

## **Análise Das Desigualdades Salariais E De Progressão Na Carreira Dos Servidores Técnico-Administrativos Em Educação No Brasil: Uma Perspectiva Baseada Em Dados Públicos**

Alcione Antunes Pereira Costa<sup>1</sup>, Breno Henrique Azevedo Bezerra De Sousa<sup>2</sup>,  
Evanilde Mariano Dos Santos<sup>3</sup>, Francisca Amália Castelo Branco<sup>4</sup>,  
Gislene Silva Lima<sup>5</sup>, Hugo Silva Ferreira<sup>6</sup>, Jackson Wesley Do Nascimento<sup>7</sup>,  
Lucas Eduardo Alves Teixeira<sup>8</sup>, Marco Aurélio Amaral Castro<sup>9</sup>,  
Mônica Batista Ribeiro<sup>10</sup>, Nathália Viana De Miranda<sup>11</sup>,  
Pricila Caroline Do Nascimento<sup>12</sup>, Rafael Soares Cardoso<sup>13</sup>,  
Tiago Luz Oliveira<sup>14</sup>, Edson Nogueira Da Silva<sup>15</sup>.

<sup>1</sup>(Especialista Em Direito Imobiliário, Empresarial E Em Direito Público, Legale, Brazil)

<sup>2</sup>(Mestrando Em Administração, MUST, USA)

<sup>3</sup>(Mestranda Em Administração, MUST, USA)

<sup>4</sup>(Mestranda Em Administração, MUST, USA)

<sup>5</sup>(Mestranda Em Administração, MUST, USA)

<sup>6</sup>(Doutorando Em Administração, FICS, PARAGUAY)

<sup>7</sup>(Mestrando Em Propriedade Intelectual E Transferência De Tecnologia Para Inovação, UFPI, PARAGUAY)

<sup>8</sup> Mestrando Em Administração, MUST, USA)

<sup>9</sup>(Doutorando Em Administração, FICS, PARAGUAY Direito Previdenciário, Direito Do Trabalho E Processo Do Trabalho)

<sup>10</sup>(Especialista Em Direito Previdenciário, Direito Do Trabalho E Processo Do Trabalho, Legale, Brazil)

<sup>11</sup> (Doutoranda Em Administração, FICS, PARAGUAY)

<sup>12</sup>(Mestranda Em Administração, MUST, USA)

<sup>13</sup>(Mestrando Em Avaliação, Faculdade Cesgranrio, Brazil)

<sup>14</sup> (Mestre Em Engenharia De Produção, UFAM, Brazil)

<sup>15</sup> (Doutorando Em Administração, FICS, PARAGUAY)

---

### **Abstract:**

**Background:** O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) foi instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, com o objetivo de valorizar e estruturar a carreira dos servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFEs). Apesar dos avanços proporcionados pelo plano, ainda existem desafios significativos, como desigualdades salariais, progressão lenta na carreira e ausência de gratificações de desempenho. Em comparação com outras carreiras administrativas do serviço público federal, o PCCTAE apresenta diferenças estruturais que impactam diretamente a atratividade e a valorização dos servidores.

**Materials and Methods:** O estudo adota uma abordagem descritiva e comparativa, com base na análise de dados secundários obtidos de documentos oficiais e tabelas salariais de diversas carreiras. Foram selecionadas carreiras administrativas com estruturas de progressão e critérios de remuneração bem definidos, como IBGE, DNIT, SUFRAMA, FNDE, PGPE, FUNAI, DENASUS e IBAMA. A análise comparativa foi realizada considerando tempo de progressão, níveis de carreira, remuneração inicial e final, amplitude salarial e impacto da qualificação na valorização profissional.

**Results:** Os resultados demonstram que o PCCTAE possui a progressão mais lenta entre as carreiras analisadas, com tempo médio de 21,5 anos para atingir o topo, enquanto as demais carreiras atingem esse patamar em até 19 anos. A remuneração inicial do PCCTAE é a mais baixa entre as carreiras comparadas, sem a presença de uma gratificação de desempenho fixa, diferentemente do IBGE, DNIT e SUFRAMA, que possuem vencimentos básicos e gratificações estruturadas. A amplitude salarial do PCCTAE é competitiva, mas sua dependência do Incentivo à Qualificação (IQ) torna a progressão salarial menos previsível.

**Conclusion:** *O estudo evidencia que o PCCTAE apresenta limitações estruturais que impactam a valorização e atratividade da carreira. A ausência de gratificações de desempenho e a progressão mais lenta tornam a remuneração inicial pouco competitiva quando comparada a outras carreiras administrativas do serviço público. Reformas estruturais, como a inclusão de uma gratificação de desempenho e a redução do tempo de progressão, podem tornar o PCCTAE mais atrativo e alinhado com as demais carreiras do setor público federal.*

**Keyword:** *PCCTAE; Progressão na carreira; Remuneração; Serviço público; Desigualdade salarial.*

Date of Submission: 29-01-2025

Date of Acceptance: 09-02-2025

## I. Introduction

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) foi criado pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, com a finalidade de estabelecer uma estrutura que reconheça e valorize os servidores técnico-administrativos das Instituições Federais de Ensino (IFEs). Esse plano surgiu em um contexto de aumento na demanda por organização e valorização do trabalho desses servidores, estruturando a carreira em níveis, classes e padrões, com critérios bem definidos para progressão e promoção. Além disso, visava alinhar a formação, a qualificação profissional e as necessidades das instituições, fomentando o desenvolvimento dos servidores e contribuindo para a qualidade do ensino e da gestão pública no Brasil.

Embora o PCCTAE tenha trazido avanços, ainda existem desafios significativos, como as desigualdades salariais e as dificuldades na progressão na carreira para muitos servidores. A estrutura atual do plano estabelece progressões a cada 18 meses, vinculadas ao tempo de serviço e à qualificação, mas o tempo necessário para alcançar o topo da carreira é extenso, frequentemente ultrapassando 20 anos. Em contrapartida, outras carreiras administrativas possuem critérios distintos de progressão, com prazos mais curtos e gratificações adicionais, o que amplia as diferenças entre as carreiras do serviço público federal.

Diante desse contexto, o objetivo geral deste estudo é analisar as desigualdades salariais e de progressão na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação no Brasil, comparando o PCCTAE com outras carreiras administrativas. A análise busca compreender as diferenças estruturais, identificar possíveis lacunas e propor soluções que promovam maior equidade e valorização desses servidores, que desempenham um papel essencial no funcionamento das Instituições Federais de Ensino e na oferta de uma educação pública de qualidade.

## Revisão de Literatura

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) instituído no ano de 2005 foi uma resposta às demandas por maior organização e valorização dos servidores das Instituições Federais de Ensino (IFES). No entanto, desde sua criação, diversas dificuldades foram identificadas, Jesus e Jesus (2020) destacam a precarização e a ausência de implementação plena de políticas voltadas ao desenvolvimento profissional dos técnico-administrativos. Esses entraves refletem dinâmicas excludentes da globalização, que influenciam diretamente o trabalho nas universidades públicas, dificultando o cumprimento pleno dos objetivos iniciais do plano.

Outrossim, Castro e Oliveira (2023) reforçam que as trajetórias individuais dos técnico-administrativos estão intrinsecamente conectadas às políticas estruturais do plano, evidenciando como as escolhas pessoais são impactadas pelas limitações institucionais existentes. Nesse mesmo sentido, Basso dos Reis e Paixão (2022) complementam essa perspectiva ao destacar que, embora o PCCTAE tenha representado um avanço em relação aos planos anteriores, como o PCC e o PUCRCE, ele ainda enfrenta desafios estruturais significativos. Entre os principais avanços, estão a introdução de critérios claros para progressão funcional e capacitação, mas há limitações quanto à implementação de políticas que efetivamente alinhem as necessidades institucionais aos objetivos de desenvolvimento dos servidores. A estrutura do plano, ao buscar equilibrar interesses individuais e institucionais, tem encontrado dificuldades em lidar com a heterogeneidade das demandas regionais e institucionais.

As desigualdades salariais e as dificuldades de progressão na carreira são aspectos centrais dessa problemática. Franco et al. (2024) pontuam que essas desigualdades se manifestam em diversos níveis, desde disparidades regionais até diferenças significativas de representação de gênero e etnia em posições de liderança. Essas diferenças também são refletidas no envelhecimento do quadro funcional, com alta concentração de servidores em regimes mais vantajosos, como integralidade e paridade, gerando pressão sobre a sustentabilidade do plano. Outrossim, Souza Júnior e Lopes (2018) destacam que, embora o PCCTAE inclua incentivos à qualificação, muitas vezes essas políticas são desconectadas das demandas reais das IFES, limitando seu impacto no desenvolvimento profissional e no desempenho organizacional. Da mesma forma, Silva et al. (2024) enfatizam que os impactos financeiros e previdenciários das disparidades salariais reforçam a necessidade de

reavaliar o plano para garantir maior sustentabilidade fiscal, conectando políticas de desenvolvimento à eficiência institucional.

A discussão sobre gestão de carreiras no setor público está intrinsecamente ligada a esses desafios. Souza Júnior e Lopes (2018) enfatizam a necessidade de implementar uma gestão por competências que alinhe as habilidades e conhecimentos dos servidores às metas institucionais. Por outro lado, Dutra (2009) reforça que a gestão integrada de competências pode servir como uma estratégia para alinhar os objetivos individuais aos institucionais, garantindo maior eficácia no desempenho organizacional. Essa abordagem seria capaz de reduzir as desigualdades estruturais apontadas por Franco et al. (2024) e, ao mesmo tempo, aumentar a eficiência das políticas de desenvolvimento. Além disso, Chiavenato (2004) ressalta que a retenção de talentos no setor público exige práticas estruturadas que integrem políticas de valorização, capacitação e reconhecimento.

Além disso, Castelo Branco et al. (2024) destacam que a motivação e a satisfação no setor público estão diretamente relacionadas à percepção de reconhecimento e impacto social. Nesse contexto, argumenta-se que políticas de gestão de pessoas que promovam autonomia e valorização são essenciais para garantir altos níveis de motivação e satisfação no longo prazo. Os autores identificam que a interação entre fatores intrínsecos, como o compromisso com a missão pública, e extrínsecos, como ajustes salariais, é determinante para o desempenho e a retenção de talentos no setor público.

A reestruturação do PCCTAE, implementada em janeiro de 2025, adiciona uma nova dimensão à análise. Espera-se que as mudanças nos critérios de progressão e nas tabelas salariais reduzam o tempo necessário para atingir o topo da carreira, aproximando o PCCTAE de outras carreiras administrativas federais. Entretanto, como apontam Jesus e Jesus (2020), as reformas estruturais no serviço público frequentemente enfrentam desafios de implementação, principalmente devido a restrições orçamentárias e resistências institucionais. Nesse sentido, a contribuição de Franco et al. (2024) ao fornecer dados demográficos detalhados é essencial para avaliar se essas mudanças serão suficientes para atender às demandas do corpo funcional e promover maior equidade e eficiência.

Dessa forma, a consolidação de um PCCTAE que seja efetivamente inclusivo e sustentável depende não apenas das reformas em curso, mas também de um diálogo constante entre as IFES, os sindicatos e o governo federal. Basso dos Reis e Paixão (2022) ressaltam que as Comissões de Supervisão (CNS e CIS) desempenham um papel crucial nesse processo, sendo necessário ampliar seu alcance e fortalecer sua capacidade de influência nas políticas de gestão de pessoas. Essas reflexões evidenciam que o PCCTAE, enquanto ferramenta de valorização e organização dos técnico-administrativos, ainda possui um longo caminho a percorrer para atender plenamente às demandas de equidade e eficiência no serviço público federal.

## **II. Material And Methods**

Este estudo segue uma abordagem descritiva e comparativa, com base na análise de documentos e no uso de dados secundários. O objetivo principal é investigar as desigualdades salariais e os desafios de progressão na carreira enfrentados pelos servidores técnico-administrativos em educação no Brasil, comparando o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) com outras carreiras administrativas. A seguir, são detalhados os principais procedimentos metodológicos adotados:

### **Coleta de Dados**

Os dados foram coletados a partir de documentos oficiais e tabelas salariais relacionadas a diferentes planos de carreira. Isso inclui o PCCTAE, o Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), além de carreiras específicas como as da Advocacia-Geral da União (AGU), do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e de outras identificadas. As informações sobre a estrutura de carreira, adicionais de qualificação e gratificações por desempenho foram analisadas com base em legislações específicas, arquivos fornecidos e relatórios disponibilizados em plataformas públicas.

### **Crítérios de Inclusão**

Foram selecionadas carreiras administrativas que apresentassem informações claras sobre os seguintes aspectos:

- **Estrutura de progressão e promoção:** número de níveis (steps) e intervalos entre eles.
- **Adicionais de qualificação e gratificações:** como Incentivo à Qualificação (IQ), Gratificação por Qualificação (GQ), Adicional de Qualificação (AQ) ou Retribuição por Titulação (RT).
- **Dados salariais e critérios de progressão:** obtidos de fontes oficiais ou tabelas fornecidas.

### Análise de Dados

A análise foi conduzida em etapas específicas:

1. **Comparação Estrutural:** identificação das diferenças nas estruturas de progressão e promoção entre o PCCTAE e outras carreiras, considerando o tempo necessário para alcançar o topo e os critérios de qualificação.
2. **Análise das Gratificações:** classificação das carreiras com base nos adicionais e gratificações oferecidos, diferenciando aquelas que possuem incentivos específicos.
3. **Organização em Tabelas Comparativas:** os dados foram consolidados em tabelas que destacam as disparidades, evidenciando as particularidades de cada carreira e as desigualdades entre elas.

### Limitações

O estudo está limitado a dados extraídos de fontes públicas e documentos oficiais. Não foram realizadas entrevistas nem a coleta de dados primários. Assim, a análise se restringe às carreiras para as quais foi possível acessar informações completas e detalhadas.

Essa metodologia oferece uma visão abrangente das desigualdades salariais e dos desafios de progressão no âmbito do PCCTAE, permitindo identificar as principais diferenças e dificuldades em relação a outras carreiras administrativas. (10)

### III. Result

Os dados foram organizados e tabelados e apresentados conforme abaixo. Na tabela 1 exibimos a comparação entre gratificações de desempenho das carreiras e os possíveis adicionais.

**Tabela no 1 (10 Bold): Comparativo gratificações e Incentivos à Qualificação. (10)**

Carreira	Adicional de Qualificação(Sim/Não)	Nome do Adicional (IQ/GQ/AQ/RT)	Gratificação por Desempenho
PCCTAE/IFES	Sim	IQ	Não
DENASUS	Não	Não	GDAE
DNIT	Sim	GQ	GDINFRA
ANM	Sim	GQ	GDANM
FNDE	Sim	RT	GDFE
FUNAI	Não	Não	GDI
IBAMA	Não	Não	GDAMB
IBGE	Sim	RT	GDIBGE
AGU	Não	Não	GDAGU
PGPE	Não	Não	GDPGPE

Na tabela 2 é exibido o tempo de progressão e a quantidade de níveis, bem como o tempo para se atingir o topo das carreiras.

**Tabela no 2 (10 Bold): Tempo de Progressão e Níveis de Progressão. (10)**

Carreira	Quantidade de Níveis (Total)	Tempo para Progressão em Anos	Tempo para o Topo (anos)
IBGE	15	1	14
PCCTAE	16	1,5	21,5
SUFRAMA	20	1	19
FNDE	20	1	19
DNIT	20	1	19
PGPE	20	1	19
FUNAI	20	1	19
DENASUS	20	1	19
IBAMA	20	1	19

Em relação a tabela 3, é exibida as remunerações com a composição do Vencimento Básico e Remuneração ignorando adicionais de qualificação como Retribuição por Titulação, Gratificação de Qualificação ou Retribuição por Titulação.

**Tabela no 3 (10 Bold): Vencimento Básico PCCTAE x Remunerações (Sem Qualificação) Demais Carreiras**

Carreira	Remuneração Inicial (100 pts)	Remuneração Final (100 pts)	Amplitude Salarial (100 pts)	Amplitude (%)
IBGE	9025,52	13980,72	4955,2	154,90
PCCTAE	5259,43	8323,87	3064,44	158,27
SUFRAMA	10918,17	15986,16	5067,99	146,42
FNDE	9319,15	12919,91	3600,76	138,64
DNIT	10153,49	14070,51	3917,02	138,58

PGPE	6715,78	8924,74	2208,96	132,89
FUNAI	7569,64	9518,54	1948,9	125,75
DENASUS	8696,78	12438,74	3741,96	143,03
IBAMA	8931,84	13715,3	4783,46	153,56

#### IV. Discussion

Ao comparar o PCCTAE com as demais carreiras, percebe-se uma diferença significativa no tempo de progressão. Enquanto as demais carreiras apresentam progressões anuais e atingem o topo em até 19 anos, o PCCTAE, com progressão a cada 1,5 anos, exige 21,5 anos para que o servidor alcance o nível máximo, evidenciando uma desvantagem em termos de tempo de ascensão na carreira.

A remuneração inicial do PCCTAE, de R\$ 5.259,43, é a menor entre as carreiras analisadas. Em comparação, carreiras como IBGE e DNIT possuem valores iniciais significativamente superiores, com R\$ 9.025,52 e R\$ 10.153,49, respectivamente. Essa disparidade impacta a atratividade do cargo para novos servidores, especialmente considerando que o PCCTAE não possui uma gratificação de desempenho incorporada.

A amplitude salarial do PCCTAE (158,27%) é competitiva quando comparada a outras carreiras, mas se considerada a possibilidade de qualificação pelo IQ, essa amplitude cresce consideravelmente. No entanto, mesmo com esse adicional, a remuneração final do PCCTAE continua abaixo de carreiras como SUFRAMA e IBGE, que possuem vencimentos básicos e gratificações estruturadas de maneira mais vantajosa.

O tempo para atingir o topo também é um fator relevante. Enquanto o PCCTAE leva 21,5 anos para alcançar o nível máximo, carreiras como IBGE e PGPE chegam ao topo em 14 e 19 anos, respectivamente. Essa diferença pode ser um fator de desmotivação para os servidores do PCCTAE, que possuem uma progressão mais lenta.

Além disso, a ausência de uma gratificação de desempenho fixa no PCCTAE limita o crescimento salarial ao longo da carreira. Carreiras como FNDE e DENASUS, que possuem retribuições adicionais incorporadas ao salário, apresentam uma valorização mais consistente ao longo do tempo.

O impacto da qualificação na remuneração do PCCTAE é um fator que merece atenção. Como destacado por Souza Júnior e Lopes (2018), a gestão por competências pode alinhar os incentivos à qualificação com as demandas institucionais, criando um modelo mais equilibrado. No entanto, mesmo considerando esse fator, o PCCTAE continua apresentando valores inferiores às carreiras que possuem gratificações fixas.

Ao analisar o impacto da qualificação, percebe-se que o PCCTAE permite um incremento significativo na remuneração através do IQ. No entanto, essa vantagem não é suficiente para superar a remuneração final de carreiras que possuem estruturas salariais mais robustas desde o ingresso. A competitividade do PCCTAE em relação às demais carreiras depende, portanto, de um reequilíbrio estrutural, seja através da inclusão de uma gratificação de desempenho ou de um reajuste na progressão salarial.

A implementação de mecanismos que tornem a carreira mais atraente desde o ingresso pode ser fundamental para reduzir as diferenças salariais e o tempo necessário para atingir patamares mais elevados de remuneração. conforme proposto por Dutra (2009), que defende a necessidade de alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais para garantir eficácia no serviço público. Por fim, a análise sugere que uma revisão no modelo de progressão e na estrutura remuneratória do PCCTAE poderia aproximá-lo das demais carreiras, garantindo maior equidade na valorização dos servidores técnico-administrativos da educação.

#### V. Conclusion

A análise comparativa entre o PCCTAE e outras carreiras administrativas demonstra que o plano de carreira dos técnico-administrativos em educação possui limitações estruturais significativas. A progressão mais lenta, a remuneração inicial mais baixa e a ausência de uma gratificação de desempenho fazem com que a carreira se torne menos atrativa e menos competitiva dentro do serviço público federal.

Embora a amplitude salarial seja elevada, sua dependência do Incentivo à Qualificação reduz a previsibilidade do crescimento remuneratório. Outras carreiras analisadas, como IBGE, DNIT e SUFRAMA, garantem remunerações iniciais e finais superiores, além de tempos de progressão mais curtos, o que reforça a necessidade de revisão no modelo do PCCTAE.

Diante desse cenário, torna-se fundamental repensar a estrutura do plano de carreira, buscando maior equidade salarial e melhores condições de progressão. A implementação de uma gratificação de desempenho ou a redução do tempo necessário para alcançar o topo da carreira podem ser estratégias para tornar o PCCTAE mais atrativo e alinhado às demais carreiras do serviço público federal.

#### References

- [1]. Basso Dos Reis, G.; Paixão, M. V. Técnico-Administrativos Em Educação Das Ifes: Carreira E Institucionalidade. Revista Educar Mais, [S. L.], V. 6, P. 199–208, 2022. Doi: 10.15536/Reducarmais.6.2022.2611. Disponível Em: <https://Periodicos.Ifesul.Edu.Br/Index.Php/Educarmais/Article/View/2611>. Acesso Em: 27 Jan. 2025.

- [2]. 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. Diário Oficial Da União: Seção 1, Brasília, Df, P. 1, 13 Jan. 2005. Disponível Em: [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). Acesso Em: 27 Jan. 2025.
- [3]. Brasil. Tabela De Remuneração Dos Servidores Públicos Federais Cíveis E Dos Ex-Territórios. Portal Gov.Br, 2025. Disponível Em: [Https://Www.Gov.Br/Servidor/Pt-Br/Observatorio-De-Pessoal-Govbr/Tabela-De-Remuneracao-Dos-Servidores-Publicos-Federais-Civis-E-Dos-Ex-Territorios](https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/tabela-de-remuneracao-dos-servidores-publicos-federais-civis-e-dos-ex-territorios). Acesso Em: 27 Jan. 2025.
- [4]. Castelo Branco, F. A.; Teixeira, A. R.; Serudo, E. C. A.; Silva, F. D. A.; Nascimento, J. W.; Alves, J. F.; Rodrigues, M. A.; Castro, M. A. A.; Nascimento, P. C.; Oliveira, T. L.; Lins, L. C.; Santana, R. B.; Freitas, V. M. S.; Matos, F. R. P.; Silva, E. N. Motivation And Satisfaction In The Public Sector: A Comparative Analysis. *Iosr Journal Of Humanities And Social Science*, V. 29, N. 9, P. 59–63, 2024. Doi: 10.9790/0837-2909135963. Disponível Em: [Https://Www.Iosrjournals.Org](https://www.iosrjournals.org). Acesso Em: 27 Jan. 2025.
- [5]. Castro, M. A. A. De; Oliveira, K. P. De. Carreiras Individuais: Descortinando As Trajetórias De Servidores Técnico-Administrativos Em Educação (Taes). *Revista De Ciências Da Administração*, [S. L.], V. 25, N. 65, P. 1–21, 2023. Doi: 10.5007/2175-8077.2023.E90399. Disponível Em: [Https://Periodicos.Ufsc.Br/Index.Php/Adm/Article/View/90399](https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/90399). Acesso Em: 27 Jan. 2025.
- [6]. Chiavenato, I. *Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações*. 2. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2004.
- [7]. Dutra, J. S. *Gestão Por Competências: Um Modelo Avançado Para O Gerenciamento De Pessoas*. São Paulo: Gente, 2009.
- [8]. Franco, D. M.; Freitas, F. B.; Silva, F. D. A.; Branco, F. A. C.; Ferreira, H. S.; Nascimento, J. W. Do; Santos, J. D. Dos; Sena, J. V.; Fagundes, J. M.; Silva Neto, M. Da; Castro, M. A. A. De; Nascimento, P. C. Do; Cardoso, R. S.; Oliveira, T. L. De; Silva, E. N. Da. Perfil Demográfico E Diversidade No Plano De Cargos Dos Técnicos Administrativos Em Educação: Análise Das Principais Variáveis. *Cuadernos De Educación Y Desarrollo*, [S. L.], V. 16, N. 13, P. E7064, 2024. Doi: 10.55905/Cuadv16n13-153. Disponível Em: [Https://Ojs.Cuadernoseducacion.Com/Ojs/Index.Php/Ced/Article/View/7064](https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/7064). Acesso Em: 27 Jan. 2025.
- [9]. Silva, E. N. Da; Castro, M. A. A. De; Silva, E. F. E; Silva, F. D. A.; Branco, F. A. C.; Matos, F. R. P. De; Nascimento, J. W. Do; Santiago, S. A.; Soares, L.; Neto, M. Da S.; Miranda, N. V. De; Oliveira, T. L. De; Silva, F.; Oliveira, K. De. Análise Dos Impactos Financeiros, Tributários E Previdenciários: Um Estudo De Caso Do Plano De Cargos E Carreiras Dos Técnicos Administrativos Em Educação (Pcetae). *Iosr Journal Of Humanities And Social Science*, V. 29, N. 8, P. 41–50, 2024. Disponível Em: [Doi.Org/10.9790/0837-2908084150](https://doi.org/10.9790/0837-2908084150).. Acesso Em: 27 Jan. 2025.
- [10]. Souza Júnior, R. C.; Lopes, J. E. F. Desenvolvimento De Competências: A Percepção De Gestores Sobre Os Técnico-Administrativos Em Educação. *Revista Gestão Universitária Na América Latina - Gual*, V. 11, N. 2, P. 159-177, Maio/Ago. 2018. Doi: 10.5007/1983-4535.2018v11n2p159. Disponível Em: [Https://Doi.Org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p159](https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p159). Acesso Em: 27 Jan. 2025
- [11]. Jesus, D.; Jesus, H. Técnico-Administrativos Em Educação Como Sujeitos Políticos. *Rtps - Revista Trabalho, Política E Sociedade*, V. 5, N. 8, P. 241–256, 25 Maio 2