino”. Para se proceder a análise documental da legislação relacionada às carreiras dos profissionais da educação das Instituições Federais de Ensino (Quadro 1), foi realizada uma análise de conteúdo temática (Bardin, 2016), por meio de três subcategorias de análise definidas *a priori* a partir da Gestão de Recursos Humanos (Longo, 2007) e da revisão de literatura.

**Quadro 1.** Categorização temática dos subsistemas de Gestão de Recursos Humanos

|                    |   |                         |                           |
|--------------------|---|-------------------------|---------------------------|
| Categoria Temática | Carreiras dos profissionais da educação das Instituições Federais de Ensino | Subcategorias temáticas | Organização do trabalho   |
|                    |   |                         | Gestão do desenvolvimento |
|                    |   |                         | Gestão da compensação     |

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A delimitação em três subcategorias temáticas oportunizou maior objetividade e fidelidade ao contexto de variáveis definido à categoria temática principal, conforme a fundamentação teórica. Essa decomposição possibilitou uma melhor organização e análise sistemática da legislação vigente.

A pesquisa documental consistiu principalmente na análise da seguinte legislação: Lei nº 12.772/2012 (Plano de Cargos e Carreiras do Magistério Federal), Lei nº 11.091/2005 (Plano de Cargos e Carreiras dos TAE), Decreto nº 1.590/1995 (jornada de trabalho) e Decreto nº 1.867/1996 (registro de assiduidade e pontualidade). Desse

modo, tendo em vista o objetivo e a coerência com as premissas metodológicas adotadas, apresenta-se a seguir a fundamentação teórica construída a partir da revisão de literatura.

### 3 Gestão de Pessoas e Gestão de Carreiras

Longo (2007) apresenta a Gestão de Recursos Humanos como um sistema integrado de gestão que se desdobra em diversos componentes, operando como subsistemas ligados e inter-relacionados. Para o autor, a estratégia de recursos humanos é um subproduto da estratégia organizacional e representa um “conjunto de prioridades ou objetivos básicos que orientam as políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos”.

Um dos objetivos da gestão de recursos humanos é traduzir os valores e objetivos em políticas e práticas de RH (Almada & Borges, 2018), no intuito de criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados (Demo, Fogaça & Costa, 2018). Além disso, a literatura apresenta que práticas de recursos humanos eficientes resultam em desempenho satisfatório e de melhor qualidade, destacando as práticas relacionadas à carreira, remuneração, avaliação de desempenho, ao treinamento e desenvolvimento, dentre outras, que refletem no desempenho de atividades produtivas, gerenciais e estratégicas (Oliveira & Honório, 2020).

Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) consideram que a gestão de pessoas tem incorporado um papel mais estratégico e, por isso, sua atuação está mais complexa, o que pode tirar o foco dos subsistemas tradicionais de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, políticas de remuneração e benefícios, dentre outros. No entanto, para os autores, o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia organizacional agrega valor à organização e ao desenvolvimento das pessoas.

Apesar de o Brasil adotar o modelo de administração pública gerencial a partir de 1995, ainda se percebe os setores de gestão de pessoas desempenhando atividades relacionadas à folha de pagamento, aposentadoria e cumprimento de regras e regulamentos, deixando em segundo plano as atividades estratégicas, como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as definições da organização, o planejamento de ações e a definição de políticas (Schikmann, 2010). Para Schikmann (2010), as práticas de recrutamento e seleção do servidor público por meio de concurso têm foco nos cargos e, na maioria das vezes, a forma como é realizada a descrição dos cargos nos planos de carreira limita o escopo de atuação do servidor, desestimulando a multifuncionalidade e a visão sistêmica.

Além disso, a noção de carreira é recente, com surgimento no decorrer do século XX, e apresenta potencial para discussão, sendo debatida em diferentes campos científicos, como Administração, Psicologia, Sociologia, dentre outros (DeLuca, Rocha-de-Oliveira & Chiesa, 2016), apresentando diferentes abordagens e conceitos para o estudo do tema.

A gestão de carreiras é parte da gestão estratégica de recursos humanos, podendo ser vista sob duas perspectivas: a carreira para o indivíduo é a sequência de posições ocupadas e trabalhos realizados durante a vida, englobando o entendimento e a avaliação da sua vida funcional; para a organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas (London & Stumpf, 1982 citado por Dutra, 2019).

Logo, a dimensão objetiva sobre carreira possui visão tradicional e foco no modelo hierárquico das posições na organização, ou seja, as empresas onde os indivíduos trabalham gerenciam suas carreiras, sendo analisados os aspectos relacionados à remuneração, promoções, hierarquia e mobilidade profissional da carreira do indivíduo (Hughes, 1958 citado por Berlato, 2015). A carreira também pode ser vista pela dimensão subjetiva, estando relacionada à percepção e às expectativas individuais, pelas quais a pessoa vê sua vida como um todo e interpreta o significado de vários atributos, ações e o que lhe acontece (Hughes, 1937).

No âmbito da administração pública, a legislação que dispõe sobre as carreiras está relacionada à dimensão objetiva e voltada à perspectiva organizacional, sendo que o estatuto e o plano de carreira representam as principais leis que regulamentam a atuação do servidor. Dutra Júnior, Abreu, Martins e Balzano (2000, p. 36) apresentam o estatuto como o “conjunto de normas que regulam a relação funcional dos servidores com a administração pública, e dispõe, por exemplo, sobre investidura, exercício, direitos, vantagens, deveres e responsabilidades”.

Por outro lado, o plano de carreira dispõe a forma como os cargos estão organizados e dispostos em posições escalonadas, sendo estabelecidos os critérios para passagem de uma posição para outra, que implica no aumento da remuneração e pode resultar na assunção de diferentes responsabilidades (Prado, 2019).

A literatura apresenta alguns modelos heurísticos que pretendem representar o sistema de gestão de recursos humanos através de estruturas, processos e comportamentos, seguindo normas jurídicas da administração pública e práticas de gestão (Moraes & Coelho, 2018). A análise das carreiras apresentada nesse estudo baseia-se nos subsistemas de gestão de recursos humanos na perspectiva de Longo (2007), conforme o Quadro 2:

**Quadro 2.** Subsistemas de Gestão de Recursos Humanos

| Subsistema                | Objetivo   | Processos   |
|---------------------------|--|---|
| Organização do trabalho   | Conjunto de políticas e práticas de GRH destinadas a definir as características e condições de exercício das tarefas, bem como os requisitos de idoneidade das pessoas chamadas a desempenhá-las.  | Projeto dos postos de trabalho; definição dos perfis  |
| Gestão do desenvolvimento | Estimular o crescimento profissional das pessoas, de acordo com seu potencial, fomentando o aprendizado necessário e definindo itinerários de carreira que conjuguem as necessidades organizacionais com os diversos perfis, expectativas e preferências individuais | Políticas de promoção e de carreira; políticas de formação  |
| Gestão da compensação     | Inclui a gestão do conjunto de compensações retributivas (salariais e extra salariais) e não retributivas que a organização presta a seus empregados, como contrapartida à contribuição destes aos objetivos da organização, expressa através de seu trabalho.       | Projeto de estruturas salariais; benefícios extra salariais<br>Projeto de mecanismos de evolução; administração de salários; reconhecimento não monetário |

**Fonte:** Adaptado de Longo (2007).

Para Longo (2007), o modelo de Gestão de Recursos Humanos proposto permite um diagnóstico capaz de identificar a origem dos problemas e disfunções detectadas, que pode estar relacionada à utilização de políticas e práticas de recursos humanos inadequadas ou à falta de uma estratégia de RH precisa e coerente.

Na última década, as pesquisas sobre carreiras focaram na remuneração docente (Jacomini & Minhoto, 2015; Dias & Benini, 2016; Jacomini, Nascimento, & Tomazini, 2018; Fernandes, Fernandes, & Campo, 2020), em comparativos entre carreiras docente da rede municipal e estadual (Gutierrez, Carvalho, & Picanço, 2014; Trein & Gil, 2015), planos de carreira dos professores da Educação Básica (Arelaro, Jacomini, Souza, & Santos, 2014), evolução da carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Brito & Caldas, 2016), plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino (Souza & Antunes, 2015), análise do vínculo com a carreira e a produção acadêmica comparando docentes de IES públicas e privadas (Rowe & Bastos, 2010).

Logo, verifica-se que analisar os planos de carreira dos docentes em comparação aos técnico-administrativos em educação das Instituições Federais de Ensino se apresenta como uma oportunidade de pesquisa, pois, apesar de serem carreiras com atribuições distintas, compõem o capital humano responsável pelo funcionamento dessas instituições.

## **4 As Carreiras do Magistério Federal e dos Técnico-Administrativos em Educação**

O recrutamento e a seleção dos docentes e dos técnico-administrativos em educação estão dispostos no estatuto dos servidores públicos federais e ocorrem por meio do concurso público (Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990), sendo a mobilidade funcional dos servidores coordenada por cada instituição de ensino, que pode estabelecer regulamentos internos.

As carreiras do Magistério Federal são regulamentadas pela Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a carreira do Magistério Superior, Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Magistério Superior, Carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e Cargo Isolado de Professor Titular-Livre do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

A carreira de Magistério Superior é destinada a profissionais habilitados em atividades acadêmicas no âmbito da educação superior, aplicando-se aos docentes das universidades federais. A carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) destina-se aos profissionais habilitados no âmbito da educação básica e da educação profissional e tecnológica, aplicando-se aos docentes dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), das escolas técnicas vinculadas às universidades federais e do Colégio Pedro II.

A Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação foi instituída pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, para o desempenho de atividades de apoio técnico especializado, realizadas nas Instituições Federais de Ensino (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005). O plano de carreira dos TAE dispõe sobre a gestão dos cargos, observando a qualidade do processo de trabalho, o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais e a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

## **5 Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **5.1 Organização do trabalho**

No que se refere ao subsistema Organização do trabalho, o Plano de Cargos e Carreiras do Magistério Federal dispõe que as atividades dos docentes estão relacionadas ao ensino, à pesquisa e extensão e às inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição Federal de Ensino (IFE), além das previstas em legislação específica (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012).



Com relação à carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, suas atribuições estão relacionadas ao planejamento, à organização, execução ou avaliação das atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino, além da execução de tarefas específicas (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

O Quadro 3 apresenta um comparativo da estrutura das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação, do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, com relação ao requisito mínimo de formação vigente para provimento em concurso público, as jornadas de trabalho, controle de frequência, organização em hora-atividade e hora-aula para os docentes:

**Quadro 3.** Estrutura das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação, do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico nas Instituições Federais de Ensino

| <b>Estrutura</b>                          | <b>Carreira dos TAE</b>  | <b>Carreira do Magistério Superior</b>  | <b>Carreira do Magistério EBTT</b>   |
|---|--|---|--|
| Requisito mínimo                          | Desde alfabetizado a nível superior, para alguns cargos com exigência de experiência ou curso técnico.   | Título de doutor  | Diploma de curso superior em nível de graduação  |
| Jornada de trabalho semanal               | Nos casos de jornada flexibilizada, 40h ou 30h. Ressalvados os casos em que a legislação específica estabeleça jornada de trabalho diferenciada. | 20h, Dedicção exclusiva ou excepcionalmente 40h   | 20h, dedicação exclusiva ou excepcionalmente 40h   |
| Controle de frequência                    | Controle eletrônico de ponto <sup>a</sup> .  | Dispensado <sup>b</sup>   | Controle eletrônico de ponto   |
| Hora-aula por jornada de trabalho semanal | Não se aplica  | Limite mínimo de 8h de aula <sup>c</sup> . O limite máximo não poderá ser superior a 60%, no regime de 20 horas, e 50% nos de 40 horas e de dedicação exclusiva. <sup>d</sup> | Limite mínimo de 8h e máximo de 12h no regime de 20h. <sup>e</sup><br>Limite mínimo de 10h e máximo de 20h no regime de 40h e de dedicação exclusiva. <sup>f</sup> |

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base na legislação sobre a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação e docentes do Magistério Federal.

**Art.** 1º do Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996.

**Alínea e, §7º do art.** 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.

**Art.** 57 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB).

**§ 1º do art.** 10 da Portaria nº 475, de 26 de agosto de 1987 do Ministério da Educação.

**Inciso II do art.** 12 da Portaria nº 17, de 11 de maio de 2016 do Ministério da Educação.

**Inciso I do art.** 12 da Portaria nº 17, de 11 de maio de 2016 do Ministério da Educação.

O requisito mínimo de ingresso para os TAEs é abrangente, permitindo desde alfabetizado a nível superior, ao contrário do Magistério Federal, que exige diploma de curso superior em nível de graduação e o título de doutor para os docentes do Magistério Superior. Isso resulta na convivência de servidores com diversos níveis de escolaridade nas Instituições Federais de Ensino.

No entanto, muitos cargos da carreira de técnico-administrativo em educação, cujo nível de escolaridade exigido é alfabetizado e nível fundamental, atualmente encontram-se extintos e declarados desnecessários em Decretos do Governo Federal. Há uma tendência no crescente recrutamento de servidores para cargos de nível superior via concursos públicos e aumento da contratação de funcionários terceirizados para cargos de nível médio e fundamental (Freitas & Pederneiras, 2020).

A flexibilização da jornada de trabalho dos Técnico-Administrativos em Educação tem respaldo no art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe o cumprimento de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais aos servidores, quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno.

Os Técnico-Administrativos em Educação que possuem regime de trabalho diferenciado em decorrência de legislação específica, conforme Portaria nº 97/2012, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, são as seguintes categorias:

1. Fonoaudiólogo: 30 horas semanais;
2. Médico, Médico-área e Médico veterinário: 20 horas semanais;
3. Fisioterapeuta e Terapeuta ocupacional: máximo de 30 horas semanais;
4. Músico: 5 horas diárias;
5. Jornalista: 25 horas semanais;
6. Técnico em Radiologia: 24 horas semanais.

Quanto ao controle de frequência, os professores do Magistério Superior estão dispensados do seu registro, o que não ocorre com os docentes do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, apesar da similaridade entre as referidas carreiras.

Para a carreira de Magistério Superior, as universidades federais podem dispensar, no edital do concurso, a exigência de título de doutor, substituindo-a pelo título de mestre, de especialista ou por diploma de graduação, quando se tratar de provimento para área de conhecimento ou em localidade com grave carência de detentores da titulação acadêmica de doutor (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012).

As Instituições Federais de Ensino estabelecem em regulamento próprio a composição da carga horária dos docentes, considerando os regimes de trabalho e observada a natureza e a diversidade de encargos do docente. Em relação à carreira do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, a carga horária mínima dos

docentes em regime de tempo integral poderá ser reduzida para 8 horas semanais de aula, caso a relação de alunos por professor (RAP) do campus alcance o estabelecido na Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação.

O Quadro 4 apresenta um comparativo da estrutura das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação e do Magistério Federal, com relação à flexibilidade para alteração da jornada de trabalho, período de férias, previsão legal de contratação de substituto e os afastamentos e as licenças que permitem a contratação do professor substituto:

**Quadro 4.** Estrutura das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação e do Magistério Federal nas Instituições Federais de Ensino

| <b>Estrutura</b>                                    | <b>Carreira dos TAE</b>   | <b>Carreiras do Magistério Federal</b>   |
|---|---|--|
| Flexibilidade para alteração da jornada de trabalho | Os cargos de Médico, Médico Veterinário e Médico-área podem ter o regime de trabalho alterado de 20h para 40h semanais, ou o contrário. <sup>a</sup>  | O professor poderá solicitar a alteração de seu regime de trabalho, mediante proposta que será submetida à sua unidade de lotação.<br>Os docentes em regime de 20h poderão ser temporariamente vinculados ao regime de 40h sem dedicação exclusiva, nas seguintes hipóteses:<br>I - ocupação de cargo de direção, função gratificada ou função de coordenação de cursos; ou<br>II - participação em outras ações de interesse institucional definidas pelo Conselho Superior da IFE. |
| Férias  | 30 dias<br>Exceção: servidor que opera permanentemente equipamentos de raio X ou substâncias radioativas – 20 dias por semestre de atividade.   | 45 dias para os professores das carreiras e 30 dias para os professores substitutos, sendo exigido em Regulamentos das Instituições Federais de Ensino que observem o disposto no calendário escolar.  |
| Contratação de substituto                           | É permitida a admissão de profissional de nível superior especializado para atendimento a pessoas com deficiência matriculadas regularmente em cursos técnicos de nível médio e em cursos de nível superior nas Instituições Federais de Ensino. <sup>b</sup> | É permitida a contratação de professor substituto <sup>c</sup> para suprir a falta do professor efetivo em razão de:<br>I - vacância do cargo (exoneração, demissão, falecimento e aposentadoria);<br>II - afastamento ou licença;<br>III - nomeação para ocupar cargo de direção de reitor, vice-reitor, pró-reitor e diretor de campus.<br>É possível ainda a contratação de professores visitantes e professores visitantes estrangeiros.   |

| Estrutura  | Carreira dos TAE | Carreiras do Magistério Federal   |
|--|------------------|---|
| Afastamentos e licenças que permitem a contratação de professor substituto | Não se aplica    | Licença para acompanhamento de cônjuge;<br>Licença para serviço militar;<br>Licença para tratar de assuntos particulares;<br>Licença para desempenho de mandado classista;<br>Afastamento de servidor para servir a outro órgão, a partir da publicação de portaria de cessão, pela autoridade competente;<br>Exercício de Mandato Eletivo, a partir do início do mandato;<br>Afastamento do servidor para estudo ou missão no exterior;<br>Afastamento para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere;<br>Participação em programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em instituição de ensino superior no País;<br>Licença para tratamento de saúde quando superior a sessenta dias, a partir do ato de concessão;<br>Licença gestante. <sup>d</sup> |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na legislação sobre a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação e docentes do Magistério Federal.

- a. § 2º do Art. 43 da Lei nº 12.702, de 7 de agosto de 2012.
- b. Inciso XII do art. 2º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.
- c. Inciso IV do art. 2º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.
- d. Art. 14 do Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011.

Os cargos de médico, médico veterinário e médico-área na carreira TAE possuem a possibilidade de alteração da jornada de trabalho de 20h para 40h ou o contrário, sendo os únicos cargos que possuem vencimento básico diferenciado, equivalente ao dobro dos demais cargos que estão no mesmo nível de classificação. Isso demonstra valorização do trabalho desses profissionais em relação às demais categorias nas Instituições Federais de Ensino.

Outro ponto importante a ser observado é a possibilidade de contratação de professor substituto para suprir a falta do professor efetivo, enquanto na carreira TAE só é permitida a contratação temporária de profissional de nível superior especializado para atendimento a pessoas com deficiência. Em relação ao período de férias, os docentes efetivos conquistaram o direito a 45 dias, enquanto os professores substitutos e os TAE possuem apenas 30 dias de férias. Contudo, o período de férias dos professores deve respeitar o disposto no calendário acadêmico, enquanto os TAE podem escolher qualquer período do ano, desde que com anuência da chefia imediata.

## **5.2 Gestão do desenvolvimento**

Com relação à Gestão do desenvolvimento, a evolução das carreiras de Técnico-Administrativo em Educação e do Magistério Federal se baseia na apresentação dos critérios que devem ser atendidos pelos servidores para se movimentar de uma posição a outra e do tempo necessário para alcançar o patamar mais alto da carreira.

Almada e Borges (2018) consideram que a relação entre Gestão de Recursos Humanos e desempenho está relacionada à capacidade da organização de influenciar o comportamento dos servidores. Diante disso, é importante analisar quais incentivos estão dispostos nos planos de carreira para a capacitação e o desenvolvimento desses profissionais.

O Quadro 5 apresenta os critérios para desenvolvimento nas carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação, do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico:

**Quadro 5.** Evolução nas carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação, do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico nas Instituições Federais de Ensino

|  | <b>Carreira dos TAE</b>  | <b>Carreira do Magistério Superior</b>   | <b>Carreira do Magistério EBTT</b>   |
|--|--|--|--|
| Níveis de classificação                      | A, B, C, D e E   | Não se aplica  | Não se aplica  |
| Níveis de capacitação / classes              | Níveis de Capacitação I, II, III e IV  | Classe A, com as denominações de:<br>Professor Adjunto A (título de doutor);<br>Professor Assistente A (título de mestre); ou<br>Professor Auxiliar (graduado ou título de especialista);<br>Classe B - Professor Assistente;<br>Classe C - Professor Adjunto;<br>Classe D - Professor Associado; e<br>Classe E - Professor Titular. | Classe DI – Professor Auxiliar;<br>Classe DII – Professor Assistente;<br>Classe DIII – Professor Adjunto;<br>Classe DIV – Professor Associado;<br>Classe Titular.  |
| Padrões de vencimento / níveis de vencimento | Padrões de Vencimento 1 ao 16  | Níveis de vencimento:<br>Classe A – níveis 1 e 2;<br>Classe B – níveis 1 e 2;<br>Classe C – níveis 1, 2, 3 e 4;<br>Classe D – níveis 1, 2, 3 e 4; e<br>Classe E – nível único.<br>Total: 13 níveis   | Níveis de vencimento:<br>Classe DI – níveis 1 e 2;<br>Classe DII – níveis 1 e 2;<br>Classe DIII – níveis 1, 2, 3 e 4;<br>Classe DIV – níveis 1, 2, 3 e 4; e<br>Classe Titular – nível único.<br>Total: 13 níveis |
| Ingresso                                     | Padrão inicial do 1º nível de capacitação do respectivo nível de classificação, mediante concurso público de provas ou de provas e títulos | Primeiro nível de vencimento da Classe A, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos.  | Nível 1 da Classe DI, mediante aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos.   |

|   | Carreira dos TAE   | Carreira do Magistério Superior   | Carreira do Magistério EBTT |
|---|--|---|-----------------------------|
| Desenvolvimento na carreira                         | Progressão por capacitação profissional e Progressão por mérito profissional | Progressão funcional e Promoção   |                             |
| Interstício mínimo                                  | 18 meses cada  | 24 meses cada   |                             |
| Amplitude temporal mínima                           | 22 anos e 6 meses  | 19 anos, considerando a aceleração da promoção caso ingresse com o título de doutor |                             |
| Afastamento para pós-graduação <i>stricto sensu</i> | Após o estágio probatório  | Pode ocorrer a qualquer momento   |                             |

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos Planos de cargos e carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação e do Magistério Federal.

O nível de classificação dos cargos da carreira de Técnico-Administrativo em Educação está relacionado às exigências de formação para ingresso na carreira, a maioria dos cargos dos níveis A, B e C apresenta exigências relacionadas ao nível fundamental, os cargos de nível D no geral é exigido ensino médio completo e; por fim, os cargos do nível E se destinam, na sua maioria, a profissionais de curso superior nas áreas específicas (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

O Técnico-Administrativo em Educação não pode mudar o cargo ou o nível de classificação que ingressou na carreira, seu desenvolvimento ocorre pela mudança de níveis de capacitação e padrões de vencimento. A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, exigindo um interstício mínimo de 18 meses e ocorre quando o servidor obtém certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005), apresentada conforme o Quadro 6:

**Quadro 6.** Progressão por Capacitação Profissional da carreira do Técnico-Administrativo em Educação nas Instituições Federais de Ensino

| Nível de classificação | Nível de capacitação | Carga horária de capacitação |
|------------------------|----------------------|------------------------------|
| A                      | I                    | Exigência mínima do Cargo    |
|                        | II                   | 20 horas                     |
|                        | III                  | 40 horas                     |
|                        | IV                   | 60 horas                     |
| B                      | I                    | Exigência mínima do Cargo    |
|                        | II                   | 40 horas                     |
|                        | III                  | 60 horas                     |
|                        | IV                   | 90 horas                     |

| Nível de classificação | Nível de capacitação | Carga horária de capacitação  |
|------------------------|----------------------|---|
| C                      | I                    | Exigência mínima do Cargo   |
|                        | II                   | 60 horas  |
|                        | III                  | 90 horas  |
|                        | IV                   | 120 horas   |
| D                      | I                    | Exigência mínima do Cargo   |
|                        | II                   | 90 horas  |
|                        | III                  | 120 horas   |
|                        | IV                   | 150 horas   |
| E                      | I                    | Exigência mínima do Cargo   |
|                        | II                   | 120 horas   |
|                        | III                  | 150 horas   |
|                        | IV                   | Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas |

**Fonte:** Anexo III da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

A progressão por capacitação profissional do Técnico-Administrativo em Educação é permitida apenas três vezes durante a carreira, tendo ingressado no nível de capacitação I e podendo alcançar o nível IV, o que ocorre em 4 anos e 6 meses se o servidor cumprir a carga horária exigida de certificação de programas de capacitação nos três interstícios de 18 meses cada (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

As práticas de treinamento e desenvolvimento proporcionam melhora na qualidade dos recursos humanos e são empregadas para que os servidores adquiram conhecimentos e competências necessárias no desempenho de suas funções (Almada & Borges, 2018). A qualificação contínua dos servidores objetiva melhorar os resultados organizacionais, o investimento em treinamento contribui para manter os servidores motivados (Perufo, Ozório, Bastian-Pinto, & Barros, 2018). Assim, a progressão por capacitação profissional incentiva o desenvolvimento dos TAE, apesar de ocorrer três vezes durante a carreira desses servidores, o que indica que a busca por capacitação e aperfeiçoamento deve ser uma motivação pessoal que não está atrelada somente à evolução na carreira.

A mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente é possível na Progressão por Mérito Profissional, ocorrendo a cada 18 meses de efetivo exercício, mediante aprovação em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. A liberação do servidor para a realização de cursos de Mestrado e Doutorado está condicionada ao resultado favorável na avaliação de desempenho (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

O servidor Técnico-Administrativo em Educação inicia a carreira no padrão de vencimento 1 e pode chegar ao 16, devendo cumprir 15 interstícios de 18 meses com aprovação na avaliação de desempenho para alcançar o padrão de vencimento mais



alto da carreira. As progressões por capacitação e mérito profissional podem ocorrer simultaneamente (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

Com relação à carreira de Magistério Superior, encontra-se estruturada nas seguintes classes: A, B, C, D, E e respectivos níveis de vencimento, e a Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta pelas classes: DI, DII, DIII, DIV e Titular e os respectivos níveis de vencimento. O desenvolvimento nas carreiras ocorre pela progressão, mudança para o nível de vencimento imediatamente superior, e a promoção, passagem de uma classe para outra subsequente (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012).

A progressão nas carreiras do magistério federal prevê o cumprimento do interstício de 24 meses de efetivo exercício em cada nível e aprovação em avaliação de desempenho individual. Já a promoção estabelece critérios distintos para as duas carreiras (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012), conforme apresentado no Quadro 7:

**Quadro 7.** Promoção nas carreiras do Magistério nas Instituições Federais de Ensino

|                        | <b>Carreira do Magistério Superior</b>   | <b>Carreira do Magistério EBT</b>   |
|------------------------|--|---|
| Promoção               | <p>Classe B - Professor Assistente e Classe C - Professor Adjunto, ser aprovado em processo de avaliação de desempenho.</p> <p>Classe D - Professor Associado:</p> <p>a) possuir o título de doutor; e</p> <p>b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho.</p> <p>Classe E - Professor Titular:</p> <p>a) possuir o título de doutor;</p> <p>b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e</p> <p>c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou defesa de tese acadêmica inédita.</p> | <p>Classes DII, DIII e DIV: ser aprovado em processo de avaliação de desempenho.</p> <p>Classe Titular:</p> <p>a) possuir o título de doutor;</p> <p>b) ser aprovado em processo de avaliação de desempenho; e</p> <p>c) lograr aprovação de memorial que deverá considerar as atividades de ensino, pesquisa, extensão, gestão acadêmica e produção profissional relevante, ou defesa de tese acadêmica inédita.</p> |
| Aceleração de promoção | <p>Após aprovação no estágio probatório:</p> <p>I - para o nível inicial da Classe B - Professor Assistente, pela apresentação de titulação de mestre; e</p> <p>II - para o nível inicial da Classe C - Professor Adjunto, pela apresentação de titulação de doutor.</p>   | <p>Após aprovação no estágio probatório:</p> <p>I - qualquer nível da Classe DI para o nível 1 da classe DII, pela apresentação de título de especialista; e</p> <p>II - de qualquer nível das Classes DI e DII para o nível 1 da classe DIII, pela apresentação de título de mestre ou doutor.</p>   |

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base na Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.

Cabe destacar que as Instituições Federais de Ensino estabelecem critérios em regulamentos próprios sobre a avaliação de desempenho dos docentes, contemplando as atividades de ensino, pesquisa, extensão, administrativas, pedagógicas e outras atividades decorrentes das atribuições inerentes à profissão.

O processo de avaliação para acesso à Classe E na carreira de Magistério Superior e para a Classe Titular na carreira do Magistério EBTT será realizado por comissão especial composta, no mínimo, por 75% de profissionais externos à Instituição Federal de Ensino, regulamentado por ato do Ministério da Educação (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012).

A obtenção do título de doutor é requisito obrigatório para alcançar o patamar mais alto das carreiras do Magistério Federal, sendo possível o afastamento para pós-graduação *stricto sensu* independentemente do tempo de ocupação no cargo (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012), diferentemente da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, que prevê a aprovação no estágio probatório para obtenção do referido afastamento (Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990).

Nesse contexto, é perceptível a importância dada pela legislação da obtenção de títulos pelo docente, sendo permitida a aceleração da promoção após o estágio probatório, o afastamento para pós-graduação *stricto sensu* a qualquer tempo e o ingresso na última classe apenas se tiver obtido o título de doutor (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012).

Nesse sentido, é importante ressaltar que o desenvolvimento profissional propicia um ambiente de trabalho que fomenta a troca de conhecimento e o aperfeiçoamento das capacidades, o que leva à aprendizagem organizacional, além da soma das aprendizagens individuais, compreendendo as experiências compartilhadas em um processo de adaptação contínua e produtiva de comportamentos e rotinas (Aderaldo, Aderaldo & Lima, 2017). Além disso, Machado e Fischer (2017, p. 136) afirmam que “(. . .) a melhora do desempenho só acontece quando há uma composição entre as práticas de recursos humanos que potencializam o capital humano e a estratégia de qualidade”.

### 5.3 Gestão da compensação

A Gestão da compensação compreende a identificação de seus componentes: vencimento básico, incentivos à qualificação, retribuição por titulação e reconhecimento de saberes e competências. Os valores desses adicionais são significativos e a análise da remuneração exclusivamente do ponto de vista do vencimento básico pode provocar distorções.

Os servidores Técnico-Administrativos em Educação fazem jus, além do vencimento básico, ao incentivo à qualificação quando possuir educação formal superior à exigida para o cargo de que é titular. O incentivo é calculado com base na aplicação de um percentual sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor,

sendo maior pela obtenção de títulos que tenham relação direta ao ambiente organizacional de atuação, no entanto, não são acumuláveis, e o servidor faz jus ao percentual correspondente ao maior título obtido (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005). O Quadro 8 apresenta os percentuais do incentivo à qualificação:

**Quadro 8.** Percentuais de Incentivo à Qualificação da carreira de Técnico-Administrativo em Educação nas Instituições Federais de Ensino

| Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação) | Área de conhecimento com relação direta | Área de conhecimento com relação indireta |
|---|---|---|
| Ensino fundamental completo   | 10%                                     | -   |
| Ensino médio completo   | 15%                                     | -   |
| Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo  | 20%                                     | 10%                                       |
| Curso de graduação completo   | 25%                                     | 15%                                       |
| Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h  | 30%                                     | 20%                                       |
| Mestrado  | 52%                                     | 35%                                       |
| Doutorado   | 75%                                     | 50%                                       |

Fonte: Anexo IV da Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

A estrutura remuneratória do plano de cargos e carreiras do Magistério Federal é composta pelo vencimento básico e a Retribuição por Titulação (RT). No caso dos ocupantes de cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, para fins de percepção da RT, é considerada a equivalência da titulação exigida com o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), concedido em três níveis: RSC-I, RSC-II e RSC-III (Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012), sendo que:

1. diploma de graduação somado ao RSC-I equivalerá à titulação de especialização;
2. certificado de pós-graduação *lato sensu* somado ao RSC-II equivalerá a mestrado; e
3. titulação de mestre somada ao RSC-III equivalerá a doutorado.

Oliveira e Lavor (2016, p. 6) conceituam o Reconhecimento de Saberes e Competências como “(. . .) forma de legitimar o valor das contribuições que o professor traz para a instituição, (. . .) utilizando-se dos saberes adquiridos experientialmente e do desenvolvimento e aplicação das competências vitais para o exercício da função docente”.

O RSC não possibilita a promoção do professor EBTT dentro da carreira, sendo apenas um instrumento de equivalência para a percepção da RT, ou seja, constitui apenas um benefício financeiro (Dominik, 2017). É importante ressaltar que não há RSC aos docentes EBTT que possuem o título de doutor, aos docentes da carreira do Magistério Superior e aos Técnico-Administrativos em Educação.

Outra particularidade na carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é a redução em cinco anos da idade mínima para aposentadoria, em virtude do tempo de efetivo exercício das funções de magistério no ensino fundamental e médio, conforme § 5º do art. 40 da Constituição Federal de 1988, o que não se aplica aos docentes da carreira do Magistério Superior.

O Quadro 9 apresenta os vencimentos básicos inicial e final e o valor da remuneração final incluindo o Incentivo à Qualificação para a carreira de Técnico-Administrativos em Educação e Retribuição de Titulação para as carreiras do Magistério Federal, além de apresentar a amplitude entre a remuneração final e o vencimento básico inicial.

**Quadro 9.** Remuneração das carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação e do Magistério nas Instituições Federais de Ensino (vigente em 2020)

|   | <b>Vencimento Básico Inicial</b> | <b>Vencimento Básico Final</b> | <b>Remuneração Final incluindo IQ 75% ou RT</b> | <b>Amplitude</b> |
|---|----------------------------------|--------------------------------|---|------------------|
| TAE nível A   | 1.326,72                         | 2.641,55                       | 4.622,71  | 348%             |
| TAE nível B   | 1.606,41                         | 3.198,43                       | 5.597,25  | 348%             |
| TAE nível C   | 1.945,07                         | 3.872,70                       | 6.777,22  | 348%             |
| TAE nível D   | 2.446,96                         | 4.872,00                       | 8.526,00  | 348%             |
| TAE nível E e os cargos de Médico, Médico Veterinário e Médico-área com jornada de 20h semanais | 4.180,66                         | 8.323,87                       | 14.566,77                                       | 348%             |
| TAE - cargos Médico, Médico Veterinário e Médico-área com jornada de 40h semanais               | 8.361,33                         | 16.647,74                      | 29.133,54                                       | 348%             |
| Magistério Superior e Magistério EBTT - jornada de 20h semanais                                 | 2.236,32                         | 4.774,42                       | 7.519,71  | 336%             |
| Magistério Superior e Magistério EBTT - jornada de 40h semanais                                 | 3.130,85                         | 6.684,19                       | 12.449,30                                       | 398%             |
| Magistério Superior e Magistério EBTT - Dedicção Exclusiva                                      | 4.472,64                         | 9.548,84                       | 20.530,01                                       | 459%             |

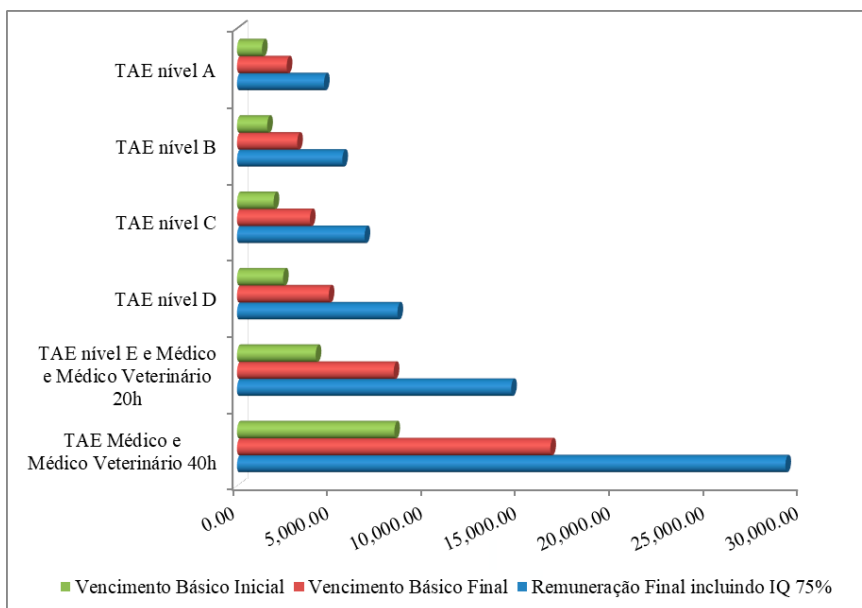
**Fonte:** Elaborado pelos autores com base nos Planos de Cargos e Carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação e do Magistério Federal.

O percentual de variação entre vencimento básico inicial e final indica a perspectiva de evolução salarial entre o início e o fim da carreira. A amplitude salarial na carreira dos Técnico-Administrativos em Educação é a mesma em todos os níveis, e na carreira do Magistério Federal varia conforme a jornada de trabalho, ocorrendo maior amplitude aos docentes que possuem dedicação exclusiva.

Além disso, pode-se perceber no Quadro 9 a diferença salarial entre os níveis de classificação dos Técnico-Administrativos em Educação. O servidor nível A em final de carreira que fez jus a todas as progressões e ao Incentivo à Qualificação por possuir Doutorado em área de conhecimento com relação direta às atividades inerentes ao cargo, ou seja, com o percentual máximo de 75% de incentivo, recebe pouco mais que um servidor nível E no início da carreira sem Incentivo à Qualificação.

Ao contrário do que ocorre nas carreiras docentes, a jornada de trabalho semanal diferenciada e a sua flexibilização em 30h semanais não interferem na remuneração dos servidores técnico-administrativos, o que pode ocasionar insatisfação e a procura para trabalhar em setores que permitem a jornada flexibilizada. A Figura 1 apresenta o comparativo das remunerações dos Técnico-Administrativos em Educação pelo nível de classificação:

**Figura 1.** Comparativo da remuneração dos Técnico-Administrativos em Educação nas Instituições Federais de Ensino (vigente em 2020)



**Fonte:** Elaborado pelos autores com base no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005).

Essa análise permite ponderar que, mesmo havendo incentivo ao Técnico-Administrativo em Educação para possuir titulação superior à exigência de escolaridade mínima para o cargo, a divergência salarial entre os níveis de classificação é relevante e pode desmotivar os servidores dos primeiros níveis a buscar formação. Isso decorre principalmente pelo fato de a atuação do servidor estar atrelada às

atribuições do cargo, logo, possuir maior titulação não permite a equidade salarial entre os níveis e nem garante que a instituição compatibilize o desempenho das funções com a formação acadêmica adquirida.

Além disso, outro ponto importante é a ausência de incentivos para os profissionais que atuam com a educação especial e também aos que desempenham suas funções em unidades localizadas na zona rural ou em cidades pequenas distantes de grandes centros, por não possuírem infraestrutura necessária para atender às necessidades do servidor em relação ao acesso à saúde de qualidade, lazer e formação continuada, conforme constatado em estudos que analisam planos de carreiras de profissionais da educação (Gutierrez, Carvalho, & Picanço, 2014; Pimentel, Palazzo, & Oliveira, 2009). Isso dificulta a retenção do servidor nessas unidades, ocasionando rotatividade e insatisfação dos profissionais.

Por fim, Demo, Fagaça e Costa (2018) consideram que o desempenho da organização, seja pública ou privada, pode ser impactado pelo conjunto holístico de práticas de gestão de pessoas devidamente sincronizado com a estratégia organizacional. No caso das Instituições Federais de Ensino, a integração entre os subsistemas de Gestão de Recursos Humanos está limitada aos aspectos trazidos na legislação sobre as carreiras dos servidores que atuam nessas instituições, principalmente quando relacionado à gestão da compensação.

## 6 Considerações Finais

Este artigo buscou apresentar uma análise abrangente em perspectiva comparada das carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação e do Magistério Federal, abordando a organização do trabalho, a gestão do desenvolvimento e a gestão da compensação. O comparativo entre as carreiras demonstra que há divergências em suas estruturas, trazendo importantes aspectos a serem observados, até mesmo em relação aos docentes quando comparado à carreira do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

As principais divergências entre as carreiras do magistério federal e dos TAE com relação à organização do trabalho referem-se ao requisito mínimo, jornada de trabalho semanal, controle de frequência, flexibilidade para alteração da jornada de trabalho, férias e contratação de substituto. Além disso, foram identificadas divergências na gestão do desenvolvimento em relação a requisitos de ingresso, desenvolvimento na carreira, interstício mínimo para progressão, amplitude temporal e possibilidade de afastamento para pós-graduação *stricto sensu* durante o estágio probatório.

Em relação à gestão da compensação, a estrutura salarial das carreiras dos TAE difere-se das carreiras do Magistério Federal na composição da remuneração, sendo que a principal divergência constatada se refere à possibilidade de Reconhecimento de

Saberes e Competências para fins de percepção da Retribuição por Titulação apenas para os docentes EBTT. Por último, as principais diferenças em relação às carreiras do Magistério Federal referem-se ao controle de frequência, aos requisitos de ingresso, à promoção e aceleração de promoção, RSC e redução de 5 anos da idade mínima para aposentadoria apenas aos docentes EBTT.

Há ainda divergências entre os cargos da carreira TAE, como o estabelecimento de jornadas de trabalho distintas para algumas profissões e a jornada flexibilizada em alguns casos, sem impacto na remuneração, além dos cargos de médico e médico veterinário, que conquistaram o direito de receber a remuneração em dobro dos cargos de nível superior para a mesma carga horária semanal.

As Instituições Federais de Ensino representam ambientes de geração de conhecimento e desenvolvimento profissional. Sendo assim, mesmo com as limitações e divergências constantes nos planos de carreira dos docentes e dos Técnico-Administrativos em Educação, é necessário valorizar os aspectos positivos e buscar aprimorar o relacionamento interpessoal desses profissionais, indispensáveis para o bom funcionamento da Instituição.

A principal contribuição do estudo consiste em apresentar as particularidades das carreiras que compõem o capital humano das Instituições Federais de Ensino, pois um plano de carreira bem estruturado é uma importante ferramenta de gestão de pessoal, que pode influenciar na motivação dos servidores, representando um diferencial para o atingimento das metas organizacionais (Schuster & Dias, 2012).

É importante ressaltar que o propósito do presente estudo não consistiu em propor que esses servidores possuam o mesmo plano de carreira, pois as atribuições distintas exigidas à cada categoria devem ser consideradas. No entanto, o intuito de apresentar o comparativo das carreiras das Instituições Federais de Ensino pode levantar questões relacionadas à justiça organizacional, que podem interferir na satisfação e comprometimento desses servidores, sugerindo maior atenção na tomada de decisão pela área de gestão de pessoas para não comprometer o desempenho institucional (Schuster, Dias, & Battistella, 2013).

Como limitação, o artigo não analisou aspectos relacionados a regulamentos internos das Instituições Federais de Ensino, que, por serem instituições autônomas, podem editar normativos sobre gestão de recursos humanos, como, por exemplo, estabelecer os critérios para a avaliação de desempenho das carreiras.

Para pesquisas futuras, são recomendados estudos sobre as especificidades dos regulamentos dessas instituições, além de pesquisas que verifiquem a percepção desses profissionais em relação aos seus planos de carreira e como os gestores de pessoas lidam com essas divergências para manter os servidores motivados.

## Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017). Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Almada, L., & Borges, R. (2018). Sustainable competitive advantage needs green human resource practices: a framework for environmental management. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 424-442. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170345>
- Arelaro, L. R. G., Jacomini, M. A., Souza, N. A., & Santos, K. A. (2014). Condições do trabalho docente: uma análise da carreira na rede municipal de ensino de São Paulo. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 95(239), 197-217. <https://doi.org/10.1590/S2176-66812014000100011>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Berlato, H. (2015). The dual career process in the Brazilian perspective: unraveling typologies. *Revista de Administração*, 50(4), 507-522. <https://doi.org/10.5700/rausp1216>
- Brito, D. S., & Caldas, F. S. (2016). A evolução da carreira de Magistério de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) nos Institutos Federais. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 1(10), 85-96. <https://doi.org/10.15628/rbept.2016.4024>
- Constituição da República Federativa do Brasil. (1988). *Presidência da República*. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)
- Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. (1995, 11 agosto). Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1590.htm#art5](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#art5)
- Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996. (1996, 18 abril). Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1867.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1867.htm)
- Decreto nº 7.485, de 18 de maio de 2011. (2011, 19 maio). Dispõe sobre a constituição de banco de professor-equivalente das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação e regulamenta a admissão de professor substituto, de que trata o inciso IV do art. 2º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%207.485%2C%20DE%2018,9%20de%20dezembro%20de%201993](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7485.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%207.485%2C%20DE%2018,9%20de%20dezembro%20de%201993)



- DeLuca, G., Rocha-de-Oliveira, S., & Chiesa, C. D. (2016). Projeto e metamorfose: contribuições de Gilberto Velho para os estudos sobre carreiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 458-476. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140080>
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAP.EBR*, 16(2), 250-263. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>
- Dias, B. M., & Benini, E. G. (2016). Remuneração docente na educação básica: uma análise comparativa nos setores público e privado no município de Campo Grande (2006-2014). *Educação, Ciência e Cultura*, 21(1). <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Educacao/article/view/2236-6377.16.26/pdf>
- Dias, R. (2010). *As carreiras no serviço público federal brasileiro: breve retrospecto e perspectivas*. Brasília: IPEA.
- Dominik, E. (2017). *A carreira docente EBTT: aspectos específicos e legislação*. Bambuí: Érik Campos Dominik.
- Dutra Júnior, A. F., Abreu, M., Martins, R., & Balzano, S. (2000). *Plano de carreira e remuneração do Magistério Público*. Brasília: Fundescola/MEC.
- Dutra, J. S. (2019). *Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, M. D. E., Fernandes, S. J., & Campo, V. G. (2020). Remuneração docente: efeitos do plano de cargos, carreira e remuneração em contexto municipal. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(106), 25-44. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362019002701970>
- Freitas, M. C. R., Pederneiras, M. M. (2020). Qualificação profissional na administração pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(1), 149-166. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.42304>
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gutierrez, D. V. G., Carvalho, F. A. F., & Picanço, B. C. (2014). Valorização do magistério e plano de carreira: análise comparativa das carreiras da Rede Estadual de Ensino do Pará e da Rede Municipal de Ensino de Belém. *Fineduca – Revista de Financiamento da Educação*, 4(9). Recuperado de: <https://seer.ufrgs.br/fineduca/article/view/66316>
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2768627.pdf>
- Jacomini, M. A., & Minhoto, M. A. P. (2015). Vencimento, remuneração e condições de trabalho de professores da Rede Municipal de São Paulo. *Educação & Realidade*, 40(4), 1235-1259. <https://doi.org/10.1590/2175-623647294>
- Jacomini, M. A., Nascimento, A. P. S., & Thomazini, L. (2018). Carreira e vencimento base dos professores da Rede Pública Paulistana. *Educação & Realidade*, 43(4), 1453-1475. <https://doi.org/10.1590/2175-623674835>

- Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (2005, 13 janeiro). 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 União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm)
- Lei nº 12.702, de 7 de agosto de 2012. (2012, 8 agosto). Dispõe sobre servidores do Instituto Nacional de Meteorologia, da Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira, da Agência Brasileira de Inteligência, da Comissão de Valores Mobiliários, do Instituto Evandro Chagas, do Centro Nacional de Primatas [...] *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/L12702.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12702.htm)
- Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. (2012, 31 dezembro). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal [...] *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm).
- Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. (2014, 26 junho). Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm)
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1991, 19 abril). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm).
- Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993. (1993, 10 dezembro). Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8745cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8745cons.htm)
- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. (1996, 23 dezembro). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*, Brasília: Presidência da República. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)
- Longo, F. (2007). *Mérito e flexibilidade: A gestão de pessoas no setor público*. São Paulo: Editora Fundap.
- Machado, M. C., & Fischer, A. L. (2017). Gestão de pessoas na indústria criativa: o caso dos estúdios de animação brasileiros. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(1), 132-151. <https://doi.org/10.1590/1679-395153019>
- Masson, G. (2017). Requisitos essenciais para a atratividade e a permanência na carreira docente. *Educação & Sociedade*, 38(140), 849-864. <http://doi.org/10.1590/es0101-73302017169078>

- Mizael, G. A., Vilas Boas, A. A., Pereira, J. R., & Santos, T. S. (2013). Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 47(5), 1145-1164. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000500004>
- Moraes, L. L., & Coelho, F. S. (2018). (Des)integração entre os subsistemas de ingresso no serviço público: Análise de uma carreira do ciclo de gestão. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 23(75), 3-27. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/76877>
- Oliveira, B. A. C., & Lavor, A. S. P. O reconhecimento de saberes e competências e a valorização da ação Docente como forma de remuneração. In *XIX Seminários em Administração – XIX SEMEAD*. São Paulo: FEA-USP.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200160>
- Perufo, J. V., Ozório, L. M., Bastian-Pinto, C. L., & Barros, S. J. M. (2018). Flexibility in human resources management: a real options analysis. *RAUSP Management Journal*, 53(2), 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.07.001>
- Pimentel, G. S. R., Palazzo, J., & Oliveira, Z. R. B. B. (2009). Os planos de carreira premiam os melhores professores?. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 17(63), 355-380. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362009000200009>
- Portaria nº 17, de 11 de maio de 2016. (2016, 13 maio). Estabelecer diretrizes gerais para a regulamentação das atividades docentes, no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Diário Oficial da União*, Brasília: Ministério da Educação. Recuperado de: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/%20content/id/21521280/do1-2016-05-13-portaria-n-17-de-11-de-maio-de-2016-21521206](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/%20content/id/21521280/do1-2016-05-13-portaria-n-17-de-11-de-maio-de-2016-21521206)
- Portaria nº 475, de 26 de agosto de 1987. (1987, 31 agosto). Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987. *Diário Oficial da União*, Brasília: Ministério da Educação. Recuperado de: <http://www.portaldap.ufrn.br/arq/carta/ANEXOS/21.pdf>
- Portaria nº 97, de 17 de fevereiro de 2012. (2012, 22 fevereiro). Altera a Portaria SRH nº 1.100 de 2006, que publica a relação dos cargos cuja jornada de trabalho é inferior a quarenta horas semanais. *Diário Oficial da União*, Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Recuperado de: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=238201>
- Prado, M. A. (2019). *Planos de carreira de professores dos estados e do Distrito Federal em perspectiva comparada*. Brasília: INEP. Recuperado de: [http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset\\_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/6693068](http://portal.inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/6693068)
- Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010). Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1011-1030. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552010000700003>

- Schikmann, Rosane. (2010). Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: M. R. S., M. J. Pantoja, & S. T. Bergue (Orgs.), *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (pp. 11–28). Brasília: Enap.
- Schuster, M. S., & Dias, V. V. (2012). Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração IMED*, 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v2n1p1-17>
- Schuster, M. S., Dias, V. V., & Battistella, L. F. (2013). Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional. *Revista de Administração IMED*, 3(1), 43-53. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v3n1p43-53>
- Severino, A. J. (2016). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Souza, I. M., & Antunes, T. C. M. (2015). Plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino superior. In *XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata.
- Trein, L. D., Gil, J. (2015). Mapa dos planos de carreira docente no Brasil. *Fineduca - Revista de Financiamento da Educação*, 5(2). Recuperado de: <https://seer.ufrgs.br/fineduca/article/view/67565/38754>