



## INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO: BENEFÍCIOS E DIFICULDADES PARA A GESTÃO DE PESSOAS DE UMA IFES

**ALESSANDRA DE LINHARES JACOBSEN**

Universidade Federal de Santa Catarina

[alessandradelinhairesjacobsen@gmail.com](mailto:alessandradelinhairesjacobsen@gmail.com)

**GISELE FURTADO SCHMITZ DE SOUZA**

UFSC

[giselefurtado.s@gmail.com](mailto:giselefurtado.s@gmail.com)

**MARIANA FEMINELLA VEIGA**

IFSC

[mariana.veiga@ifsc.edu.br](mailto:mariana.veiga@ifsc.edu.br)

### RESUMO

O artigo analisou a perspectiva da gestão de pessoas quanto a benefícios e dificuldades resultantes do incentivo à qualificação dos servidores das IFES, tendo como unidade de estudo a UFSC. Utilizou-se método indutivo, pesquisas aplicada e descritiva e técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. O instrumento de coleta de dados foi a observação participante e, para tratamento dos dados coletados, optou-se pela abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa bibliográfica concentrou-se no desenvolvimento dos temas: gestão de pessoas (GP), GP na administração pública e políticas de GP nas IFES. Como benefício, entende-se o fato de a Instituição poder contar com um quadro de pessoal altamente qualificado. Como dificuldade, a demanda de administrar servidores com qualificação acima daquela exigida para o cargo, além das expectativas geradas e a necessidade de continuidade das atividades desempenhadas e atreladas ao cargo. Concluiu-se identificando a existência de dualidade entre benefícios e dificuldades gerados pelo IQ e o grande desafio para a gestão da UFSC: conciliá-los.

**Palavras-Chave:** Administração Pública. Administração Universitária. Gestão de Pessoas. Benefícios. Incentivo à qualificação.

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma época na qual a sociedade revisa seus valores morais e éticos, novas exigências são postas à administração pública. Essas exigências traduzem-se em demandas por mais e melhores serviços públicos de crescente complexidade, associados a novos processos, mais simples e mais rápidos. A área, por sua vez, atravessa um momento de quebra de paradigmas, na busca contínua por soluções inovadoras que atendam a esses desafios contemporâneos do Estado brasileiro.

Nesse cenário, a qualificação dos profissionais que atuam na gestão pública deixou de ser coadjuvante para ocupar lugar de destaque na busca da tão cobrada eficiência administrativa, expressa na carta magna nacional (BRASIL, 1988). Assim, vê-se a procura pela profissionalização e otimização do desempenho desses servidores, por meio da adoção, adaptação e implementação de novos modelos de gestão.

Nesse contexto, considerando-se que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro dessas instituições, órgãos públicos federais começaram a estruturar seus planos de carreira sob essa nova ótica, entre eles, as Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, nas quais o incentivo à qualificação aos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) tem recebido especial atenção, desde 2005, a partir da publicação da Lei Federal nº 11.091 de 12/01/2005, que estruturou um novo plano de carreira para a categoria (BRASIL, 2005).

Ao ingressar na administração pública federal, o caminho comum percorrido pelos servidores é buscar o seu desenvolvimento profissional, o que se intensifica quando há incentivos financeiros. A esse respeito, para as universidades, particularmente, recomenda Grillo (2001, p. 18) que “vincular o aperfeiçoamento à trajetória da carreira é uma norma que as instituições universitárias devem adotar para todas as categorias de colaboradores, no sentido de propiciar maior qualificação para o seu quadro de pessoal”.

Embora, inicialmente, pareça excelente o fato de os servidores terem a pró-atividade de buscarem níveis de escolaridade acima do exigido para o cargo que ocupam, as instituições federais de ensino superior percebem, em seu dia-a-dia de trabalho, a necessidade de mediar o conflito entre a expectativa gerada pelo servidor mais qualificado e a necessidade da continuidade da execução das atividades inerentes ao cargo ocupado, realidade vivenciada por duas pesquisadoras deste artigo que são servidoras técnico-administrativas em educação e atuam na área de gestão de pessoas de suas respectivas instituições.

Além disso, a legislação (MEC, 2006) estabelece criteriosamente as atribuições de todos os cargos constantes no plano de carreira e possibilita uma margem de realocação pequena, exigindo que cada órgão mantenha-se atento para não cometer o chamado desvio de função. “O desvio de função impõe ao servidor a prática de atribuições distintas daquelas adstritas ao seu cargo efetivo, sendo prática absolutamente proibida no serviço público, por ferir os princípios constitucionais da legalidade administrativa e do concurso público” (CONLEGIS, 2015, p. 160).

Dessa forma, as instituições precisam saber lidar, ao mesmo tempo, com as expectativas dos servidores, com a legislação vigente e garantir a eficaz prestação de serviços à sociedade, tríade árdua para o gestor da já complexa organização universitária.

Diante da dualidade exposta, o presente artigo pretende analisar benefícios e dificuldades do incentivo à qualificação para a gestão de pessoas das instituições federais de ensino superior, tendo como unidade de estudo a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para tanto, inicia com a exposição da teoria concernente ao tema central (gestão de pessoas e gestão de pessoas no setor público). Após, faz-se a descrição do método adotado para o desenvolvimento da pesquisa. Já, no quarto capítulo, são apresentados e analisados os resultados do estudo, e, finalmente, no quinto capítulo, elabora-se a sua conclusão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceitos centrais e os conteúdos teóricos que servem de fundamento para a compreensão da temática da pesquisa e, posteriormente, à análise e interpretação da realidade investigada, são destacados a seguir.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O ato de gerir pessoas é definido pelos autores da área de forma bastante semelhante. Por exemplo, para Gil (2011, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Já, Ribeiro (2006) ressalta como papel fundamental da área atrair, reter e desenvolver pessoas, por meio das áreas de recrutamento e seleção e de treinamento e desenvolvimento. “O objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa” (RIBEIRO, 2006, p. 14).

Dutra (2011), por sua vez, destaca o processo evolutivo da gestão de pessoas, no mundo e no Brasil, citando, como marco, mais objetivamente inicial, de uma preocupação em sistematizar o conhecimento relativo a esta a revolução industrial ocorrida na Inglaterra, posto que, neste período, ocorreram pressões dos sindicatos e do parlamento. Nos Estados Unidos, lembra o autor, a gestão de pessoas sistematizada surgiu no século XX, com o movimento da administração científica, que defendia fortemente a especialização do trabalho e o treinamento dos funcionários, fatores que incentivaram o surgimento de uma área de pessoal (DUTRA, 2011). Uma das características da administração científica era a ideia de que “fixados os padrões de produção, era preciso que fossem atingidos. Para isso, eram necessários a seleção, o treinamento, o controle, a supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos” (DUTRA, 2011, p. 28).

Assim, diversos autores, a exemplo de Dutra (2011), costumam dividir em três fases a evolução do processo de gestão de pessoas: operacional, até a década de 60, gerencial, dos anos 60 até o início dos anos 80, e estratégica, a partir dos anos 80.

No Brasil, o autor (DUTRA, 2011) comenta que podem ser considerados os seguintes momentos históricos, descritos no Quadro 1 – Evolução do processo de gestão de pessoas no Brasil.

**Quadro 1** – Evolução do processo de gestão de pessoas no Brasil.

Período		Características
Até 1930	Primeira República	- inexistência de legislação trabalhista - funções de gestão de pessoas dispersas nos diferentes níveis de comando das organizações
de 1930 a 1945	Estado Novo	- formatação de um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho - criação de uma estrutura de sindicatos de trabalhadores e de empresas - formação de uma estrutura jurídica para mediar conflitos entre capital e trabalho
De 1945 a 1964	Segunda República	- empresas multinacionais são estimuladas a instalarem-se no país e trazem práticas estruturadas de gestão de pessoas - início de uma gestão mais profissionalizada de

		<p>pessoas, baseada nos princípios tayloristas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cargos e salários: ideias de racionalização, descrição de cargos, definição da remuneração justa, dimensionamento de quadro</li> <li>- preocupação com a atração e retenção de pessoas</li> <li>- gestão estratégica de pessoas</li> </ul>
Após 1964	-	

**Fonte:** Adaptado de Dutra (2011).

A gestão de pessoas, na iniciativa privada, ocorreu conforme exposto neste tópico. Mas, no âmbito público, há particularidades, que são expostas na sequência.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os novos desafios da política pública, em que atuam os servidores públicos, impõem a necessidade de novos modelos de gestão de pessoas. De acordo com Bergue (2011), diferentemente do perfil tradicional (e estereotipado) de agente público, especializado e pouco estimulado para o desenvolvimento conceitual e técnico, o perfil profissional contemporâneo exige pessoas cujo desejo de aprendizagem seja constante, mediante todas as formas de desenvolvimento. O autor ainda complementa esta tese, ao afirmar que tal impulso para a aprendizagem, segundo um ciclo virtuoso de expansão, deve transcender aspirações atreladas tão somente à possibilidade de ascensão na carreira, estendendo-se para a dimensão do crescimento pessoal e cidadão.

Dessa forma, as políticas de gestão de pessoas (entre as quais se incluem os Planos de Cargos e Salários oferecidos pelas instituições públicas) devem buscar um alinhamento entre as necessidades institucionais e as necessidades dos servidores, que, de modo crescente, demonstram ser mais exigentes com relação ao que desejam do ambiente em que atuam, não somente em termos financeiros, mas também quanto ao seu desenvolvimento profissional e pessoal. Segundo Dutra (2013), concomitantemente a este quadro, há um esforço particular em tornar o servidor protagonista de seu desenvolvimento e de sua carreira, exigindo que sejam tornados claros os critérios de ascensão e a valorização do servidor tem sido o grande desafio da administração pública.

Nesse contexto, Bergue (2011) coloca que as ações de gestão devem orientar-se pela atuação articulada na reforma da estrutura normativa, no redesenho de estruturas e processos de trabalho, na renovação de quadros, programas institucionais de qualificação (treinamento e desenvolvimento), seguidos por posturas gerenciais mais descentralizadas, que estimulem a participação, a criatividade e a inovação no ambiente organizacional, orientadas para o alcance de melhores níveis de eficiência, eficácia e efetividade nas ações do Poder Público.

De outro modo, porém, como tratado na Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal (2009), não é fácil estabelecer formalmente as diretrizes que norteiam a política de gestão de pessoas da administração pública federal, uma vez que se entende que o processo de elaboração de diretrizes de carreira deve contemplar minimamente os seguintes aspectos:

- a) definição de critérios para estruturação e criação de novas carreiras;
- b) definição de uma política de ingresso, recrutamento e seleção;
- c) aperfeiçoamento dos critérios de progressão e promoção;
- d) vinculação do desenvolvimento na carreira a critérios objetivos da capacitação;
- e) estabelecimento de referenciais para definição de estruturas remuneratórias;
- f) definição da composição das tabelas remuneratórias (vencimento básico, gratificações de desempenho, gratificações de exercício, retribuição por titulação, gratificação de qualificação);

g) delineamento de sistemas mais adequados de avaliação e gratificação de desempenho.

Em análise a essas necessidades apontadas, a gestão de pessoas deve basear-se em uma perspectiva estratégica da Administração Pública e na compreensão do contexto em que está inserida. Essa perspectiva de gestão estratégica de pessoas deve incluir a definição dos perfis profissionais, e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Deve-se partir da análise das políticas de recursos humanos vigentes que refletem os conceitos organizacionais, econômicos, culturais, políticos, técnicos e tecnológicos dos quais decorrem. Por se tratar de perspectiva estratégica, não se pode limitar o olhar sobre a realidade a um diagnóstico estático, tornando-se essencial que se avance em direção a algo dinâmico que espelhe a realidade.

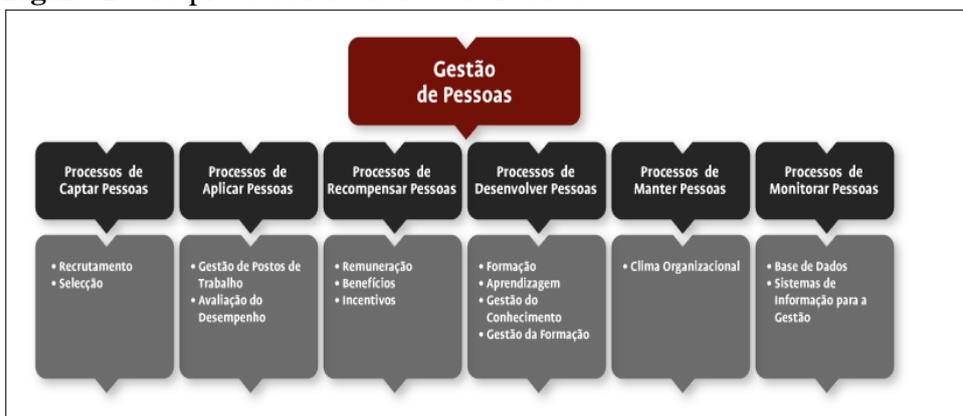
### 2.3 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (IFES)

De acordo com Bergue (2011), as carreiras são o mais amplo espaço de atuação da administração pública, sob a perspectiva do servidor, ou seja, afastada a possibilidade de ascensão entre cargos por via outra que não seja o concurso público, a trajetória profissional do agente público, no que tange ao aspecto remuneratório, está restrita à carreira. Nesses termos, a análise e a definição das estruturas remuneratórias no setor público são muito importantes e exigem um amplo estudo, pois poderá servir como fator de motivação e desempenho do servidor ou até mesmo ser determinante para a sua permanência na Administração Pública.

O atual Plano de Carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) foi criado pela Lei Federal nº 11.091, de 12/01/2005, que “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” (BRASIL, 2005). Esse Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) estrutura a carreira e os cargos dos servidores TAE's pertencentes ao quadro das IFES, em que foram previstas possibilidades de crescimento na carreira, entre eles, aquelas relativas a benefícios como a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação (BRASIL, 2005).

As políticas e práticas de gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2008), podem ser divididas em seis processos básicos, dinâmicos e interativos, dentre os quais os benefícios são classificados como um dos subprocessos de recompensar pessoas, conforme a Figura 1 - Os processos de Gestão de Pessoas.

**Figura 1** - Os processos de Gestão de Pessoas.



**Fonte:** Chiavenato (2008).

França (2011) ressalta que, entre os componentes de um sistema de recompensas ao funcionário, podem-se citar os elogios, as promoções, as participações em congressos e eventos, os acessos a programas de capacitação e, o que destaca como mais importante, a remuneração. Enumera como objetivos do sistema de remuneração: cumprir as obrigações legais, manter um senso de equidade e justiça entre os empregados, atrair novos empregados altamente qualificados, reter os empregados atuais, motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento e controlar os custos, considerando que a folha de pagamento corresponde a uma grande parcela das despesas organizacionais (FRANÇA, 2011). “Na verdade, os incentivos são práticas antigas. O que aparece como novo é seu uso como uma ferramenta de gestão flexível que necessita ser moldada ao contexto e às prioridades de mudanças organizacionais” (GODOY *et al.*, 2008, p. 177).

Nesse novo plano de carreira, PCCTAE, destaca-se o incentivo às iniciativas de capacitação a serem promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e de conhecimentos de servidores do próprio quadro de pessoal; a garantia de acesso dos servidores a eventos de capacitação interna e externamente ao seu local de trabalho; o incentivo à inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção do servidor na carreira e a complementaridade entre o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho (BRASIL, 2005). Assim, a Lei (BRASIL, 2005) trouxe uma série de propostas à gestão dos TAE's dentro das IFES, buscando alinhar o desenvolvimento do servidor aos objetivos institucionais.

Com foco na gestão estratégica de pessoas, “a criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico” (DUTRA, 2011, p. 20). Afinal, na chamada gestão do conhecimento, “entramos, agora, numa etapa na qual gerenciar corretamente as capacidades existentes na empresa será de vital importância para o seu sucesso” (RIBEIRO, 2006, p. 28). Trata-se, por conseguinte, de buscar o desenvolvimento do capital intelectual da organização.

“Por desenvolvimento, entende-se a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. Isto pressupõe a existência de uma carreira com a explicação das demandas dos cargos futuros” (GODOY *et al.*, 2006, p. 262).

O artigo 3º, da Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005, art 3º), que elenca os princípios e diretrizes da gestão dos cargos do Plano de Carreira, traz, em seu inciso VIII, “garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal”. Dessa forma, como motivação à capacitação formal dos servidores, o PCCTAE criou o Incentivo à qualificação em que é garantido ao servidor um percentual em seu salário, caso apresente titulação maior do que a exigida como requisito para provimento do seu cargo, conforme indica seu artigo 12, a saber:

Art. 12 O Incentivo à qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros: (Redação dada pela Lei nº 11.784, de 2008)

I - a aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ao ambiente organizacional de atuação do servidor ensejará maior percentual na fixação do Incentivo à qualificação do que em área de conhecimento com relação indireta; e

II - a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito

de pagamento do Incentivo à qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional.

§ 1o Os percentuais do Incentivo à qualificação não são acumuláveis e serão incorporados aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

§ 2o O Incentivo à qualificação somente integrará os proventos de aposentadorias e as pensões quando os certificados considerados para a sua concessão tiverem sido obtidos até a data em que se deu a aposentadoria ou a instituição da pensão. (Redação dada pela Lei nº 11.233, de 2005)

§ 3o Para fins de concessão do Incentivo à qualificação, o Poder Executivo definirá as áreas de conhecimento relacionadas direta e indiretamente ao ambiente organizacional e os critérios e processos de validação dos certificados e títulos, observadas as diretrizes previstas no § 2o do art. 24 desta Lei.

§ 4o A partir de 1o de janeiro de 2013, o Incentivo à qualificação de que trata o caput será concedido aos servidores que possuem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, na

forma do Anexo IV. (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012)

Conforme o artigo 11, da Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005, art. 11), que ressalta que o incentivo à qualificação será instituído na forma de regulamento, o Governo Federal publica o Decreto Federal nº 5.824, de 29 de junho de 2006, em que “estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE”. Dessa forma, tem-se que:

Art. 1o O Incentivo à qualificação será concedido aos servidores ativos, aos aposentados e aos instituidores de pensão com base no que determina a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e no estabelecido neste Decreto.

§ 1o A implantação do Incentivo à qualificação dar-se-á com base na relação dos servidores habilitados de que trata o art. 20 da Lei no 11.091, de 2005, considerados os títulos obtidos até 28 de fevereiro de 2005, que será homologada pelo colegiado superior da Instituição Federal de Ensino - IFE.

§ 2o Após a implantação, o servidor que atender ao critério de tempo de efetivo exercício no cargo, estabelecido no art. 12 da Lei no 11.091, de 2005, poderá requerer a concessão do Incentivo à qualificação, por meio de formulário próprio, ao qual deverá ser anexado o certificado ou diploma de educação formal em nível superior ao exigido para ingresso no cargo de que é titular.

§ 3o A unidade de gestão de pessoas da IFE deverá certificar se o curso concluído é direta ou indiretamente relacionado com o ambiente organizacional de atuação do servidor, no prazo de trinta dias após a data de entrada do requerimento devidamente instruído.

§ 4o O Incentivo à qualificação será devido ao servidor após a publicação do ato de concessão, com efeitos financeiros a partir da data de entrada do requerimento na IFE.

§ 5o No estrito interesse institucional, o servidor poderá ser movimentado para ambiente organizacional diferente daquele que ensejou a percepção do Incentivo à qualificação.

§ 6o Caso o servidor considere que a movimentação possa implicar aumento do percentual de Incentivo à qualificação, deverá requerer à unidade de gestão de pessoas, no prazo de trinta dias, a contar da data de efetivação da movimentação, a revisão da concessão inicial.

§ 7o Na ocorrência da situação prevista no § 6o, a unidade de gestão de pessoas deverá pronunciar-se no prazo de trinta dias a partir da data de entrada do requerimento do servidor, sendo que, em caso de deferimento do pedido, os efeitos financeiros dar-se-ão a partir da data do ato de movimentação.

§ 8o Em nenhuma hipótese poderá haver redução do percentual de Incentivo à qualificação percebido pelo servidor.

§ 9o Os percentuais para a concessão do Incentivo à qualificação são os constantes do Anexo I. (DECRETO n.º 5.824, de 29 de junho de 2006)

Percebe-se que o supracitado artigo leva em consideração o “ambiente organizacional” para a concessão do Incentivo à qualificação, que, segundo o inciso VI, do artigo 5º, da Lei 11.091/2005, é a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal (BRASIL, 2005). Dessa forma, tem-se a já mencionada nova perspectiva trazida pelo PCCTAE, que busca alinhar o desenvolvimento do servidor aos objetivos institucionais, uma vez que há o interesse da instituição na sua educação formal mediante a titulação apresentada e exigida para o desempenho das funções inerentes de cada cargo, levando-se em consideração o ambiente onde essas funções são exercidas.

O Anexo I do Decreto Federal nº 5.824/2006 trouxe os seguintes percentuais para a concessão do Incentivo à qualificação, cujo conteúdo é descrito no Quadro 2 - Percentuais para a concessão do Incentivo à qualificação (BRASIL, 2006).

**Quadro 2 - Percentuais para a concessão do Incentivo à qualificação.**

Nível de Classificação	Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo	Percentuais de incentivo	
		Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
A	Ensino fundamental completo	10%	-
	Ensino médio completo	15%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo ou título de educação formal de maior grau	20%	10%
B	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	10%	-
	Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	15%	10%

	Curso de graduação completo	20%	15%
<b>C</b>	Ensino Fundamental completo	5%	-
	Ensino médio completo	8%	-
	Ensino médio com curso técnico completo	10%	5%
	Curso de graduação completo	15%	10%
	Especialização, superior ou igual a 360h	20%	15%
<b>D</b>	Ensino médio completo	8%	-
	Curso de graduação completo	10%	5%
	Especialização, superior ou igual a 360h	15%	10%
	Mestrado ou título de educação formal de maior grau	20%	15%
<b>E</b>	Especialização, superior ou igual a 360h	10%	5%
	Mestrado	15%	10%
	Doutorado	20%	15%

**Fonte:** Brasil (2006).

Esses percentuais pretendiam incentivar, financeiramente, a obtenção de titulação maior do que a exigida para provimento do cargo, propiciando, assim, uma maior perspectiva de conhecimentos entre os servidores das IFES. A Lei Federal n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012), alterou os percentuais de incentivo à qualificação, passando a configurar a partir de 1º de janeiro de 2013, conforme o Quadro 3 - Novos percentuais para a concessão do Incentivo à qualificação.

**Quadro 3** - Novos percentuais para a concessão do Incentivo à qualificação

<b>Nível de escolaridade superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)</b>	<b>Área de conhecimento com relação direta</b>	<b>Área de conhecimento com relação indireta</b>
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:** Brasil (2012).

Ao analisar a atualização dos percentuais (Quadro 3), constata-se um aumento do incentivo à qualificação a ser concedido aos TAE's. Há situações em que o aumento concedido pela nova tabela acabou sendo maior do que o dobro da anterior, como nos casos de servidores que ocupam cargos cujo requisito de escolaridade para o ingresso é o ensino médio completo e que solicitem IQ pela conclusão de curso de graduação com relação direta ao ambiente organizacional: o percentual passou de 10% para 25%.

Um aspecto relevante que essa nova tabela de ajustes trouxe foi a possibilidade de os cargos de níveis A, B, C e D receberem incentivo à qualificação por mestrado e doutorado,

fato que, até então, era somente possível para os cargos de nível D, mestrado, e E, mestrado e doutorado.

### 3 METODOLOGIA

Nesta pesquisa, foi utilizado o método indutivo, que, conforme afirma Richardson (1999, p. 36), “[...] parte de premissas dos fatos observados para chegar a uma conclusão que contém informações sobre fatos ou situações não observadas”.

A pesquisa realizada foi do tipo aplicada, que “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (MARCONI; LAKATOS, 1999, p. 22). Classifica-se, também, como do tipo descritiva, que, segundo aponta Vergara (2007, p. 47), “[...] não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Para a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, realizando-se uma investigação em fontes bibliográficas relacionadas ao tema e por meio do levantamento documental, quando da análise de relatórios da UFSC que quantificam os incentivos à qualificação, estes concedidos aos servidores entre os anos de 2006 e 2013, relacionando o tempo da concessão desse incentivo às suas admissões e também ao nível de escolaridade superior ao exigido para o exercício do cargo. Em razão de uma das pesquisadoras ser servidora da área de gestão de pessoas da UFSC, utilizou-se, ainda, como técnica de coleta de dados a observação participante. Neste contexto, cabe assinalar que, para analisar benefícios e dificuldades do incentivo à qualificação para a gestão de pessoas na UFSC, foram considerados os seguintes fatores de análise:

- a) Tempo (em anos) entre a admissão dos servidores da UFSC e a concessão do Incentivo à qualificação (IQ);
- b) Quantidade, em percentual, de concessão de Incentivo à qualificação por ano, de 2006 a 2013;
- c) Quantidade de concessão de Incentivo à qualificação por nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo.

A abordagem do estudo foi quantitativa e qualitativa, sendo que a análise qualitativa segue o modelo interpretativo indicado por Triviños (1996). O citado modelo tem como ênfase a experiência dos pesquisadores, já que todos atuam como servidores em IFES, a literatura pesquisada, aqui sobre gestão de pessoas, e os dados coletados da realidade estudada, isso é, da UFSC. Com isso, pode-se caracterizar esta pesquisa também como um estudo de caso.

### 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Com base na análise dos relatórios da UFSC e no levantamento bibliográfico, é possível apresentar uma descrição dos benefícios e das dificuldades gerados pelo incentivo à qualificação para a gestão de pessoas.

Os Quadros 4, 5 e 6, que são analisados a seguir, foram elaborados pelas autoras com base em dados extraídos do Sistema de Administração de Recursos Humanos (SARH) da UFSC.

**Quadro 4** - Tempo entre a admissão dos servidores da UFSC e a concessão do Incentivo à qualificação (IQ), em um período compreendido entre 01/01/2006 e 31/12/2013

Tempo em anos para concessão de IQ após a admissão	Quantidade de concessão de IQ
--	-------------------------------

7	3,05%
6	2,68%
5	3,36%
4	3,79%
3	3,48%
2	25,59%
1	8,82%
0	49,23%

**Fonte:** Adaptado de SARH (2014).

Em análise ao Quadro 4 - Tempo entre a admissão dos servidores da UFSC e a concessão do Incentivo à qualificação (IQ), em um período compreendido entre 01/01/2006 e 31/12/2013, verifica-se que em torno de 25% dos Incentivos à Qualificação são concedidos em 2 (dois) anos de exercício do servidor na Instituição. Outra relevância que se pode destacar é que 49,23%, ou seja, quase metade, dos Incentivos à Qualificação foi concedido até o primeiro ano de exercício. Dessa forma, é possível dizer que os servidores já entraram na Instituição com o curso de educação formal acima do exigido para o ingresso ou estavam realizando o curso e o concluíram no primeiro ano de exercício.

Analisando-se o exposto por Bergue (2011), de que o perfil profissional contemporâneo exige pessoas cujo desejo de aprendizagem seja constante, infere-se do Quadro 4 analisado que os servidores ingressantes na UFSC nos últimos anos possuem um comportamento ao encontro desse esperado. O autor ainda complementa que esse impulso para a aprendizagem, segundo um ciclo virtuoso de expansão, deve transcender aspirações atreladas tão somente à possibilidade de ascensão na carreira, estendendo-se para a dimensão do crescimento pessoal e cidadão. Como os servidores já estão chegando na Instituição muito qualificados, deduz-se que são pessoas que possuem um estímulo natural de constante aprendizagem.

De acordo com o Quadro 5 - Quantidade, em percentual, de concessão de Incentivo à qualificação por ano, de 2006 a 2013, pode-se verificar que, do total de IQ's concedidos entre os anos de 2006 e 2013, o ano de 2006 foi aquele em que foi concedida a maior quantidade de Incentivo à qualificação. Esse foi o primeiro ano de concessão de tal benefício, por meio da implantação do PCCTAE, em 2005, e do Decreto 5.824/2006, que regulamentou o IQ (BRASIL, 2005; 2006). Nesse primeiro ano, a concessão do IQ ocorreu por intermédio de um processo de enquadramento dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC no PCCTAE, em que foram validados os diplomas ou certificados de educação formal que os servidores já possuíam. Dessa forma, destaca-se que a maioria dos IQ's de 2006 foi concedida com base em cursos que os servidores já possuíam e que, somente com o PCCTAE, houve um incentivo financeiro a essa qualificação.

**Quadro 5** - Quantidade, em percentual, de concessão de Incentivo à qualificação por ano, de 2006 a 2013

Ano	Quantidade de concessão de IQ
2013	10,12%
2012	10,70%
2011	9,38%
2010	8,70%
2009	3,02%

2008	24,46%
2007	3,58%
2006	30,04%

**Fonte:** Adaptado de SARH (2014).

Como exposto por Ribeiro (2006, p. 14), “o objetivo do departamento de Recursos Humanos é criar oportunidades para as pessoas crescerem dentro da empresa”. Os dados analisados demonstram que a nova carreira criou possibilidade de ascensão financeira e intelectual aos servidores, mas não possibilitou à UFSC criar oportunidade para as pessoas crescerem dentro da instituição, realizarem outras atividades, salvo nos casos onde foi possível a alçada a cargos/funções de chefia. Entretanto, conforme expõe Bergue (2011), os estímulos financeiros podem servir como fator de motivação e desempenho do servidor ou até mesmo sua permanência na Administração Pública.

O Quadro 6 - Quantidade de concessão de Incentivo à qualificação por nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo, em um período compreendido entre 01/01/2006 e 31/12/2013, aponta um panorama geral da UFSC em relação à concessão de Incentivo à qualificação a seus servidores TAE's. Em análise a esse quadro, verifica-se que a maior parte de IQ's concedidos entre os anos de 2006 a 2013 refere-se à graduação e especialização, com 29,84% e 29,52%, respectivamente. Esses níveis de escolaridades, quando somados, representam um total de 59,36%, ou seja, mais da metade da concessão de IQ. Outro dado que se pode destacar é que há somente 3,02% de concessão de IQ para o doutorado, representando o menor índice de concessão de IQ.

**Quadro 6** - Quantidade de concessão de Incentivo à qualificação por nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo, em um período compreendido entre 01/01/2006 e 31/12/2013.

Nível de escolaridade	Quantidade de concessão de IQ
Ensino fundamental	4,66%
Ensino médio	14,98%
Ensino médio profissionalizante	4,75%
Graduação	29,84%
Especialização	29,52%
Mestrado	13,22%
Doutorado	3,02%

**Fonte:** Adaptado de SARH (2014).

Aqui, traz-se França (2011), para a qual no sistema de recompensas ao funcionário, o mais importante é a remuneração, pois, além do estímulo à motivação, ele ajuda a manter um senso de equidade e justiça entre os colaboradores da organização, a atrair novos colaboradores altamente qualificados, e a reter os atuais. Nessa ótica, o Quadro 6 evidencia a elevada qualificação do corpo técnico-administrativo da UFSC no período pesquisado e traz a reflexão dos motivos pelos quais o Doutorado ainda apresenta um percentual tão baixo, mesmo com as facilidades oferecidas pelo fato de a própria UFSC oferecer diversos programas de Doutorado e já que a lei incentiva a busca pela aprendizagem continuamente.

O cenário avaliado permite verificar a existência de desafios à gestão dos TAE's na UFSC, posto que seu conjunto de servidores apresenta alto IQ, superando as expectativas definidas pelas atribuições dos cargos que ocupam. De outro modo, ganha o setor público e, por conseguinte, a sociedade que passa a poder contar com serviços de qualidade superior.

Neste sentido, se a ideia é manter o alto nível de qualificação e continuar alcançando níveis superiores, há que se verificarem os motivos que impedem os TAE's de realizar o seu doutoramento.

## **5 CONCLUSÃO**

A área de gestão de pessoas no setor público deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre os resultados, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de uma forma técnica, com a identificação dos perfis profissionais adequados.

Os desafios da gestão de pessoas no setor público são os mais diversos e, para que possam ser tratados, é necessário identificá-los pontualmente, descrevê-los e dimensioná-los objetivamente. As políticas de gestão de pessoas trazem a valorização e profissionalização do servidor, o estabelecimento de estruturas e composições remuneratórias adequadas e a recuperação e implantação de um sistema de mérito e competência, condições sem as quais não há que se falar em carreiras, e nas quais o servidor possa vislumbrar o seu horizonte de crescimento individual e profissional e a sociedade, usuária dos serviços públicos, possa contar com a ação administrativa pautada na eficiência e eficácia.

O presente estudo tratou dos benefícios e dificuldades geradas pelo incentivo à qualificação à área de gestão de pessoas da UFSC. Cabe destacar que os resultados apresentados foram baseados na análise de relatórios internos.

A pesquisa demonstrou que a maior parte dos benefícios gerados pelo IQ estão relacionados à alta qualificação dos servidores que ingressam no quadro, atraídos, pelo que se pode inferir, por uma carreira que proporciona benefícios aos que se mantém em desenvolvimento e o estímulo à permanência no processo de aprendizagem, para aqueles que já estão na instituição.

Percebeu-se que, como principais dificuldades, a gestão enfrenta a alocação de pessoas muito capacitadas para as atribuições originárias do cargo que ocupam e a expectativa gerada nos servidores de que, se a instituição estimula o seu desenvolvimento, pretende que ele atue em funções diferentes daquelas que hoje lhe estão atribuídas.

É perceptível que o processo de incentivo à qualificação, hoje, enfrenta a sua maior dualidade entre o aumento financeiro e o aumento da qualificação do servidor, *versus* o risco de desvio de função, aumento no pedido de remoções e a expectativa em assumir chefias, muitas vezes frustrada pela preferência na designação em função de conjunturas políticas do que pela competência técnica.

Um destaque que pode ser feito, a partir do estudo apresentado, é a necessidade de realização do registro histórico do processo na instituição, para que as novas gestões possam conhecer as tendências ao longo do tempo e interferir no estímulo ao desenvolvimento dos servidores em diretrizes que se alinhem ao seu planejamento institucional.

Uma possível complementação deste trabalho seria a realização de pesquisa com servidores que tiveram as concessões em cada ano analisado, e com servidores que ocuparam chefias na área de gestão de pessoas da Instituição ao longo do mesmo período, a fim de ampliar a narrativa dos fatos, a possibilidade de enriquecer com outros pontos de vista e principalmente, conhecer o impacto que esse benefício causou para as expectativas dos servidores, da instituição e da sociedade.

## **REFERÊNCIAS**

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul: Educus, 2011.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Assembleia Nacional Constituinte**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 10 set. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Federal 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. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 10 maio 2015. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Decreto Federal nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm)>. Acesso em: 10 de set. 2015.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. **Presidência da República**, Brasília, DF, 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12772.htm)>. Acesso em: 10 set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL, 2009, Florianópolis, SC.

CONLEGIS. **Lei 8.112 anotada.** 2015. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/lei8112anotada/index.htm?perfilUsuario.id=&comando=Pesquisar&Download=+>>>. Acesso em 23 fev. 2016.

DUTRA, Joel Souza. In: MENEZES, Jacqueline M.; LOPES, Juliano J. (Coord.). **Diálogos de gestão: Novos Ângulos e Várias Perspectivas**, 1ª ed. Curitiba: Editora JML, 2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2006.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária.** Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARH – Sistema de Administração de Recursos Humanos da UFSC. 2014.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.