

Nova gestão pública nas universidades: tecnologia, desafios e capacitação profissional dos técnicos-administrativos em educação (TAEs)

New Public Management in Universities: Technology, Challenges, and Professional Training for Administrative Staff in Education (TAEs)

Patricia de Oliveira Matias¹
Luciana Barroso Dias Corrêa²
Albertina Pires Ferreira³
Alisson Vandrê da Paz Santos⁴
Deise Barreto Cunha⁵
Márcia Regina Lima da Silva⁶
Kelly Cristina Alves da Silva⁷

Resumo

Este estudo analisa os impactos da Nova Gestão Pública e das transformações tecnológicas na gestão das universidades públicas, com atenção aos desafios enfrentados pelos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) e à necessidade de capacitação profissional diante das novas demandas institucionais. A modernização da administração pública ampliou a busca por eficiência, transparência, qualidade dos serviços e melhores resultados, ao mesmo tempo em que a expansão das tecnologias digitais modificou processos, rotinas e formas de organização do trabalho nas instituições de ensino. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Foram

¹Metropolitan University of Science and Technology – Deerfield Beach – Flórida – Estados Unidos (EUA). ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5427-8581>

²Universidade Federal do Maranhão – São Luís – Maranhão – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-9055-2582>

³Metropolitan University of Science and Technology – Deerfield Beach – Flórida – Estados Unidos (EUA). ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-2819-2435>

⁴Metropolitan University of Science and Technology – Deerfield Beach – Flórida – Estados Unidos (EUA). ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8159-8253>

⁵Metropolitan University of Science and Technology – Deerfield Beach – Flórida – Estados Unidos (EUA). ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5027-9766>

⁶Universidade Federal Fluminense – Niterói – Rio de Janeiro – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9537-6294>

⁷ Instituto Prominas Serviços Educacionais – Montes Claros – Minas Gerais – Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3059-6786>

analisadas produções relacionadas à Nova Gestão Pública, transformação digital, gestão universitária e desenvolvimento profissional, além de documentos normativos referentes à carreira e à capacitação dos servidores públicos federais. Os resultados demonstram que sistemas informatizados, processos eletrônicos e outras ferramentas digitais podem proporcionar maior agilidade, integração e organização das atividades administrativas. Entretanto, sua implementação também exige dos TAEs atualização constante, domínio de novas competências e capacidade de adaptação às mudanças nas rotinas profissionais. Observou-se que a tecnologia, quando introduzida sem planejamento, treinamento e suporte institucional, pode provocar dificuldades de adaptação e comprometer os resultados esperados. Conclui-se que a modernização das universidades públicas não depende somente da aquisição e utilização de novas tecnologias, mas também da valorização e preparação dos profissionais envolvidos nos processos administrativos. Nesse sentido, a capacitação continuada dos TAEs constitui elemento fundamental para integrar inovação tecnológica, eficiência administrativa e qualidade dos serviços oferecidos à comunidade universitária e à sociedade.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública; Tecnologia; Capacitação profissional.

Abstract

This study analyzes the impacts of New Public Management and technological transformations on the management of public universities, focusing on the challenges faced by Administrative Technicians in Education (TAEs) and the need for professional training in response to new institutional demands. The modernization of public administration has increased the pursuit of efficiency, transparency, service quality, and better results, while the expansion of digital technologies has changed processes, routines, and forms of work organization within educational institutions. Methodologically, this is a qualitative, exploratory, and descriptive study based on bibliographic and documentary research. Publications related to New Public Management, digital transformation, university management, and professional development were analyzed, as well as regulatory documents concerning the careers and training of federal public servants. The results indicate that information systems, electronic processes, and other digital tools can provide greater agility, integration, and organization of administrative activities. However, their implementation also requires TAEs to continuously update their knowledge, develop new skills, and adapt to changes in professional routines. It was observed that technology, when introduced without proper planning, training, and institutional support, may create adaptation difficulties and compromise the expected outcomes. The study concludes that the modernization of public universities depends not only on the adoption and use of new technologies, but also on the appreciation and preparation of the professionals involved in administrative processes. In this context, continuous professional training of TAEs is essential to integrate technological innovation, administrative efficiency, and the quality of services provided to the university community and society.

Keywords: New Public Management; Technology; Professional Training.

1 Introdução

As universidades públicas ocupam uma posição estratégica na sociedade brasileira, não apenas pela formação de profissionais e pela produção científica, mas também pela prestação de serviços e pelo desenvolvimento de atividades administrativas que sustentam o ensino, a pesquisa e a extensão. Para que essas instituições cumpram suas funções, é necessário que sua gestão acompanhe as mudanças ocorridas na administração pública, especialmente aquelas relacionadas à busca por maior eficiência, transparência, qualidade dos serviços e capacidade de responder às demandas sociais. Nesse contexto, a Nova Gestão Pública passou a influenciar diferentes setores governamentais ao propor práticas voltadas para resultados, avaliação de desempenho e modernização dos processos administrativos. Para Bresser-Pereira (1998), a reforma gerencial brasileira representou uma tentativa de superar limitações do modelo burocrático tradicional, direcionando a administração pública para resultados e para o atendimento das necessidades do cidadão.

No ambiente universitário, entretanto, a incorporação desses princípios apresenta características próprias. As universidades são instituições complexas, compostas por diferentes setores, profissionais, estruturas decisórias e atividades que não podem ser analisadas exclusivamente por critérios de produtividade. Ainda assim, as transformações ocorridas na administração pública têm provocado mudanças importantes na organização do trabalho universitário. Conforme Secchi (2009), os modelos gerenciais introduziram novas formas de compreender a organização pública, especialmente no que diz respeito à eficiência, ao desempenho e aos mecanismos utilizados para alcançar os objetivos institucionais. Nas universidades, esse movimento tornou-se ainda mais evidente com a expansão das tecnologias digitais aplicadas aos processos administrativos.

A digitalização de documentos, os sistemas integrados de gestão, os processos eletrônicos, a automatização de tarefas e, mais recentemente, a utilização de recursos baseados em inteligência artificial vêm modificando a maneira como diversas atividades são realizadas. Essas mudanças atingem diretamente os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), profissionais que desempenham funções essenciais para o funcionamento das instituições federais de ensino. A própria estruturação da carreira

desses servidores reconhece a necessidade de desenvolvimento profissional vinculada aos objetivos institucionais, conforme estabelecido pela Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005). Dessa forma, a tecnologia não representa apenas a substituição de procedimentos manuais por ferramentas digitais, mas também uma mudança nas competências exigidas dos profissionais responsáveis pela execução e organização dos serviços administrativos.

Esse cenário apresenta possibilidades de melhoria, mas também produz desafios. A introdução de novas tecnologias exige conhecimentos que nem sempre fizeram parte da formação inicial dos servidores, além de demandar atualização constante diante da velocidade das mudanças tecnológicas. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas reforça essa perspectiva ao estabelecer o desenvolvimento continuado das competências necessárias à atuação dos agentes públicos como elemento relevante para a melhoria dos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2019). Assim, modernizar a universidade sem investir na preparação das pessoas que utilizam essas tecnologias pode limitar os resultados esperados e ampliar dificuldades já existentes no cotidiano institucional.

Diante dessa realidade, estabelece-se como problema de pesquisa: de que maneira a incorporação de tecnologias associadas aos princípios da Nova Gestão Pública tem impactado a atuação dos Técnicos-Administrativos em Educação nas universidades públicas, especialmente quanto aos desafios profissionais e à necessidade de capacitação? O objetivo deste estudo é analisar os impactos da Nova Gestão Pública e da transformação tecnológica na gestão das universidades públicas, considerando os desafios enfrentados pelos TAEs e a importância da capacitação profissional para sua adaptação às novas demandas institucionais. Busca-se, assim, compreender a modernização universitária não somente pela presença de novas ferramentas, mas pela relação entre tecnologia, gestão e desenvolvimento dos profissionais que participam diariamente da construção dos serviços públicos educacionais.

2 Revisão da Literatura

A discussão sobre a Nova Gestão Pública ganhou força a partir das transformações ocorridas na administração estatal nas últimas décadas do século XX,

especialmente diante das críticas dirigidas ao modelo burocrático tradicional. A preocupação com estruturas consideradas excessivamente formais, lentas e pouco orientadas para resultados favoreceu o surgimento de propostas que defendiam maior eficiência, flexibilidade e acompanhamento do desempenho das organizações públicas. Hood (1991) apresenta a Nova Gestão Pública como um movimento marcado pela valorização de práticas gerenciais, definição de padrões de desempenho, controle de resultados e utilização mais racional dos recursos disponíveis. Embora essas ideias tenham surgido com forte influência do setor privado, sua aplicação na administração pública passou a considerar características próprias do Estado e das instituições responsáveis pela oferta de serviços à população.

No Brasil, a discussão ganhou maior visibilidade durante a reforma administrativa da década de 1990. Bresser-Pereira (1998) argumenta que a administração pública gerencial buscou oferecer uma alternativa ao modelo burocrático, priorizando resultados sem abandonar mecanismos essenciais de controle. A intenção não era simplesmente retirar normas ou procedimentos, mas permitir que a gestão pública tivesse maior capacidade para responder às necessidades sociais. Essa mudança também modificou a percepção sobre o papel do servidor público, uma vez que o desempenho profissional passou a ser relacionado à qualidade dos serviços prestados, ao cumprimento dos objetivos institucionais e à necessidade de constante aperfeiçoamento.

Secchi (2009) observa que os modelos organizacionais existentes na administração pública não desaparecem completamente quando novas propostas de gestão são implantadas. Na prática, características burocráticas, gerenciais e até mesmo elementos de modelos mais recentes de governança podem coexistir dentro da mesma instituição. Essa observação é particularmente importante quando se analisa a realidade das universidades públicas. Essas instituições possuem autonomia, estruturas colegiadas, procedimentos administrativos próprios e uma missão que envolve ensino, pesquisa e extensão. Dessa forma, a adoção de práticas relacionadas à Nova Gestão Pública não ocorre de maneira uniforme, pois precisa conviver com características históricas e institucionais próprias do ambiente universitário.

A gestão universitária apresenta uma complexidade que dificulta a aplicação automática de modelos desenvolvidos para outras organizações públicas. Diferentes

setores dependem uns dos outros e, ao mesmo tempo, possuem atribuições bastante específicas. Atividades acadêmicas, administrativas, financeiras, patrimoniais e relacionadas à gestão de pessoas fazem parte de uma estrutura que precisa funcionar de maneira integrada. Nesse contexto, a eficiência não pode ser entendida apenas como redução de gastos ou aumento da produtividade. Ela também envolve capacidade de atendimento, continuidade dos serviços, qualidade dos processos e utilização adequada dos recursos públicos. Denhardt e Denhardt (2000) defendem uma perspectiva em que a administração pública deve valorizar o interesse coletivo e o serviço prestado ao cidadão, evitando que a lógica gerencial transforme resultados quantitativos no único parâmetro utilizado para avaliar a atuação do Estado.

Paralelamente às mudanças nos modelos de gestão, o avanço das tecnologias digitais passou a exercer influência crescente sobre a organização do trabalho nas instituições públicas. Processos que anteriormente dependiam de documentos físicos, deslocamentos e procedimentos presenciais começaram a ser realizados por sistemas informatizados. Nas universidades, essa transformação pode ser percebida na utilização de processos administrativos eletrônicos, sistemas acadêmicos, plataformas de gestão de pessoas, ferramentas de comunicação institucional e diferentes mecanismos de armazenamento e compartilhamento de informações. A tecnologia passou, portanto, a ocupar uma posição central na tentativa de tornar os procedimentos mais rápidos, acessíveis e integrados.

Entretanto, a simples incorporação de recursos tecnológicos não significa, necessariamente, melhoria da gestão. A transformação digital envolve alterações na rotina, na organização dos setores e na própria maneira como os servidores executam suas atividades. Para Castells (1999), as tecnologias da informação provocam mudanças que ultrapassam o uso instrumental das ferramentas, uma vez que interferem na produção, circulação e utilização das informações dentro das organizações. Essa perspectiva ajuda a compreender por que a digitalização das universidades precisa ser analisada também a partir das pessoas envolvidas nesses processos. Um sistema pode oferecer inúmeras funcionalidades, mas sua utilização efetiva depende do conhecimento, da adaptação e das condições de trabalho daqueles que o utilizam diariamente.

Nesse cenário, os Técnicos-Administrativos em Educação assumem papel relevante. Os TAEs participam diretamente do funcionamento das instituições federais de ensino, atuando em atividades relacionadas à administração, atendimento, planejamento, gestão acadêmica, tecnologia, laboratórios, bibliotecas, gestão de pessoas e diversas outras áreas. A Lei nº 11.091/2005, responsável por estruturar o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, associa o desenvolvimento desses profissionais às necessidades institucionais e reconhece a importância do aperfeiçoamento profissional para o funcionamento das Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2005). Essa relação se torna ainda mais evidente diante da crescente utilização de tecnologias digitais nas atividades administrativas.

A mudança tecnológica também altera o conjunto de competências esperadas desses trabalhadores. Já não basta conhecer apenas os procedimentos tradicionais de determinado setor. Em diversas situações, o servidor precisa compreender sistemas integrados, realizar atividades em ambientes virtuais, interpretar informações digitais e adaptar-se a ferramentas que passam por atualizações frequentes. Essa realidade coloca a capacitação profissional em uma posição importante dentro da política de gestão de pessoas. O Decreto nº 9.991/2019, ao dispor sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal, reforça a necessidade de desenvolver competências relacionadas à melhoria da atuação dos órgãos e à prestação dos serviços públicos (BRASIL, 2019).

A capacitação, nesse sentido, não deve ser vista somente como participação eventual em cursos. O desenvolvimento profissional precisa acompanhar as mudanças concretas ocorridas no ambiente de trabalho. Pacheco et al. (2005) destacam que o desenvolvimento de pessoas deve estar relacionado às competências necessárias para alcançar os objetivos da organização. Quando essa compreensão é aplicada às universidades, percebe-se que a formação dos TAEs precisa considerar tanto aspectos técnicos quanto habilidades relacionadas à comunicação, resolução de problemas, utilização de tecnologias, gestão da informação e adaptação a novas formas de trabalho.

Também é necessário reconhecer que a modernização pode gerar dificuldades. Nem todos os profissionais possuem a mesma experiência com tecnologias digitais, e as oportunidades de capacitação podem variar entre instituições, setores e localidades. Além

disso, a implantação de novos sistemas pode ocorrer acompanhada de aumento de responsabilidades, mudanças frequentes nos procedimentos e necessidade de aprendizado durante a própria execução das atividades. Nesse sentido, a tecnologia tanto pode facilitar o trabalho quanto produzir novas exigências e tensões quando sua implementação não é acompanhada por planejamento, suporte e formação adequados.

3 Metodologia

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de procedimentos bibliográficos e documentais. A escolha dessa abordagem ocorreu em razão da necessidade de compreender as mudanças relacionadas à Nova Gestão Pública no contexto das universidades públicas, especialmente no que diz respeito à incorporação de tecnologias, às transformações no cotidiano de trabalho e às demandas de capacitação dos Técnicos-Administrativos em Educação. Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa permite trabalhar com aspectos da realidade que não podem ser compreendidos somente por meio de dados numéricos, possibilitando analisar relações, processos, significados e práticas presentes em determinado contexto social.

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. A dimensão exploratória está relacionada à intenção de ampliar a compreensão sobre a relação entre modernização administrativa, transformação tecnológica e desenvolvimento profissional dos TAEs. Já o caráter descritivo decorre da necessidade de identificar e discutir as principais mudanças observadas na gestão universitária e suas possíveis repercussões sobre as atividades desempenhadas por esses servidores. Gil (2019) explica que as pesquisas exploratórias contribuem para proporcionar maior familiaridade com determinado problema, enquanto as pesquisas descritivas procuram apresentar características de fenômenos, grupos ou situações específicas. A combinação dessas perspectivas mostrou-se adequada aos objetivos propostos neste trabalho.

Como procedimento técnico, adotou-se inicialmente a pesquisa bibliográfica, realizada a partir da consulta a livros, artigos científicos e outras produções acadêmicas relacionadas à administração pública, Nova Gestão Pública, transformação digital, gestão universitária, gestão de pessoas e capacitação profissional. Para Marconi e Lakatos

(2021), a pesquisa bibliográfica possibilita ao pesquisador entrar em contato com conhecimentos anteriormente produzidos sobre o assunto investigado, contribuindo para a construção da fundamentação teórica e para uma análise mais consistente do problema. A seleção do material considerou a pertinência das publicações em relação ao objeto do estudo, priorizando trabalhos capazes de contribuir para a compreensão das transformações administrativas e tecnológicas ocorridas no setor público.

A pesquisa documental complementou o levantamento bibliográfico. Foram considerados documentos normativos relacionados à carreira e ao desenvolvimento dos servidores públicos federais, com destaque para a Lei nº 11.091/2005, que dispõe sobre o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, e o Decreto nº 9.991/2019, referente à Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal (BRASIL, 2005; BRASIL, 2019). A utilização dessas fontes permitiu aproximar a discussão teórica das normas que orientam a capacitação e o desenvolvimento profissional dos TAEs. Conforme Gil (2019), a pesquisa documental apresenta importância por permitir a utilização de materiais institucionais e normativos como fontes para compreensão do fenômeno investigado.

Como instrumento de pesquisa, foi utilizado um roteiro de leitura e análise elaborado a partir de quatro eixos relacionados ao objetivo do estudo: princípios da Nova Gestão Pública, utilização de tecnologias na administração universitária, desafios vivenciados pelos TAEs diante das mudanças no trabalho e necessidade de capacitação profissional. Durante a leitura das fontes, foram identificados argumentos, conceitos e informações relacionados a esses aspectos, permitindo estabelecer aproximações e diferenças entre as contribuições dos autores e os documentos analisados.

4 Resultados e Discussão

A análise da literatura e dos documentos selecionados permitiu observar que as transformações relacionadas à Nova Gestão Pública vêm produzindo mudanças significativas na organização administrativa das universidades públicas. Entre os aspectos que aparecem com maior destaque estão a busca pela eficiência dos processos, a ampliação do uso de tecnologias digitais, a preocupação com resultados e a necessidade

de desenvolver novas competências entre os servidores. Esses elementos não aparecem de maneira isolada. Na prática, estão ligados a uma mudança mais ampla na forma como as instituições públicas organizam suas atividades e respondem às demandas apresentadas pela sociedade. Bresser-Pereira (1998) já apontava que a administração pública gerencial deveria buscar resultados e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão, sem abandonar os mecanismos necessários de controle e responsabilização.

No contexto das universidades, percebe-se que essa mudança encontra uma realidade institucional bastante particular. Diferentemente de organizações estruturadas exclusivamente em torno de objetivos administrativos, as universidades precisam articular ensino, pesquisa, extensão e gestão. Isso significa que medidas voltadas à eficiência precisam considerar a finalidade pública dessas instituições e a diversidade de atividades desenvolvidas em seu interior. Os resultados da análise reforçam, portanto, a compreensão de Secchi (2009) de que diferentes modelos administrativos podem coexistir na estrutura estatal. Elementos burocráticos continuam presentes nas universidades, principalmente em razão das exigências legais e dos mecanismos de controle, ao mesmo tempo em que práticas gerenciais relacionadas ao desempenho, à digitalização e à racionalização dos processos passam a fazer parte do cotidiano institucional.

Um dos resultados mais evidentes está relacionado à presença crescente das tecnologias digitais nas atividades administrativas. A substituição gradual de documentos físicos por processos eletrônicos, a utilização de sistemas integrados e a realização de procedimentos em ambientes digitais alteraram rotinas que durante muitos anos foram executadas de maneira predominantemente presencial e manual. Essas mudanças podem reduzir etapas repetitivas, facilitar a localização de informações e permitir que determinados procedimentos sejam acompanhados com maior rapidez. Ao mesmo tempo, a digitalização modifica a forma de interação entre setores e exige maior familiaridade dos servidores com diferentes sistemas. Como observa Castells (1999), as tecnologias da informação não devem ser compreendidas somente como ferramentas auxiliares, pois modificam processos de produção, circulação e utilização das informações.

Quando essa realidade é analisada a partir da atuação dos Técnicos-Administrativos em Educação, verifica-se que a modernização tecnológica

trouxe novas possibilidades, mas também aumentou determinadas exigências profissionais. Muitas funções administrativas passaram a depender diretamente do domínio de sistemas informatizados. Atividades relacionadas à gestão de pessoas, compras, patrimônio, processos acadêmicos, documentos institucionais e atendimento à comunidade universitária passaram a exigir conhecimentos digitais que precisam ser constantemente atualizados. Nesse sentido, o trabalho dos TAEs acompanha uma mudança que não se resume à troca do papel pela tela do computador. Há uma alteração na própria dinâmica do trabalho, pois o servidor precisa lidar com novas formas de registro, comunicação, controle e compartilhamento de informações.

A análise também permite perceber que a incorporação tecnológica não produz automaticamente eficiência administrativa. Um sistema pode agilizar determinados procedimentos e, ao mesmo tempo, criar dificuldades quando sua implantação não é acompanhada de orientação adequada. A existência de diferentes níveis de familiaridade com recursos tecnológicos entre os servidores constitui uma questão relevante. Alguns profissionais possuem maior facilidade para aprender novos sistemas, enquanto outros precisam de acompanhamento e períodos mais longos de adaptação. Esse aspecto não deve ser interpretado simplesmente como resistência individual à mudança. Em muitos casos, a dificuldade está relacionada à ausência de treinamento, à complexidade das ferramentas ou à implantação de novos procedimentos sem tempo suficiente para que as equipes compreendam adequadamente seu funcionamento.

Essa constatação coloca a capacitação profissional no centro da discussão. A Lei nº 11.091/2005, que estrutura a carreira dos Técnico-Administrativos em Educação, estabelece uma relação entre desenvolvimento profissional e objetivos institucionais, indicando que a qualificação dos servidores não deve ser tratada como questão separada das necessidades das instituições federais de ensino (BRASIL, 2005). Isso ganha maior importância diante das mudanças tecnológicas, pois os conhecimentos necessários para o desempenho de determinada função podem sofrer alterações ao longo do tempo. Um profissional que domina plenamente os procedimentos de seu setor pode encontrar dificuldades quando esses procedimentos são transferidos para uma nova plataforma ou passam a exigir conhecimentos que anteriormente não faziam parte de sua rotina.

O Decreto nº 9.991/2019 também contribui para essa discussão ao estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de pessoas na administração pública federal. O documento aproxima a capacitação das competências necessárias ao alcance dos objetivos institucionais e à melhoria da prestação dos serviços públicos (BRASIL, 2019). A partir desse entendimento, a formação continuada dos TAEs não pode ser considerada apenas uma possibilidade de progressão individual. Ela assume uma dimensão institucional, porque a capacidade da universidade de modernizar seus processos depende, em grande medida, da preparação das pessoas responsáveis por executar, acompanhar e aperfeiçoar esses processos.

Os resultados encontrados ainda permitem questionar uma visão excessivamente instrumental da modernização. Disponibilizar computadores, sistemas ou ferramentas digitais não significa, por si só, transformar a gestão. Pacheco et al. (2005) ressaltam que o desenvolvimento das pessoas precisa estar relacionado às competências necessárias ao funcionamento das organizações. Essa perspectiva ajuda a compreender que a capacitação deve partir das necessidades concretas encontradas no ambiente de trabalho. Cursos muito genéricos ou distantes das atividades desenvolvidas pelos servidores podem apresentar resultados limitados. Por outro lado, ações formativas construídas a partir das dificuldades percebidas nos setores tendem a estabelecer uma relação mais próxima entre aprendizagem e prática profissional.

Outro aspecto que merece atenção é a velocidade das mudanças tecnológicas. O conhecimento adquirido em determinado momento pode precisar ser revisto em pouco tempo diante de atualizações de sistemas, alterações de procedimentos ou surgimento de novas ferramentas. Por essa razão, a capacitação não deveria ocorrer apenas quando uma tecnologia é implantada. O desenvolvimento profissional precisa assumir caráter contínuo, permitindo que os servidores acompanhem as transformações e participem delas com maior segurança. Essa necessidade se torna ainda mais evidente diante do crescimento da automação e da inteligência artificial, que ampliam as possibilidades de reorganização de tarefas administrativas e, conseqüentemente, podem modificar competências exigidas dos trabalhadores.

Ao mesmo tempo, é necessário evitar que a busca por eficiência faça com que a universidade seja analisada exclusivamente por indicadores de produtividade. Denhardt e

Denhardt (2000) chamam atenção para a importância de uma administração pública orientada pelo interesse público e pelo serviço ao cidadão. Essa reflexão é especialmente pertinente no ambiente universitário. A rapidez de um procedimento administrativo é importante, mas não representa sozinha a qualidade do serviço. Atendimento adequado, transparência, segurança das informações, acessibilidade e capacidade de solucionar demandas também precisam ser considerados na avaliação dos resultados produzidos pela modernização.

Nesse sentido, os TAEs não devem ser vistos apenas como executores das mudanças determinadas pela administração. Por conhecerem as rotinas dos setores e os problemas encontrados durante a realização das atividades, esses profissionais podem contribuir para identificar dificuldades e propor melhorias nos processos. A participação dos servidores na implantação de novas tecnologias pode reduzir problemas de adaptação e aproximar as ferramentas das necessidades reais das unidades administrativas. Esse entendimento também modifica a própria concepção de capacitação, que deixa de representar somente transmissão de conhecimentos e passa a envolver participação, troca de experiências e construção de soluções relacionadas ao cotidiano institucional.

Diante dos resultados analisados, observa-se que tecnologia, gestão e capacitação profissional formam dimensões que precisam ser tratadas de maneira integrada. A Nova Gestão Pública contribuiu para ampliar a preocupação com eficiência, resultados e qualidade dos serviços, enquanto a transformação digital criou possibilidades concretas para reorganizar diferentes atividades universitárias. Entretanto, os benefícios dessas mudanças dependem das condições oferecidas aos profissionais que lidam diariamente com os novos processos. A modernização das universidades públicas, portanto, não pode ser reduzida à aquisição de tecnologias. Ela exige planejamento, formação continuada, participação dos servidores e reconhecimento das particularidades do serviço público educacional. Nesse cenário, investir no desenvolvimento dos TAEs representa não apenas uma ação voltada à carreira desses profissionais, mas uma condição necessária para que as mudanças administrativas e tecnológicas possam efetivamente contribuir para a qualidade dos serviços prestados pelas universidades à sociedade.

5 Conclusão

A realização deste estudo permitiu compreender que as mudanças ocorridas na administração pública nas últimas décadas alcançaram de maneira significativa as universidades públicas e modificaram não apenas os processos institucionais, mas também a rotina dos profissionais responsáveis pelo funcionamento dessas instituições. A Nova Gestão Pública trouxe para esse ambiente uma preocupação maior com eficiência, qualidade, transparência, resultados e melhor utilização dos recursos públicos. Ao mesmo tempo, o avanço tecnológico criou novas possibilidades para a organização das atividades administrativas, tornando a transformação digital uma realidade cada vez mais presente no cotidiano universitário.

A análise desenvolvida mostrou que a utilização de tecnologias pode contribuir para tornar diversos processos mais rápidos e organizados. Sistemas informatizados, documentos eletrônicos, plataformas de gestão e ferramentas digitais permitem reduzir procedimentos manuais, facilitar o acesso às informações e melhorar a comunicação entre diferentes setores. Entretanto, ficou evidente que a presença da tecnologia, isoladamente, não é suficiente para garantir uma gestão mais eficiente. A modernização depende da maneira como essas ferramentas são implementadas e, principalmente, das condições oferecidas aos profissionais que precisam utilizá-las diariamente.

Nesse cenário, os Técnicos-Administrativos em Educação ocupam uma posição essencial. São profissionais que participam de diferentes etapas do funcionamento das universidades e estão presentes em atividades administrativas, acadêmicas e de apoio institucional. Por essa razão, qualquer transformação significativa nos processos internos acaba interferindo diretamente em suas rotinas. A implantação de novas tecnologias exige aprendizagem, adaptação e desenvolvimento de competências que nem sempre faziam parte das atribuições tradicionalmente associadas a determinadas funções.

Em resposta ao problema proposto neste estudo, verificou-se que a incorporação das tecnologias associadas às mudanças da gestão pública produz impactos positivos, mas também apresenta desafios importantes para os TAEs. Entre esses desafios estão a necessidade de acompanhar atualizações frequentes, compreender novos sistemas, reorganizar procedimentos e desenvolver competências digitais. Também se percebe que

as dificuldades encontradas durante esse processo não podem ser atribuídas exclusivamente ao servidor. Quando uma ferramenta é introduzida sem treinamento adequado, suporte institucional ou planejamento, aumentam as possibilidades de insegurança, retrabalho e dificuldades de adaptação.

Por isso, a capacitação profissional deve acompanhar o processo de transformação das universidades. Mais do que oferecer cursos de maneira eventual, é necessário construir uma política de desenvolvimento que considere aquilo que os servidores realmente encontram em suas atividades. A formação continuada precisa dialogar com as mudanças nos sistemas, com as necessidades dos diferentes setores e com as novas formas de organização do trabalho. Essa aproximação entre capacitação e realidade profissional pode tornar a aprendizagem mais significativa e contribuir para que as tecnologias sejam utilizadas de maneira mais segura e eficiente.

Outro ponto importante identificado ao longo do estudo diz respeito à participação dos próprios TAEs nas mudanças institucionais. Esses profissionais conhecem dificuldades, necessidades e particularidades dos setores em que trabalham. Sua experiência pode contribuir tanto para a escolha quanto para a avaliação de novas ferramentas e procedimentos. Dessa forma, uma modernização construída com participação tende a produzir resultados mais adequados do que mudanças implementadas sem considerar a experiência daqueles que executam diariamente os processos administrativos.

Também é importante compreender que eficiência, dentro de uma universidade pública, não deve ser confundida apenas com rapidez ou redução de custos. A qualidade da gestão envolve atendimento adequado, transparência, acessibilidade, segurança das informações e capacidade de responder às necessidades da comunidade universitária. A tecnologia precisa estar a serviço desses objetivos, e não transformar a produtividade em único critério para avaliar o trabalho desenvolvido pelos servidores.

Conclui-se, portanto, que a modernização das universidades públicas depende de uma relação equilibrada entre gestão, tecnologia e desenvolvimento humano. Investimentos em sistemas digitais precisam ser acompanhados por investimentos nas pessoas que fazem essas instituições funcionarem. A capacitação dos TAEs deve ser entendida como parte da própria estratégia de melhoria da gestão universitária,

especialmente diante do avanço da automação e de novas ferramentas digitais. Como possibilidade para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas de campo com Técnicos-Administrativos em Educação de diferentes universidades, permitindo conhecer suas experiências, dificuldades e percepções sobre a transformação tecnológica. Esse aprofundamento poderá contribuir para a construção de políticas de capacitação mais próximas da realidade dos servidores e para uma modernização que combine inovação, eficiência e valorização profissional.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

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, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 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, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet Vinzant. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**, Washington, v. 60, n. 6, p. 549-559, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons? **Public Administration**, [S. l.], v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PACHECO, Luzia et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.