

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS TAES E VALORIZAÇÃO DA CARREIRA NO SERVIÇO PÚBLICO+

Hugo Rodolpho Silva Lopes¹.

¹Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), Belém, PA.

<https://lattes.cnpq.br/0533895255236570>

ÁREA TEMÁTICA: Desenvolvimento Profissional e Carreira dos TAEs.

RESUMO: O presente capítulo discute o desenvolvimento profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) e sua relação com a valorização da carreira no serviço público federal. Objetiva-se analisar os fundamentos legais, institucionais e organizacionais relacionados à qualificação profissional dos TAEs, destacando desafios associados à capacitação continuada, gestão de pessoas e reconhecimento institucional. Trata-se de pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa e caráter descritivo-analítico, desenvolvida a partir da análise de legislações e produções científicas sobre carreira e desenvolvimento profissional. Os resultados demonstram que o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) representou importante avanço para valorização da categoria, especialmente ao associar progressão funcional e incentivo à qualificação. Entretanto, persistem desafios relacionados às limitações orçamentárias, desigualdade de acesso à capacitação, sobrecarga de trabalho e insuficiente reconhecimento institucional. Conclui-se que a valorização dos TAEs depende da ampliação das políticas de formação continuada e fortalecimento das condições institucionais de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Carreira. Capacitação. Serviço público.

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TAES AND CAREER VALORIZATION IN PUBLIC SERVICE

ABSTRACT: This chapter discusses the professional development of Technical-Administrative Staff in Education (TAEs) and its relationship with career valorization in the federal public service. The objective is to analyze legal, institutional and organizational foundations related to professional qualification, highlighting challenges associated with continuing education, people management and institutional recognition. This is a bibliographic and documentary research with qualitative approach and descriptive-analytical character, based on legislation and scientific studies about career development and public

management. The results indicate that the Career Plan for Technical-Administrative Positions in Education represented an important advancement in the valorization of the category, especially by linking career progression and qualification incentives. However, challenges remain regarding budget limitations, unequal access to training, work overload and insufficient institutional recognition. It is concluded that the valorization of TAEs depends on strengthening continuing education policies and improving institutional working conditions.

KEYWORDS: Career. Training. Public service.

INTRODUÇÃO

Os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) desempenham papel fundamental no funcionamento das Instituições Federais de Ensino (IFEs), atuando em atividades administrativas, técnicas, laboratoriais, pedagógicas e de apoio à gestão institucional. A atuação desses servidores é indispensável para execução das atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, contribuindo diretamente para o funcionamento da administração pública educacional brasileira.

Historicamente, a valorização dos servidores técnico-administrativos esteve associada principalmente às discussões salariais e às estruturas de progressão funcional. Entretanto, nas últimas décadas, o debate acerca da carreira dos TAEs passou a incorporar dimensões relacionadas ao desenvolvimento profissional, formação continuada, gestão por competências e fortalecimento institucional.

A criação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005, representou marco importante para consolidação da identidade profissional da categoria. O plano estabeleceu mecanismos de progressão funcional, incentivo à qualificação e desenvolvimento profissional, reconhecendo a necessidade de articulação entre capacitação e desempenho institucional.

Segundo Prado e Nunes (2024), a estruturação do PCCTAE contribuiu para a valorização profissional dos TAEs ao reconhecer a importância das atividades técnico-administrativas para o funcionamento das instituições federais. Entretanto, as autoras destacam que ainda persistem desafios relacionados à efetivação das políticas de capacitação e reconhecimento institucional.

Além das transformações relacionadas à carreira, a administração pública brasileira passou por mudanças significativas associadas à modernização da gestão pública e à transformação digital. Nesse cenário, os TAEs passaram a lidar com novas demandas institucionais, exigindo constante atualização técnica, domínio de tecnologias digitais e ampliação das competências profissionais.

De acordo com Bergue (2019), a gestão pública contemporânea exige servidores capazes de atuar em ambientes organizacionais cada vez mais complexos, dinâmicos e orientados por resultados. Tal realidade reforça a necessidade de fortalecimento das

políticas de desenvolvimento de pessoas no âmbito das instituições públicas.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), regulamentada pelo Decreto nº 9.991/2019, reforça essa perspectiva ao estabelecer diretrizes voltadas à capacitação estratégica dos servidores públicos federais. Conforme o decreto, as ações de desenvolvimento devem considerar as necessidades organizacionais, as competências institucionais e o aprimoramento contínuo dos servidores.

Apesar dos avanços normativos, persistem desafios relacionados à valorização dos TAEs, especialmente no que se refere à desigualdade de acesso às capacitações, limitações orçamentárias, sobrecarga de trabalho e insuficiente reconhecimento institucional das competências desenvolvidas pelos servidores.

Diante desse contexto, torna-se relevante discutir de que maneira o desenvolvimento profissional pode contribuir para valorização da carreira dos TAEs e fortalecimento da gestão pública educacional.

OBJETIVO

Analisar a relação entre desenvolvimento profissional e valorização da carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação, destacando os fundamentos legais, institucionais e organizacionais que influenciam a qualificação do trabalho, a formação continuada e a melhoria do desempenho no serviço público federal.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, natureza aplicada e objetivo descritivo-analítico. Conforme Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, especialmente livros, artigos científicos, legislações e documentos institucionais.

A abordagem qualitativa foi escolhida por possibilitar análise interpretativa e crítica acerca do desenvolvimento profissional dos TAEs e sua relação com as políticas de valorização no serviço público federal. Segundo Lakatos e Marconi (2017), pesquisas qualitativas permitem compreender fenômenos institucionais e organizacionais considerando múltiplas dimensões sociais, políticas e administrativas.

A coleta bibliográfica foi realizada entre os meses de abril e maio de 2026, por meio de buscas em bases de dados científicas e plataformas acadêmicas, como Google Scholar, SciELO, Periódicos CAPES e publicações institucionais. Foram utilizados descritores como “TAEs”, “desenvolvimento profissional”, “capacitação no serviço público”, “gestão de pessoas”, “PCCTAE” e “valorização profissional”.

No plano documental, foram analisados marcos legais relacionados à carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação e às políticas de desenvolvimento de pessoas na

administração pública federal, com destaque para a Lei nº 11.091/2005 e o Decreto nº 9.991/2019.

A análise dos dados ocorreu por interpretação temática dos conteúdos levantados, organizando-se os achados em quatro eixos principais: estrutura normativa da carreira TAE; políticas de desenvolvimento profissional; impactos institucionais da capacitação; e desafios contemporâneos relacionados à valorização profissional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estrutura normativa da carreira dos TAEs

A instituição do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação representou importante avanço para organização e valorização da carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino. A Lei nº 11.091/2005 estabeleceu mecanismos de desenvolvimento funcional baseados em progressão por mérito e incentivo à qualificação, reconhecendo a necessidade de articulação entre desenvolvimento profissional e melhoria institucional.

Segundo a Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005), o PCCTAE foi estruturado com base em princípios voltados à valorização profissional, desenvolvimento institucional e qualificação contínua dos servidores. A legislação também reconheceu a importância das atividades técnico-administrativas para consolidação das políticas públicas educacionais.

Conforme Prado e Nunes (2024), a criação do PCCTAE fortaleceu a identidade profissional dos TAEs ao reconhecer oficialmente a relevância da categoria dentro das instituições federais. A carreira passou a incorporar mecanismos mais estruturados de progressão e capacitação, contribuindo para maior estabilidade organizacional.

Além disso, o plano de carreira passou a estimular a busca pela formação continuada, especialmente por meio do incentivo à qualificação. Esse mecanismo permitiu valorização salarial associada à obtenção de títulos acadêmicos, incentivando o ingresso dos servidores em cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado.

Apesar dos avanços promovidos pelo PCCTAE, observa-se certa contradição entre o reconhecimento formal da importância dos TAEs e a realidade institucional vivenciada por grande parte desses servidores. Embora a legislação estabeleça mecanismos de incentivo à qualificação e desenvolvimento funcional, a efetivação dessas políticas ainda ocorre de maneira desigual entre as instituições federais.

Em muitos contextos, a limitação de recursos financeiros e a insuficiência de planejamento estratégico de pessoas dificultam a consolidação de políticas permanentes de valorização profissional. Além disso, a valorização legal da carreira nem sempre se traduz em reconhecimento simbólico e organizacional dentro das instituições.

Desenvolvimento profissional e capacitação continuada

A formação continuada constitui elemento central para o desenvolvimento profissional dos TAEs e para o fortalecimento da qualidade da gestão pública. As ações de capacitação promovem não apenas aprimoramento técnico dos servidores, mas também ampliação das competências organizacionais e melhoria do atendimento institucional.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019), reforça essa perspectiva ao estabelecer diretrizes voltadas à capacitação estratégica dos servidores públicos federais. Conforme o Decreto, as ações formativas devem estar alinhadas às necessidades institucionais e às competências requeridas pela administração pública.

Nesse contexto, a capacitação deixa de ser compreendida apenas como requisito burocrático para progressão funcional e passa a assumir caráter estratégico para melhoria do desempenho organizacional. Bergue (2019) afirma que a gestão contemporânea de pessoas no setor público deve considerar o desenvolvimento de competências como instrumento fundamental para aumento da eficiência administrativa.

Além do aperfeiçoamento técnico, a formação continuada contribui para ampliação da autonomia profissional, melhoria das relações institucionais e participação mais efetiva dos servidores nos processos decisórios. Conforme Pires et al. (2011), o desenvolvimento de competências no setor público deve estar associado à valorização das capacidades individuais e coletivas dos trabalhadores.

A análise da literatura demonstra que as políticas de capacitação possuem impactos positivos sobre o desempenho institucional, especialmente no aprimoramento dos fluxos administrativos, na otimização dos serviços internos e na modernização dos processos de gestão. Entretanto, o acesso às ações formativas ainda ocorre de maneira desigual entre os servidores. Em muitas instituições, fatores como excesso de demanda de trabalho, insuficiência de pessoal e limitações financeiras dificultam a participação dos TAEs em programas de desenvolvimento profissional.

Embora a capacitação seja frequentemente apresentada como elemento central para modernização da administração pública, é necessário reconhecer que o acesso às ações formativas ainda ocorre de maneira desigual. Em muitos casos, servidores lotados em setores com maior sobrecarga de trabalho encontram dificuldades para participar de cursos e programas de qualificação, mesmo quando tais ações são incentivadas institucionalmente.

Outro aspecto relevante refere-se ao fato de que a ampliação das exigências profissionais nem sempre é acompanhada de melhorias proporcionais nas condições de trabalho. A crescente digitalização dos processos administrativos exige domínio técnico cada vez mais complexo, ampliando as responsabilidades dos TAEs sem que, necessariamente, ocorram avanços equivalentes em estrutura organizacional ou dimensionamento adequado das equipes.

Conforme Monteiro (2021), a transformação digital no setor público ampliou as demandas relacionadas à adaptação tecnológica e à modernização das competências profissionais dos servidores. Para os TAEs, isso implica necessidade permanente de atualização profissional e desenvolvimento de novas competências.

Nesse cenário, o desenvolvimento profissional não pode ser compreendido apenas como responsabilidade individual do servidor, mas como compromisso institucional associado à construção de ambientes organizacionais mais democráticos e sustentáveis.

Valorização profissional e reconhecimento institucional

A valorização profissional dos TAEs não pode ser compreendida exclusivamente sob perspectiva remuneratória. Ela envolve também reconhecimento institucional, condições adequadas de trabalho, participação organizacional e fortalecimento da identidade profissional.

Conforme Tavares et al. (2021), as condições organizacionais presentes nas instituições federais influenciam diretamente a percepção de reconhecimento e valorização dos servidores técnico-administrativos. Aspectos relacionados à divisão do trabalho, participação nas decisões institucionais e reconhecimento das competências profissionais impactam significativamente a experiência laboral dos TAEs.

A invisibilidade institucional das atividades técnico-administrativas constitui um dos principais desafios para consolidação da identidade profissional dos TAEs nas Instituições Federais de Ensino. Embora esses servidores desempenhem funções essenciais para sustentação das atividades acadêmicas e administrativas, ainda persiste, em diversos espaços institucionais, uma hierarquização simbólica que tende a privilegiar as atividades docentes em detrimento das funções técnico-administrativas.

Essa lógica produz impactos não apenas sobre o reconhecimento profissional, mas também sobre os processos de participação institucional e construção das políticas internas de gestão. Em muitos casos, os TAEs possuem participação limitada nos espaços decisórios, mesmo sendo diretamente responsáveis pela operacionalização das políticas institucionais.

Outro desafio importante refere-se à sobrecarga de trabalho decorrente da insuficiência de pessoal e ampliação das demandas institucionais. O aumento da complexidade administrativa, associado às restrições orçamentárias e redução de concursos públicos, intensificou as exigências sobre os servidores técnico-administrativos.

Segundo Antunes (2018), as transformações contemporâneas do trabalho têm produzido processos de intensificação laboral e aumento das exigências produtivas, inclusive no setor público. Essa realidade impacta diretamente as condições de trabalho e o bem-estar dos servidores.

Além disso, a precarização simbólica do trabalho técnico-administrativo ainda constitui obstáculo relevante para valorização profissional da categoria. Em diversos contextos institucionais, as atividades desempenhadas pelos TAEs permanecem secundarizadas em relação às funções docentes, dificultando reconhecimento mais amplo da importância estratégica desses trabalhadores.

Dessa forma, discutir valorização profissional implica reconhecer que o fortalecimento da carreira dos TAEs depende igualmente da ampliação da participação política e institucional desses trabalhadores nos processos de planejamento, gestão e tomada de decisão dentro das universidades e institutos federais.

Desenvolvimento institucional e qualidade do serviço público

O desenvolvimento profissional dos TAEs possui impactos diretos sobre a qualidade dos serviços públicos ofertados pelas Instituições Federais de Ensino. A qualificação técnica dos servidores contribui para melhoria dos processos administrativos, maior eficiência organizacional e fortalecimento das atividades institucionais.

Segundo Pires et al. (2011), políticas de desenvolvimento de competências no setor público favorecem aprimoramento da gestão institucional e ampliação da capacidade estatal de resposta às demandas sociais. No contexto das instituições federais de ensino, isso se reflete na melhoria do suporte às atividades acadêmicas, administrativas e estudantis.

Além disso, a capacitação contínua dos servidores contribui para modernização da administração pública e consolidação de uma cultura organizacional voltada à inovação. A incorporação de tecnologias digitais, sistemas integrados e metodologias contemporâneas de gestão exige profissionais preparados para lidar com ambientes organizacionais cada vez mais complexos.

Outro aspecto relevante refere-se à sustentabilidade institucional das políticas públicas educacionais. A valorização dos TAEs contribui para redução da rotatividade funcional, preservação da memória institucional e melhoria da continuidade administrativa.

Entretanto, para que esses resultados sejam efetivamente alcançados, torna-se necessário ampliar investimentos em políticas de desenvolvimento de pessoas e fortalecimento das condições organizacionais de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação constitui elemento estratégico para valorização da carreira e fortalecimento da qualidade da gestão pública educacional. A análise realizada demonstra que a criação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação representou avanço significativo para consolidação da identidade profissional da categoria e para implementação de mecanismos

formais de capacitação e progressão funcional.

Observou-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas reforçou a necessidade de alinhamento entre capacitação profissional e objetivos institucionais, fortalecendo a compreensão da formação continuada como instrumento estratégico para melhoria do desempenho organizacional.

Entretanto, persistem desafios relevantes relacionados à desigualdade de acesso às capacitações, limitações orçamentárias, sobrecarga de trabalho e insuficiente reconhecimento institucional das competências desenvolvidas pelos TAEs.

Além dos avanços normativos conquistados nas últimas décadas, permanece necessário enfrentar desafios estruturais relacionados às condições de trabalho, à distribuição das oportunidades de capacitação e ao reconhecimento institucional dos Técnicos-Administrativos em Educação. A valorização efetiva da categoria exige não apenas mecanismos formais de progressão funcional, mas também políticas institucionais capazes de promover participação democrática, desenvolvimento humano e fortalecimento da identidade profissional.

Nesse cenário, torna-se fundamental compreender os TAEs como agentes estratégicos para sustentabilidade das políticas públicas educacionais, superando visões restritivas que limitam sua atuação a funções meramente administrativas. O fortalecimento da carreira técnico-administrativa representa, portanto, elemento indispensável para consolidação de uma gestão pública mais eficiente, democrática e socialmente comprometida.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 4. ed. Caxias do Sul: Educs, 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2019.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Brasília, DF: Presidência da República, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MONTEIRO, Luis Felipe. Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro. **Revista do TCU**, Brasília, n. 145, p. 4-8, 2021. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1662>. Acesso em: 25 maio 2026.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2011.

PRADO, Di Paula Ferreira; NUNES, Claudio Pinto. Políticas de valorização dos técnicos administrativos em educação no contexto da legislação brasileira. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 20, n. 51, p. 1-18, 2024.

TAVARES, Maria das Graças Medeiros et al. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma universidade pública federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, p. 1-15, 2021.