



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Gizele de Almeida Ribeiro

**Estudo sobre as estratégias da gestão de pessoas no processo de otimização das  
qualificações dos Técnicos Administrativos em Educação da Fundação  
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**

Florianópolis  
2023

Gizele de Almeida Ribeiro

**Estudo sobre as estratégias da gestão de pessoas no processo de otimização das qualificações dos Técnicos Administrativos em Educação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Rafael Pereira Ocampo Moré, Dr.

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC

Ribeiro, Gizele de Almeida

Estudo sobre as estratégias da gestão de pessoas no processo de otimização das qualificações dos técnicos administrativos em educação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Gizele de Almeida Ribeiro ; orientador, Rafael Pereira Ocampo Moré, 2023.

137 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão de Pessoas. 3. Técnico-Administrativo em Educação. 4. Qualificação. I. Moré, Rafael Pereira Ocampo. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Gizele de Almeida Ribeiro

**Estudo sobre as estratégias da gestão de pessoas no processo de otimização das qualificações dos Técnicos Administrativos em Educação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**

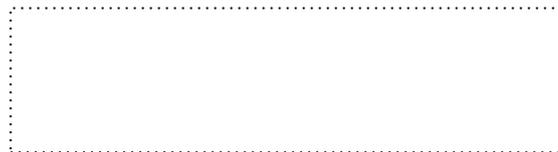
O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof<sup>a</sup>. Laís Silveira Santos, Dra.  
Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc)

Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof<sup>a</sup>. Nathália Berger Werlang, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Administração Universitária.



Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof. Rafael Pereira Ocampo Moré, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2023.

## **AGRADECIMENTOS**

A concepção desta pesquisa contou com o estímulo direto e indireto dos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, gostaria de agradecer a todo corpo docente pelos conhecimentos compartilhados e ao meu orientador, Prof. Dr. Rafael Moré, pelo direcionamento e suporte.

Aos integrantes da banca de qualificação e defesa, Prof<sup>a</sup> Dra. Laís Silveira Santos, Prof<sup>a</sup> Dra. Nathália Berger Werlang e Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau, pelas contribuições para o desenvolvimento desta pesquisa.

À UFMS pela oportunidade de realização do mestrado.

Agradeço especialmente à minha esposa, Anacarla, por todo incentivo, amor e apoio despendidos nesses anos de estudos e pesquisa. E à minha mãe e irmã, Martinha e Gabrielly, pelos ensinamentos e encorajamento durante toda minha vida.

## RESUMO

Em instituições de educação superior, é imprescindível que a gestão de pessoas gerencie estrategicamente os servidores técnico-administrativos em educação que possuem qualificação. Nesse contexto, este estudo tem por objetivo analisar as estratégias da Gestão de Pessoas do processo de otimização das qualificações de pós-graduações **lato** e **stricto sensu** dos servidores técnico-administrativos em educação da UFMS. A investigação, com abordagem qualitativa, avaliou, além da pesquisa bibliográfica e documental, a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE), com uma amostra de 257 participantes válidos, e a percepção dos quatro gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) da UFMS. Os TAEs responderam um questionário com 12 afirmativas com respostas fechadas e uma questão aberta, e os gestores da Progep responderam um questionário com 12 perguntas abertas. As informações coletadas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontam que a UFMS utiliza das ferramentas preconizados pelo Plano de Carreira dos servidores federais, entretanto, a Progep não detém de estratégias capazes de realizar a efetiva otimização das qualificações. Como contribuições gerenciais aplicadas, sugere-se a distribuição de servidores considerando seu conhecimento e área de formação; a criação de um “banco de talentos” com informações acadêmicas e seu histórico de atuação na sua trajetória funcional; e criação de um banco de currículos e “agilidade” na mudança de setor que identificada oportunidade de melhoria pessoal e institucional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Técnico-Administrativo em Educação; Qualificação.

## ABSTRACT

In institutions of higher education, it is imperative that people management strategically manage the technical-administrative servants in education who are more qualified. In this context, this study aims to analyze the People Management strategies of the process of optimizing postgraduate qualifications lato and stricto sensu of the technical-administrative servants in education at UFMS. The investigation, with a qualitative approach, evaluated, in addition to bibliographical and documentary research, the perception of technical-administrative servants in education (TAE), with a sample of 257 valid participants, and the perception of the four managers of the Pro-Rectorate of Education Management People – Progep of UFMS. The TAEs answered a questionnaire with 12 statements with closed answers and one open question, and the Progep managers answered a questionnaire with 12 open questions. The collected information was analyzed using the content analysis technique. The results indicate that UFMS uses the tools recommended by the Career Plan for federal employees, however, Progep does not have strategies capable of effectively optimizing qualifications. As applied managerial contributions, it is suggested the distribution of servants considering their knowledge and training area; the creation of a “talent bank” with academic information and its performance history in its functional trajectory; and creation of a database of curricula and “agility” in changing sectors that identified opportunities for personal and institutional improvement.

**Keywords:** People Management; Technical-Administrative in Education; Qualification.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema do referencial teórico.....	20
Figura 2 - Relação entre governança e gestão .....	25
Figura 3 - Modelo rápido e prático para os gestores .....	26
Figura 4 - Organização da gestão universitária.....	35
Figura 5 - Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS .....	76
Figura 6 - Nuvem de palavras da questão decima terceira do questionário dos TAE .....	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os setes princípios-chave para o Novo Serviço Público .....	23
Quadro 2 – Principais obras brasileiras sobre a temática governança universitária .	40
Quadro 3 - Dados da pesquisa bibliográfica.....	57
Quadro 4 – Coleta de dados da pesquisa documental.....	58
Quadro 5 – Pesquisa documental .....	59
Quadro 6 – Representação dos elementos da coleta de dados primários .....	62
Quadro 7 – Fundamentação teórica do questionário do Apêndice A .....	63
Quadro 8 – Códigos de identificação dos respondentes do questionário.....	66
Quadro 9 – Códigos de identificação dos gestores respondentes do questionário ...	66
Quadro 10 – Envio do questionário aos TAE .....	67
Quadro 11 – Envio do questionário aos Gestores da Progep .....	67
Quadro 12 – Percentual de incentivo à qualificação .....	79
Quadro 13 - Algumas sugestões dos servidores TAE.....	93
Quadro 14 - Percepção dos Gestores a respeito das qualificações dos TAE .....	95
Quadro 15 - Percepção quanto à otimização dos TAE qualificados.....	96
Quadro 16 - Motivação dos servidores.....	97
Quadro 17 - Sugestões do que a Progep pode fazer para melhor alocar e gerir os servidores qualificados da UFMS.....	99
Quadro 18 - Sugestões a respeito de remoção com anuência dos servidores .....	106
Quadro 19 - Ações para contribuir com a valorização das qualificações dos TAE da UFMS .....	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - : Sujeitos TAE participantes da pesquisa em relação a população total ..	56
Tabela 2 - Servidores com início de afastamento em 2021 e 2022, para cursar programas de Pós-graduação (Integral).....	103
Tabela 3 - Servidores em Ação de Desenvolvimento em Serviço com início em 2021 e 2022 .....	103

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APG	Administração Pública Gerencial
BT	Banco de talentos
CD	Conselho Diretor
CF1988	Constituição Federal de 1988
CIS	Comissão Nacional de Supervisão
COUN	Conselho Universitário
CPAN	Câmpus do Pantanal
CPAQ	Câmpus nos municípios de Aquidauana
CPAR	Câmpus de Paranaíba
CPCS	Câmpus Chapadão do Sul
CPCX	Câmpus de Coxim
CPNA	Câmpus de Nova Andradina
CPNV	Câmpus de Naviraí
CPPP	Câmpus de Ponta Porã
CPTL	Câmpus de Três Lagoas
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DFT	Dimensionamento da Força de Trabalho
Dias	Diretoria de Atenção ao Servidor
Didep	Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional
Dipag	Diretoria de Pagamento e Registro de Pessoas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
GE	Governo Empreendedor
GP	Gestão de Pessoas
ICBCG	Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IQ	Incentivo à qualificação
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI	Plano de Desenvolvimento os Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PDU	Plano de Desenvolvimento das Unidades da Administração Central e Setorial
PEI	Planejamento Estratégico Institucional
PGA	Plano de Gestão Anual
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal
PNE	Plano Nacional de Educação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TAE	Técnico-Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
UEMT	Universidade Estadual de Mato Grosso
UFMS	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UnB	Universidade de Brasília
UNE	União Nacional dos Estudantes

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.1.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>16</b>
1.1.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.1.3	<b>Justificativa</b> .....	<b>16</b>
1.1.4	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1	GESTÃO PÚBLICA.....	20
2.1.1	<b>Governança Pública</b> .....	<b>24</b>
2.2	UNIVERSIDADE PÚBLICAS E GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	27
2.2.1	<b>Origem das Universidades</b> .....	<b>27</b>
2.2.2	<b>Universidades Públicas no Brasil</b> .....	<b>29</b>
2.2.3	<b>Gestão Universitária</b> .....	<b>33</b>
2.2.3.1	<i>Educação Superior no Brasil – Políticas Públicas</i> .....	36
2.2.3.2	<i>Governança Universitária</i> .....	38
2.3	GESTÃO DE PESSOAS .....	41
2.3.1	<b>Gestão por competência</b> .....	<b>44</b>
2.3.1.1	<i>Gestão por Competências na Administração Pública</i> .....	46
2.3.2	<b>Qualificação de Pessoas – Técnicos Administrativos em Educação</b> ...49	
2.3.3	<b>Motivação de Pessoas</b> .....	<b>51</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>53</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA .....	55
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	56
3.3.1	<b>Coleta de dados da pesquisa bibliográfica e documental</b> .....	<b>57</b>
3.3.2	<b>Coleta de dados da pesquisa de campo – Questionários (dados primários)</b> .....	<b>61</b>
3.3.2.1	<i>Instrumento de pesquisa de campo designado aos Técnicos Administrativos em Educação da UFMS</i> .....	62
3.3.2.2	<i>Instrumento de pesquisa de campo designado ao(à) Pró-Reitor(a) e aos Diretores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS</i> .....	66
3.3.2.3	<i>Divulgação e aplicação dos instrumentos de pesquisa com os servidores TAE e com os Gestores da Progep</i> .....	67

3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	68
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>72</b>
4.1	DESCRIÇÃO DO CASO .....	72
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR .....	73
<b>4.2.1</b>	<b>Caracterização referente ao desenvolvimento dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da UFMS .....</b>	<b>78</b>
4.3	CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIDORES RESPONDENTES DA PESQUISA .....	81
4.4	PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO SOBRE A OTIMIZAÇÃO DE SUAS QUALIFICAÇÕES .....	84
4.5	PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS A RESPEITO DOS PROCEDIMENTOS DE GERENCIAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TAE .....	94
4.6	ENTRAVES À QUALIFICAÇÃO.....	100
<b>4.6.1</b>	<b>Falta de incentivo.....</b>	<b>100</b>
<b>4.6.2</b>	<b>Dificuldade de Participação .....</b>	<b>102</b>
<b>4.6.3</b>	<b>Não otimização dos servidores qualificados .....</b>	<b>103</b>
4.7	PROPOSTA DE AÇÃO PARA CONTRIBUIR COM A GESTÃO DA PROGEP PARA A OTIMIZAÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO .....	105
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>110</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....</b>	<b>129</b>
	<b>APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>135</b>
	<b>ANEXO I – ORGANOGRAMA DA UFMS .....</b>	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro é complexo e constituído por uma gama de serviços que exigem profissionais com perfis diversificados para atender a uma multiplicidade de funções, o que torna fundamental ao Estado a demanda por servidores mais qualificados (FREITAS; PEDERNEIRAS, 2020). Para Gemelli e Fillippim (2010), a administração pública brasileira, por ser pautada nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, tem, na gestão de pessoas, papel estratégico, pois visa alinhar os objetivos estratégicos da organização pública às políticas de desenvolvimento de pessoas.

A cobrança social às organizações públicas quanto à qualidade e economicidade dos serviços prestados denota a necessidade de desenvolvimento pessoal do servidor público. A eficiência nos serviços públicos oferecidos aos cidadãos está diretamente ligada à competência do servidor que, por sua vez, associa-se ao alcance dos objetivos das instituições públicas (GODOY, 2014). A administração pública moderna vê-se obrigada a prestar serviços de qualidade e acompanhar o andamento veloz dos processos e procedimentos internos, logo, a qualificação dos servidores públicos, a fim de adequá-los às novas demandas da sociedade, torna-se imprescindível (SILVA *et al.*, 2019).

Deste modo, faz-se necessário à gestão pública qualificar os servidores públicos, pois é a responsável por empregar recursos públicos em benefício da sociedade, e, a qualificação profissional é o meio de aperfeiçoar ao máximo sua atuação (BRITO, 2016 *apud* SILVA *et al.*, 2019, p. 8). Para tanto, a gestão de pessoas deve ser uma ferramenta importante para, além de oferecer meios de qualificação e capacitação do servidor público, direcionar e organizar os profissionais qualificados.

Amaral (2006) salienta que a moderna gestão de pessoas tem como destaque a gestão de competências, a qualificação das equipes de trabalho e a democratização das relações de trabalho que permitam a inovação (FREITAS; PEDERNEIRAS, 2020). Sendo assim, a gestão de pessoas fica incumbida de elaborar estratégias para integrar as competências individuais dos servidores com as competências da organização. Não basta ter pessoas capacitadas e qualificadas, é necessário fazer uso da melhor forma possível desse trabalhador (GODOY, 2014).

Todas as mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas influenciam na forma de gerir pessoas dentro de uma organização. O conceito de competência altera

de forma significativa as exigências das características profissionais de um indivíduo (GODOY, 2014). A gestão de pessoas, segundo Godoy (2014), tem grande relevância no estudo sobre melhor aproveitamento da qualificação no ambiente de trabalho e sobre competência na gestão estratégica de pessoas.

Segundo Freitas e Pederneiras (2020), a qualificação trata da formação dos profissionais, por meio da qual obterão os conhecimentos e habilidades que os tornem aptos a exercer sua profissão. Para Manfredi (1999 *apud* GODOY, 2014, p. 3), o conceito de qualificação está relacionado à ideia de crescimento socioeconômico, e é a resposta para o problema da falta de capital humano possuidores de habilidades-chave (FREITAS; PEDERNEIRAS, 2020).

O conceito de qualificação, no entanto, é dado pelo Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes (PDI) do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), como “[...] processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira” (BRASIL, 2006a).

Uma vez definido o que é qualificação, registra-se que o entendimento de otimizar para essa dissertação é de aproveitar ao máximo a capacidade de alguém ou de alguma coisa, e de otimização como sendo a reunião de condições ideais (mais rapidez, melhores recursos etc) para fazer algo (KLEIN, 2015), logo, a otimização das qualificações pode ser definida como a melhor forma de aproveitar as qualificações dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAE).

Nesse sentido, o foco da qualificação nesta pesquisa será direcionado ao desenvolvimento profissional do servidor público por meio de pós-graduação, e buscará identificar como a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) gerencia os servidores TAE qualificados com pós-graduação *lato e stricto sensu*, visto que a UFMS é uma Fundação criada pela Lei nº 6.674, de 5 de julho de 1979 (Brasil, 1979), vinculada ao Ministério da Educação (MEC), que, portanto, compõe a Administração Pública Federal.

Considerar a universidade como organização traz em questão os meios de gerir uma universidade pública, conforme afirmam Perardt e Burigo (2016) reunir diferentes saberes de variadas áreas do conhecimento, constituindo um espaço passível de coexistirem diversos atores sociais provenientes de distintas culturas,

sendo por isso, e por fatores intrínsecos a sua estrutura e funcionamento, considerada uma instituição social complexa. Assim, gestão universitária pública é uma tarefa difícil e um desafio para os gestores na sua relação com a prática laborativa, com o Estado e a sociedade.

As universidades possuem características que as diferenciam das demais organizações, para Andrade (2007) elas se dedicam a uma das missões mais complexas, que é a preservação, geração e difusão do saber. O autor afirma que devido à complexidade e características peculiares dos seus objetivos, as universidades encontram impasses na adoção de medidas que visam alcançar bons níveis de eficácia.

Considerando que as formas de conceituar, organizar e promover a educação formal têm passado por transformações ao longo dos anos, com mudanças nas concepções relativas às políticas educacionais, exigindo respostas a problemas antigos, as instituições de ensino superior (IES) passam a atender as demandas de uma sociedade global. Destruindo barreiras e limitações, as IES se reinventam, levando a conquistar novos espaços e tempos, e ainda manter sua identidade, sobrevivendo em um mercado altamente competitivo, que requer liderança, sabedoria, determinação e coragem dos gestores (TOFIK, 2013).

Diante do exposto, entende-se ser imprescindível que a gestão de pessoas gerencie estrategicamente os servidores TAE que possuem qualificação. Neste sentido, surge o seguinte problema de pesquisa: De que modo a Gestão de Pessoas atua no processo de otimização das qualificações dos servidores técnico-administrativos em educação da UFMS?

Para responder ao problema de pesquisa, foram criados o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

A realização de um trabalho de pesquisa é conduzida pelo cumprimento de um determinado objetivo, consistindo no alvo que se pretende, necessita ou deseja atingir, representado pelo resultado a ser obtido na eliminação de uma dificuldade ou na resolução de um problema (NASCIMENTO, 2016).

Os objetivos se dividem em objetivo geral, que está relacionado com a visão global do tema, e objetivo específico, apresentando caráter mais concreto, tendo como função atingir o objetivo geral e aplicá-lo a situações particulares (LAKATOS, 2021).

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar as estratégias da Gestão de Pessoas no processo de otimização das qualificações de pós-graduações lato e stricto sensu, dos servidores técnico-administrativos em educação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Descrever os procedimentos adotados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) no gerenciamento das qualificações dos servidores técnico-administrativos da UFMS;
- b) Identificar a percepção dos servidores qualificados em relação à motivação no trabalho após o término da especialização, mestrado ou doutorado;
- c) Identificar a relação do banco de talentos da UFMS com a qualificação dos servidores TAE; e,
- d) Propor ações que contribuam com a otimização das qualificações dos servidores TAE da UFMS.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, determina em seu art. 10 que “A nomeação para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade” (BRASIL, 1990).

Assim, limitando a condição de mudança entre cargos de diferentes níveis somente por meio de novo concurso público, logo, se um servidor pertencer a um cargo de nível médio e realizar um curso superior, mesmo possuindo novos conhecimentos, este deverá permanecer ocupando o cargo de nível médio (BRASIL, 1990).

Entretanto, relacionada a percepção da necessidade de desenvolvimento das pessoas na Administração Pública, o governo federal aprovou a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das IFES vinculadas ao MEC. Esse plano de carreira instituiu ao servidor que possui uma qualificação superior ao exigido pelo exercício de seu cargo, um incentivo financeiro que representa um percentual calculado sobre o padrão do vencimento (FERREITA *et al.*, 2015). Esses percentuais foram alterados pela Lei nº 12.772 de 2012, passando a ser um incentivo financeiro de 10% até 75%, dependendo do nível de escolaridade e da área de conhecimento com relação direta ou indireta ao cargo exercido.

Significativas mudanças foram proporcionadas pela implantação do PCCTAE que se desdobraram em ações de formação e valorização profissional técnico-científica, concebendo ganhos tanto para a instituição como para os seus colaboradores (FREITAS; PEDERNEIRAS, 2020). As diretrizes estabelecidas por este plano ampliaram as possibilidades de desenvolvimento profissional dos servidores e conseqüentemente a sua inserção no processo organizacional (COSTA, 2010).

Apesar desse Incentivo à Qualificação não provocar desenvolvimento na carreira por ser somente um incentivo financeiro, que é concebido na remuneração pela titulação acadêmica atingida, constitui-se como um instrumento incentivador ao servidor público para buscar uma formação acadêmica e técnica para atender aos desafios da Administração Pública e da sociedade que está cada vez mais exigente a respeito do papel do Estado (TRUTA, 2020).

Para as ações de capacitação e formação das organizações públicas gerarem resultados é necessário que estejam vinculadas às demandas identificadas, capazes de diminuir as lacunas de qualificação e promover melhorias no desempenho individual e organizacional (RANZINI; BRYAN, 2017). Além disso, quando a instituição possui servidores que recebem aumento salarial de 10% até 75% por ser qualificado, porém o desempenho de suas atribuições não atinge o patamar de sua qualificação, ocorre prejuízo financeiro ao erário, e em consequência ao cidadão que paga, com seus impostos, por um serviço que não recebe (GODOY, 2014).

Destaca-se que o Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, por meio do art. 2º, inciso II, informa:

II - co-responsabilidade do dirigente da IFE, dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas, e da área de gestão de pessoas pela gestão da carreira e do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação” (BRASIL, 2006a, p. 65).

Em um estudo recente, realizado na Universidade Federal de Santa Catarina, sobre o aproveitamento das qualificações dos servidores TAE, a autora Wiggers (2019) concluiu que a instituição não colhe os frutos do aprimoramento dos servidores, incentivados pela própria universidade, visto que o servidor após sua qualificação continua no mesmo lugar, desempenhando os mesmos papéis e a mesma função, desmotivando o servidor que não pode aplicar os conhecimentos obtidos na qualificação (WIGGERS, 2019).

Outro estudo que abordou o mesmo tema, realizado na Universidade Federal do Tocantins (UFT), inferiu que a instituição não possui política pública na área de Gestão de Pessoas aplicada para o aproveitamento coerente do conhecimento dos seus servidores técnico-administrativos com pós-graduação *stricto sensu*. Sugerindo a discussão da implantação de uma política pública de aproveitamento coerente dos saberes dos TAE com pós-graduação *stricto sensu* (SANTOS, 2018).

Nesse sentido, considerando que a UFMS possui 1.112 servidores TAE que recebem Incentivo à Qualificação referente a titulação de especialista, mestre e/ou doutor (UFMS, 2022c); e entendendo ser fundamental que a gestão de pessoas garanta um melhor aproveitamento da qualificação dos servidores TAE para a organização; a autora desta pesquisa, por trabalhar com gestão de pessoas na UFMS e estar se especializando na área administrativa, julga ser de suma importância, tanto para o erário, quanto para a Administração Pública, e ao servidores públicos que atuam na universidade, que as habilidades provenientes da educação formal dos técnicos administrativos em educação sejam aproveitadas de maneira eficiente.

A investigação, proposta por este estudo, portanto, visa subsidiar as Administrações Central e Setorial da UFMS no percurso de valorizar o servidor que busca qualificações além das exigidas pelo cargo com o intuito de aumentar a motivação dos técnicos, a eficiência na execução do trabalho e oferecer atendimento de qualidade ao público atendido.

Ainda, por se tratar de um tema pouco abordado, ressaltando a originalidade da pesquisa pela falta de literatura, também servirá de contribuição para outras

universidades, podendo ser de grande valia às instituições que buscam otimizar as competências adquiridas na área acadêmica pelo seu quadro de pessoal.

### 1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa está organizada em cinco capítulos. O primeiro, Introdução, contextualiza o tema proposto, identificando o problema de pesquisa e estabelecendo os objetivos gerais e específicos, além da justificativa e motivação pela escolha do tema, concluindo com a estruturação da dissertação.

O segundo capítulo apresenta a teoria composta para o desenvolvimento do estudo, tratando-se da Gestão Pública, Gestão Universitária e Gestão de Pessoas.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos usados para a coleta e análise dos dados e o quarto capítulo descreve os resultados e a análise dos dados. Por fim, o quinto capítulo exhibe as considerações finais da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se o arcabouço teórico que sustentam a análise dos dados obtidos com esta pesquisa. Deste modo, para o início e base da pesquisa, o referencial teórico (Figura 1) demonstra a relação que a gestão de pessoas tem com a gestão universitária e o seu papel diante o gerenciamento do pessoal que contempla a estrutura para o funcionamento das Ifes.

Figura 1 – Esquema do referencial teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Juntamente a esses temas, constam relevantes subtemas imprescindíveis para este estudo, quais sejam: governança universitária, políticas públicas em educação, qualificação dos técnicos administrativos em educação e motivação de pessoas.

### 2.1 GESTÃO PÚBLICA

A definição de gestão é dita por Nascimento (2020) como a prática que deve ser aprimorada para o alcance de determinados fins, servindo no setor público, como por exemplo, para reduzir a pobreza, melhorar a educação, ampliar a competitividade da economia e expandir a conservação de recursos naturais. O aperfeiçoamento da gestão do setor público deve ser orientado estrategicamente para atender os objetivos demandados pela sociedade, fazendo parte de um projeto amplo de desenvolvimento a fim de proporcionar a melhoria das organizações, da informação gerencial e da capacitação das pessoas.

É perceptivo a existência de problemas com a gestão do Brasil, em virtude da malversação do dinheiro público e da corrupção, fatores estes inclusos na crise e recessão que vem se alastrando por todos os governos desde o princípio do Século XXI. O Brasil passou por diversos modelos de administração pública, como o patrimonialismo iniciado na época colonial (SANTIN; NASCIMENTO, 2019).

Entende-se pelo patrimonialismo a não separação do Estado e pessoa privada, portanto os interesses dos que possuem poder se tornam parte de seus governos, não possuindo distinções entre os limites do público e do privado, com isso o Estado acaba por se tornar um patrimônio de seu governante, que ao não fazer a separação do que é público e do que é privado, se beneficia financeiramente e aumentando sua autoridade política (HOLANDA, 1995; SANTIN; NASCIMENTO, 2019; NASCIMENTO, 2020).

Por meio desse argumento, o Estado acaba sendo formado por pessoas que não possuem capacidade para estar no poder, uma vez que, uma das facetas da apropriação privada do aparelho estatal é o nepotismo, onde o gestor por utilizar dos chamados cargos de confiança, de livre nomeação e exoneração, para fixar pessoas de sua parentela ou atrás de barganha política (SANTIN; NASCIMENTO, 2019).

Com o passar dos anos, as políticas de administração pública se orientaram para correção de problemas, com o intuito de melhorar e aplicar modelos de administração pública mais eficientes e de dirimir práticas patrimonialistas, onde o bem público se confundia com o particular. No início do século XX se popularizou o modelo burocrático de administração pública, tendo como lema o “controle”, surgiu como ferramenta compensatória da corrupção e uso arbitrário da influência política. Ofereceu confiabilidade e consistência à população, daí sua popularidade (MINTZBERG, 1996).

Aplicado ao poder público, o modelo burocrático denota uma reação à arbitrariedade, ao nepotismo, ao clientelismo e ao patrimonialismo por parte de quem controla o governo, introduzindo um elemento de previsibilidade e estabilidade na implementação das atividades estatais, ao mesmo tempo em que instrumentaliza seu controle. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011, p. 17).

Segundo Secchi (2009), um dos aspectos centrais da burocracia weberiana é a separação entre planejamento e execução com base em princípios do profissionalismo e da divisão racional do trabalho. Apesar de cumprir o papel a que foi incumbido, o modelo burocrático, pela falta de flexibilidade e de individualidade na

atenção ao público, não conseguia suprir todas as necessidades e demandas dos cidadãos, surgindo, portanto, a necessidade de ser substituída.

Essa busca por maior eficiência e menores custos no serviço público, fomentou, no fim do século XX, as discussões acerca da reforma gerencial na administração pública. Os esforços para melhorar a produtividade e a prestação de serviços estiveram alicerçados no racionalismo econômico e em *accountability*<sup>1</sup> (DENHARDT, 2012). Dois modelos organizacionais foram apresentados como alternativas ao modelo burocrático: a administração pública gerencial (APG) e o governo empreendedor (GE), frequentemente chamados de gerencialismo (*managerialism*) ou Nova Gestão Pública (NGP) (SECCHI; COELHO; PIRES, 2019; CÓSSIO, 2018).

O foco desse modelo de nova gestão pública, segundo Denhardt (2012), está em usar melhor recursos financeiros; motivar e responsabilizar servidores públicos; e a descentralização do governo. Esse modelo organizacional incorpora prescrições para melhoria da efetividade da gestão das organizações públicas, com uma administração voltada para os resultados, orientada para os anseios do cidadão/usuário (SECCHI; COELHO; PIRES, 2019; NASCIMENTO, 2020)

A evolução das necessidades e da busca por aprimoramento, no entanto, é constante. Desse modo, o modelo gerencial da nova gestão pública, também foi criticado por transformar o cidadão em consumidor ou cliente (BARZELAY, 2001, apud SALM; MENEGASSO, 2009). Como alternativa à NGP, surge no final de 1990, o Novo Serviço Público, proposta elaborada por Janet e Robert Denhardt (SANTOS; SELIG, 2014).

Esse novo modelo busca sua inspiração na teoria política democrática, que se interessa pela conexão entre cidadãos e seus governos, e nas abordagens alternativas à gestão e ao design organizacional, tendo origem numa tradição mais humanística da teoria da administração pública (DENHARDT; CATLAW, 2016).

De acordo com Denhardt e Catlaw (2016) diferentemente da NGP, construída sob conceitos econômicos como maximização do auto interesse, o novo serviço público é construído na perspectiva da ideia do interesse público, da ideia de administradores públicos a serviço de cidadãos e totalmente envolvidos com eles. “Os

---

<sup>1</sup> É um termo de difícil tradução para o português. Literalmente significa a prestação de contas por parte de quem foi encarregado de uma tarefa para aquele que solicitou a tarefa. A *accountability* pode também ser considerada a soma dos conceitos de responsabilização, transparência e controle (SECCHI, 2009).

cidadãos são os donos do governo e capazes de atuar juntos em busca do bem maior” (DENHARDT E CATLAW, 2016, p. 290), sendo o novo serviço público uma extensão da cidadania, motivado pelo desejo de servir os outros e de lograr objetivos públicos.

Quadro 1 - Os setes princípios-chave para o Novo Serviço Público

Princípios-chave para o Novo Serviço Público	
Princípios	Definição
Servir cidadãos, não consumidores	Incentivar os cidadãos a cumprir suas responsabilidades e o governo tem que corresponder às necessidades e aos interesses dos cidadãos.
Perseguir o interesse público	Os administradores públicos têm que contribuir para a construção de uma noção coletiva, com o objetivo de criação de interesses e responsabilidade compartilhados.
Mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo	O papel dos administradores públicos é servir os cidadãos, envolvendo-os no desenvolvimento da política pública, por meio de participação ativa e autêntica.
Pensar estrategicamente, agir democraticamente	Os cidadãos e os servidores públicos têm a responsabilidade mútua de identificar problemas e implementar soluções.
Reconhecer que a <i>accountability</i> não é simples	A <i>accountability</i> é complexa, ela envolve um equilíbrio entre normas e responsabilidades, onde os servidores públicos são chamados a corresponder a todas as normas, valores e preferências concorrentes de nosso complexo sistema de governança.
Servir em vez de dirigir	Liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos e é compartilhada em toda a organização e com a comunidade.
Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade	Servir os outros, tornar o mundo melhor e mais seguro e fazer a democracia funcionar.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Denhart e Catlaw (2016)

Novos modelos de administração pública estão constantemente sendo estudados e sugeridos com a intenção de adaptar as políticas do governo às

necessidades da população. O serviço público deve estar em constante mudança e atualização, daí a necessidade de levar em consideração que o servidor público, principal ator nas mudanças da administração, precisa ser capacitado e qualificado continuamente para melhor atender ao público.

### **2.1.1 Governança Pública**

A governança pública também está inserida como um dos modelos organizacionais e relacionais que vêm inspirando o desenho das estruturas e processos nas reformas da administração pública. O movimento da governança pública se traduz num modelo relacional, visto que oferece uma abordagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que envolve o governo (SECCHI, 2009)

O processo de governança diz respeito a forma como são tomadas as decisões numa sociedade e como os cidadãos e grupos interagem na formulação dos propósitos públicos e na implementação das políticas públicas (DENHARDT; CATLAW, 2016). No geral, governança diz respeito a redefinição e ampliação das formas de relacionamento entre governo, agentes privados e sociedade (CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

Corroborando com esta definição, Ronconi (2011) afirma que a governança pública é um tipo de gestão do Estado, que pressupõe uma vontade política de implementar um projeto democrático possibilitando uma maior articulação entre o Estado e a sociedade, vontade política de construção de espaços públicos e de ampliação da política e formulação de políticas públicas. Outra definição de governança, adotada pelo Banco Mundial, considera que a governança pode ser aceita como a maneira com que os recursos econômicos e sociais de um país são gerenciados, promovendo o desenvolvimento (MATIAS-PEREIRA, 2018). Portanto, o cidadão começa a exercer um papel de mais destaque, diferente de cliente, que era preconizado inicialmente pela NGP (CAVALCANTE, 2017).

A ideia de governança possui uma miríade de conceitos e adjetivos que a acompanham – governança pública, em redes, interativa, participativa, colaborativa e etc., porém o mais importante é ressaltar dois fatores que distinguem o novo movimento de governança no contexto do pós-NPM: seu foco e o papel do Estado. Enquanto a administração pública tradicional se voltava para o usuário e a ênfase do NPM oscilou de cliente e, posteriormente, consumidor, na lógica de governança o foco é o cidadão como parceiro do processo de formulação e implementação de políticas públicas. O cidadão não apenas como beneficiário final do serviço público,

mas também um ator importante no processo de construção de valor público (CAVALCANTE, 2017, p. 30).

De acordo com Matias-Pereira (2018) uma boa governança pública está apoiada em quatro princípios, são eles: relações éticas; conformidade, em todas as suas dimensões, transparência; e prestação responsável de contas (*accountability*). Para este autor, a constante busca da prática desses princípios na gestão de qualquer instituição deve ser vista como uma condição essencial para que a instituição continue a progredir, sendo uma tarefa permanente que exige a participação proativa de todos os envolvidos, sejam eles os dirigentes, os políticos, órgãos de controle e especialmente a sociedade organizada. Vale ressaltar que a ausência desses princípios indica a necessidade de mudança na gestão.

A governança pública organizacional é conceituada pelo Tribunal de Contas da União (TCU) como a aplicação de práticas de liderança, de estratégia e de controle, que permite aos mandatários de uma organização pública e suas partes interessadas a avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, contribuindo para maiores chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, no que se remete a serviços e políticas públicas (BRASIL, 2020).

Figura 2 - Relação entre governança e gestão

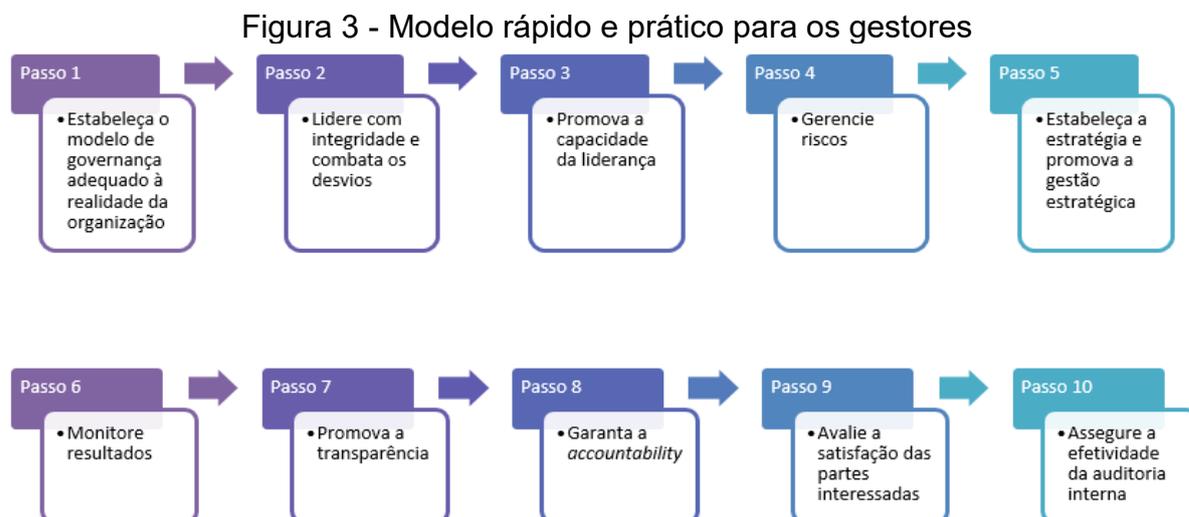


Fonte: Tribunal de Contas da União (2020)

O referencial básico de governança organizacional criado pelo TCU explica que governança é diferente de gestão (Figura 2), sendo a governança a função direcionadora e a gestão, a função realizadora, ou seja, cabe a governança estabelecer a direção a ser tomada, com fundamento em evidências e considerando os interesses dos proprietários e suas partes interessadas, se preocupando com a qualidade do processo decisório e sua efetividade, enquanto a gestão tem a função responsável de planejar a maneira mais apropriada de implementar as diretrizes

estabelecidas, executar os planos e realizar o controle de indicadores e de riscos, tendo como preocupação a qualidade da implementação, com a eficácia e a eficiência (BRASIL, 2020).

Um pouco diferente do que consta nas diretrizes descritas por Matias-Pereira (2018), o TCU em suas pesquisas determinou sete princípios da governança: capacidade de resposta; integridade; transparência; equidade e participação; accountability; confiabilidade; e melhoria regulatória. Além de criar um modelo de passos (Figura 3) para que os gestores possam, de forma rápida e prática, conhecer as práticas e aplicá-las com vista ao aprimoramento da governança de suas organizações, esse documento nada mais é que o resumo do conteúdo do Referencial Básico de Governança Organizacional criada pelo TCU (BRASIL, 2020; BRASIL, 2021).



Fonte: Elaborado pela autora com base no Tribunal de Contas da União (2021)

No que concerne a gestão de recursos públicos no Brasil, a governança pública tem assumido grande importância, tornando-se o motivo de muitas discussões sobre sua prática, que vai além de normas e princípios, sendo vista como resultado positivo tanto para a instituição quanto para a sociedade. A governança encontra-se em todas as esferas públicas: municipal, estadual ou federal, tendo como parte deste último ambiente, as instituições de ensino superior (Ifes) (MARQUES *et. al.*, 2020). Esta pesquisa trata sobre a governança universitária na unidade 2.2.3.2 deste capítulo.

## 2.2 UNIVERSIDADE PÚBLICAS E GESTÃO UNIVERSITÁRIA

### 2.2.1 Origem das Universidades

As universidades nasceram na Idade Média, os gregos e romanos tinham educação superior, que é sinônimo de universidade (HANKINS, 2015), concebidas como guardiãs e disseminadoras do conhecimento e possuindo um enorme prestígio, mesmo com o acesso limitado a determinadas pessoas, as universidades da Idade Média criaram um papel importante para a sociedade, visto que eram destinadas ao saber, às pesquisas e ao ensino, o que proporcionou a propagação dos conhecimentos e incentivou o pensamento crítico (MINOGUE, 1981 apud ANDRADE; BURIGO, 2019).

No século XII um grande renascimento cultural deu surgimento às universidades, entendeu-se que enquanto o conhecimento estivesse limitado às setes artes liberais da alta Idade Média, não poderia existir universidade. Neste mesmo século aconteceu um grande fluxo de novos conhecimentos ultrapassando os limites das escolas catedrais e monacais (HANKINS, 2015). Ainda no século XII e agora também no século XIII surgem as corporações de mestres e alunos “*universitas magistrorum et scholarium*”, que se dedicavam aos estudos e pesquisa das Artes Liberais, Medicina, Direito e Teologia (SOUZA, 1996).

Importante destacar que na Idade Média o termo que mais correspondia à Universidade como instituição cultural medieval não era “*universitas*” e sim “*studium generale*”. *Universitas* correspondia a um sentido de corporação legal, um conjunto de pessoas ou pessoa jurídica, também aplicada para designar as corporações de professores e estudantes. Enquanto que, *studium generale*, foi o termo mais próximo ao que correspondia a uma Universidade como instituição distinta de uma mera escola, ela significa inicialmente o lugar onde todos os estudantes de todas as partes eram recebidos. A distinção entre *universitas* e *studium generale* desapareceu no decorrer do século XV, quando os termos então distintos, passaram-se a ser sinônimos (JANOTTI, 1992).

As universidades medievais mais importantes foram a de Bolonha e a de Paris, o contraste entre essas primeiras universidades e as de hoje é amplo. Em todo o período de sua origem, a universidade medieval não possuía bibliotecas, laboratórios, edifícios próprios, conselho diretor, publicação de anuários, sociedades estudantis,

jornais acadêmicos ou atividades desportivas, e apesar das tantas diferenças as universidades do século XX descendem diretamente dessas universidades (SOUZA, 1996; HANKINS, 2015), das quais suas características sociais marcantes eram a diversidade, a unidade e a ambiguidade (SOUZA, 1996). Além das *studia generalia* de Paris e Bolonha, outra que também predominava pelo seu prestígio, no início no século XIII, era Salerno, cada uma dessas três se destacavam por um determinado campo do ensino superior: Paris, em teologia; Bolonha, em direito, e Salerno, em medicina (JANOTTI, 1992).

No mínimo oitenta universidades foram fundadas pela Europa até o final da Idade Média, algumas sobreviveram por pouco tempo, muitas tiveram somente importância local, e outras como Salerno se desenvolveram apenas para perecer (HANKINS, 2015).

Entretanto, algumas têm uma história ininterrupta de excelência, como Paris, Montpellier, Bolonha, Pádua, Oxford, Cambridge, Viena, Praga, Lípsia, Coimbra, Salamanca, Cracóvia e Louvaina. As grandes universidades europeias, fundadas mais recentemente, como Berlim, Estrasburgo, Edimburgo, Manchester e Londres, imitam em sua organização os modelos antigos (HANKINS, 2015).

As universidades de Cambridge na Inglaterra, Salamanca na Espanha, Montpellier, Toulouse e Sorbonne na França, Pádua, Nápoles, Piacenzana e Roma na Itália, Al Mustansiriya no Iraque, Valladolid e Madri na Espanha e de Coimbra em Portugal, surgiram no início do século XIII. Posteriormente, a partir do século XIV, houve a expansão de universidades por toda a Europa, sendo fundadas as universidades de Lerida, de Roma, de Avignon, Orléans, Perugia, Cambridge, Florença, Grenoble, Pisa, Praga, Pádua, Jagiellonian, a de Viena, de Heideleberg e a Ferrada (SIMÕES, 2013).

Essa expansão continuou pelo século XV e apareceram as universidades de Wurzburg, Leipzig, St. Andrews, Turin, Rostock, Louvain, Poitiers, Caen, Bordeaux, a de Glasgow, a de Copenhague, a de Santiago de Compostela e muitas outras nos próximos séculos (SIMÕES, 2013). Nos Estados Unidos, as primeiras instituições de ensino superior reproduziram o modelo do colégio inglês, porém, mais tarde no século XIX, durante a criação das universidades, os Estados Unidos se voltaram para as universidades da Europa continental, e assim constituíram-se da herança medieval (HANKINS, 2015).

Em meados do século XX, o mundo questiona a universidade em vários aspectos, inclusive a sua própria pertinência no mundo. Esses questionamentos ganham ainda mais força quando se trata de universidades públicas, uma vez que as finanças públicas se tornaram cada vez mais limitadas, complexas e problemáticas (DIAS, 2003, apud SANTOS, 2009).

### **2.2.2 Universidades Públicas no Brasil**

Quando comparadas às universidades da Europa as universidades do Brasil possuem um histórico bastante recente, sua criação se deu tardiamente, pois enquanto colônia de Portugal, a Coroa nunca permitiu sua instalação, devido seu potencial contestatório, o que poderia levar a exercer, enquanto instituição social, sua função política de impor, propor ou até transformar um modelo social. A criação da primeira universidade ocorreu cerca de 30 anos depois da proclamação da república, em 1889 –tendo a independência ocorrido em 1822–, e desde sua criação as universidades brasileiras foram focos de constantes e importantes mudanças (COLOMBO, 2013; ÉSTHER, 2015).

Algumas tentativas de criação das universidades brasileiras ocorreram durante a primeira República, elas nasceram nessa época, mas não vingaram, como a Universidade de Manaus, criada em 1909 e extinta em 1926 por falta de alunos. Em 1911 houve a criação da Universidade de São Paulo (particular) e teve seu desaparecimento por volta de 1917. Também em 1911 ocorreu a criação da Universidade do Paraná, em Curitiba, que não aguentou a Reforma Carlos Maximiliano e extinguiu-se em 1915 (SOUZA, 1996).

Houve também as universidades criadas na primeira República e que sobreviveram, como, a primeira de todas, a Universidade do Rio de Janeiro, criada em 1920, posteriormente criou-se a Universidade de Minas Gerais em 1927 e em 1928 surgiu a Universidade do Rio Grande do Sul que tempos depois passou a ser chamada de Universidade Técnica do Rio Grande do Sul (SOUZA, 1996). Na época do mandato do ex-presidente Getúlio Vargas foi criado o Ministério de Educação e Saúde e em 1931, com Francisco Campos (seu primeiro titular), foi aprovado o Estatuto das Universidades Brasileiras, que vigorou até 1961:

A universidade poderia ser oficial, ou seja, pública (federal, estadual ou municipal) ou livre, isto é, particular; deveria, também, incluir três dos seguintes cursos: Direito, Medicina, Engenharia, Educação, Ciências e

Letras. Essas faculdades seriam ligadas, por meio de uma reitoria, por vínculos administrativos, mantendo, no entanto, a sua autonomia jurídica (OLIVEN, 2002, p. 27).

Em 1935 criou-se a Universidade do Distrito Federal, mesmo com a escassez de recursos econômicos, as atividades de pesquisa foram estimuladas aproveitando os laboratórios já existentes, esse fato foi considerado uma vitória aos educadores liberais, liderados por Anísio Teixeira, então Diretor de Instrução do Distrito Federal, também discípulo de Dewey que era um grande defensor da escola pública e para todos (OLIVEN, 2002).

A Universidade do Distrito Federal tornou-se de interesse do Ministério da Educação e Saúde e por interferência direta do governo federal ela foi extinta em 1939 por meio de decreto presidencial, seus cursos então foram transferidos para a Universidade do Brasil, antiga Universidade do Rio de Janeiro, que serviria de como modelo único de ensino superior em todo o país (OLIVEN, 2002).

Ao instituir a Universidade do Brasil, a Lei nº 452/27 não faz menção ao princípio de autonomia, essa inferência procede quando se analisa o art. 27, o qual dispõe que os reitores e diretores das universidades seriam escolhidos pelo presidente da república (FÁVERO, 2006). Vale ressaltar ainda a importância da Universidade de São Paulo, criada em 1934, pois ela se tornou o maior centro de pesquisa do Brasil, concretizando o ideal de seus fundadores (OLIVEN, 2002).

No final dos anos 1940 e início dos anos 50, as universidades começaram a esboçar as tentativas de luta por autonomia universitária, porém a situação era complexa. Posteriormente, houve um aumento das universidades pelo Brasil, mas com o predomínio da formação profissional, sem o estímulo à pesquisa científica e a produção de conhecimento. Ainda na década de 50, acelera-se o ritmo de desenvolvimento no país e surge a tomada de consciência da precarização que as universidades brasileiras se encontravam (FÁVERO, 2006).

O movimento pela modernização do ensino superior no Brasil atinge seu ápice com a criação da Universidade de Brasília (UnB):

Instituída por meio da Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, a UnB surge não apenas como a mais moderna universidade do país naquele período, mas como um divisor de águas na história das instituições universitárias, quer por suas finalidades, quer por sua organização institucional, como o foram a USP e a UDF nos anos 30. (FÁVERO, 2006, p. 29).

A década de 60 foram tempos de comprometimento social com a educação, principalmente pela participação do movimento estudantil (FAUSTO, 2012 apud CHAGURI et al, 2013), visivelmente sendo uma nova geração de futuros intelectuais comprometidos com a luta pelas camadas populares e pela democratização no cenário do país (CHAGURI et al, 2013), evidenciando a posição dos estudantes, através da União Nacional dos Estudantes (UNE), de combater o caráter arcaico e elitista das universidades (FÁVERO, 2006):

O golpe militar inicia um novo período na história do Brasil, alterando de forma abrupta e radical o processo em curso na sociedade. A universidade brasileira, no entanto, efervescia sob o impacto do golpe e das medidas que vinham sendo tomadas. O descontentamento com as perspectivas da reforma universitária que se prenunciava levou o movimento estudantil a acirrar ainda mais as críticas ao governo, que intensificou ações com a finalidade de contê-lo (MAZZILLI, 2011, p. 212).

Durante essa década o movimento estudantil foi alvo de repressão e da violência policial, culminando em prisões e na morte de estudantes. As perseguições políticas resultaram na desativação de entidades estudantis e nas mais diversas formas de repressão nos indivíduos pensadores e formuladores de novas concepções para a educação. Em dezembro de 1968, os militares no poder submetem o país ao mais profundo silêncio, e a ideia de uma universidade socialmente referenciada, autônoma e orientada pela associação de ensino, pesquisa e extensão visando soluções para os problemas sociais retornam à cena na década de 1980, quando o Brasil retoma as liberdades democráticas suspensas pelo governo militar (MAZZILLI, 2011).

A educação superior incorporou, no início da década de 1980, os princípios de um novo projeto para a universidade brasileira, formulado pela Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (Andes), que eram em sua maioria integrantes do movimento estudantil da década de 1960. Esse projeto defendia o ensino pública e gratuito, autonomia e democratização das universidades (MAZZILLI, 2011). Nessa mesma década o setor público foi responsável pelo desenvolvimento da pós-graduação e das atividades de pesquisa e modernizou um segmento importante do sistema universitário brasileiro (OLIVEN, 2002).

A partir da década de 1990, a educação superior pública passa a enfrentar novos problemas, segundo Santos (2005, apud PERARDT; BURIGO, 2016) a universidade pública era vista como um gasto público, na percepção dos organismos internacionais, como Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio, e para

solucionar este problema foi criado o mercado universitário, que nada mais é que a mercantilização da educação, que tinha como objetivo suprir as exigências do mercado.

Nessa mesma década a educação foi atingida com o desmonte da universidade pública, devido aos investimentos cada vez menores do Estado, e em 1996 registrou-se um aumento significativo do número de matrículas no ensino superior brasileiro, em razão da expansão do setor privado. Em 1997, devido a uma alteração na legislação, surgiram instituições de ensino superior com fins lucrativos, aparecendo instituições estrangeiras, IES pertencentes a grupos financeiros e grupos educacionais de capital aberto (COLOMBO, 2013).

A desigualdade de distribuição de renda no Brasil agravou a problemática da educação, e mesmo com a grande mobilização governamental, em 2009, com o Programa Bolsa Família em favor da classe mais pobre, somente 6,4 milhões de jovens estavam matriculados no ensino superior, equivalente a 14,4% da população entre 18 e 24 anos. O Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) dão um certo fôlego e servem como uma possibilidade aos alunos carentes, contribuindo também o crescimento do ensino superior privado (COLOMBO, 2013).

Conforme as universidades públicas vivenciaram um processo de racionalização financeira, sua autonomia foi posta em risco, criando aberturas para que mecanismos privados ocupassem o espaço público (PERARDT; BURIGO, 2016). Dessa maneira a universidade pública está forçada a se tornar uma instituição social exequível das necessidades da sociedade de mercado e passa a ser avaliada mais por instrumentos quantitativos do que qualitativos, sendo caracterizado pelos critérios de eficácia e produtividade (BURIGO, 2016; PERARDT; BURIGO, 2016).

Para Cowen (2013) o primeiro passo para tornar a educação e a pesquisa como bens públicos e reorientar nossos interesses e esforços na direção do que é realmente significativo para nossa vida pessoal e acadêmica, para a universidade e para a nação brasileira, seria conhecer a força dos processos de privatização. O autor ainda destaca que a privatização/mercantilização da universidade pública também se dá pela forma como as universidades vêm estruturando seu funcionamento, centrada em uma concepção de desempenho, que está desenvolvendo uma cultura de caráter mercantil.

### 2.2.3 Gestão Universitária

A gestão universitária no Brasil é um processo recente uma vez que a criação das universidades, quando comparadas a nível mundial, ocorreu de forma tardia (COLOMBO, 2013), recém-formado um século de suas existências. Caracterizada como uma organização complexa e especializada, a universidade apresenta um comportamento imprevisível dificultando a sua compreensão e o seu gerenciamento (ETZIONI, 1980), executam diversas atividades relacionadas com suas funções de ensino, pesquisa e extensão, que muitas vezes são interdependentes, exigindo uma organização própria para cada uma, requerendo além de competência acadêmica, o preparo do corpo docente e técnico administrativo para o exercício das funções de administração e gestão universitária (LUZ, 2000).

A complexidade da gestão das instituições universitárias tem-se ampliado devido as características da sociedade do conhecimento, as especificidades da gestão pública brasileira e as transformações das instituições, em reflexo aos programas e projetos resultantes das políticas desenvolvidas pelo governo federal (SOUZA, 2009).

Ocupando uma posição intermediária entre a Administração e a Educação, a gestão universitária enquanto disciplina da Administração norteia-se em teorias administrativo-organizacionais, orientada para práticas e funções gerenciais, ao passo que quando inserida no campo da Educação, esta gestão destaca a universidade como instituição social. Portanto, a gestão universitária constitui-se em uma disciplina multifocal de análise, contemplando a universidade em duas dimensões, organizacional e institucional. Sendo uma organização produtiva, se orienta por critérios de eficiência e eficácia para a realização de objetivos e metas organizacionais, e como instituição social, se configura por critérios éticos e valorativos proveniente dos ideais societários (COLOSSI; BAADE, 2015).

De acordo com Perardt e Burigo (2016), a Gestão Universitária possui inter-relação com a concepção de universidade, assim, a forma como a universidade é concebida é essencial para o processo de gestão. E nesse sentido Chauí (2003) traz a concepção de que a universidade é uma instituição social capaz de representar o funcionamento da sociedade como um todo, sendo visível no seu interior a presença de opiniões, atitudes e contradições da sociedade.

Para Ribeiro (2017) a visão econômica tem demandado da universidade uma função mercadológica e apesar de estar atrelada ao contexto social é necessário atender aos propósitos do tempo, sendo capaz de adaptação e interação com a inovação de sua época. Há a necessidade de buscar novas formas de gerir a universidade, com maior agilidade nos processos decisórios, estruturas mais flexíveis, uma liderança efetiva e processos gerenciais mais eficientes e eficazes (MEYER, 2007).

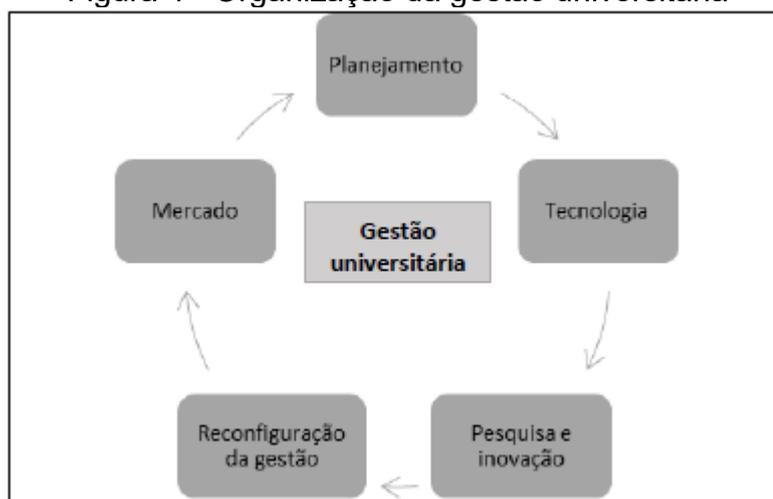
A universidade pública reuni diferentes saberes de variadas áreas do conhecimento, constituindo um espaço passível de coexistirem diversos atores sociais provenientes de distintas culturas, sendo por isso, e por fatores intrínsecos a sua estrutura e funcionamento, considerada uma instituição social complexa. Assim, gestão universitária pública é uma tarefa difícil e um desafio para os gestores na sua relação com a prática laborativa, com o Estado e a sociedade (PERARDT; BURIGO 2016).

Considerando que as formas de conceituar, organizar e promover a educação formal tem se transformado ao logo dos anos, com mudanças nas concepções relativas às políticas educacionais, exigindo respostas a problemas antigos, as Instituições de Ensino Superior passam a atender as demandas de uma sociedade global, destruindo barreiras e limitações, sendo reinventada, levando-a a conquistar novos espaços e tempos, e ainda manter sua identidade, sobrevivendo em um mercado altamente competitivo, que requer liderança, sabedoria, determinação e coragem dos gestores (TOFIK, 2013).

Para Ribeiro (2017), o planejamento, o uso da tecnologia, a atividade de pesquisa e inovação, a reconfiguração da gestão e a influência do mercado, que são aspectos essenciais na organização da gestão universitária (figura 4), influenciam a forma como a instituição se vê no contexto sociopolítico, cultural e econômico.

A influência do mercado pode ser percebida quando a instituição se deixa influenciar por fatores econômicos, priorizando, a exemplo, a investigação científica e a inovação educacional com base tecnológica para o desenvolvimento econômico, e por mais que a universidade seja administrada por uma lógica muito mais complexa em suas funções sociais, a instituição vê-se no direcionamento de adotar procedimentos da lógica economicista (RIBEIRO, 2017).

Figura 4 - Organização da gestão universitária



Fonte: Ribeiro (2017, p. 360)

Desta forma, a universidade, segundo Chauí (2003), está reduzida a uma organização, abandonando a formação e a pesquisa para lidar com o mercado competitivo, devido a privatização e por suas pesquisas estarem determinadas pelas exigências de mercado, impostas pelos financiadores possam tomar boas decisões, que não estarão necessariamente respaldadas nos modelos racionais de gestão importados do setor empresarial.

Meyer Júnior e Lopes (2015) criticam as abordagens gerenciais empresariais adotadas pelo foco excessivo na eficiência, que privilegiam a racionalidade econômica e idolatram o mercado, em detrimento da promoção do conhecimento e aprendizagem inspirados em valores éticos, aspirando a formação de pessoas. Esses autores acreditam que os maiores desafios dos administradores universitários é utilização de uma gestão que possua múltiplas variáveis resultantes da sua complexidade, em especial as de difícil mensuração, como as de caráter subjetivo.

O fato de gerir uma IES ser uma complexidade e uma difícil tarefa, não significa que não existam alternativas, porém é entendido que não basta fazer uma simples escolha de modelos de gestão e adaptar para o contexto da universidade. A gestão não pode ficar desconectada do caráter acadêmico da instituição, mesmo se tratando de aspectos que exigiam bom desempenho administrativo, seja sobre a questão orçamentária, infraestrutura física, gestão de pessoas, que impliquem planejar, executar, avaliar e monitorar (PINTO; SANTOS; LEAL, 2017).

Em vista disso para administrar a complexidade interna e externa de uma universidade, faz-se necessário uma abordagem diferente daquelas que se pautam em premissas funcionalistas e na otimização de resultado. A gestão de uma instituição

pública de ensino superior exige procedimentos mais dinâmicos e flexíveis por parte de seus gestores, bem como da configuração das metodologias de gestão adotadas (PASCUCI et. al., 2016), sendo delineada por políticas públicas e documentos institucionais elaborados com marcas ideológicas que influenciam nas tomadas de decisões (RIBEIRO, 2017).

### 2.2.3.1 *Educação Superior no Brasil – Políticas Públicas*

O termo “política” na língua portuguesa possui diversas conotações, diferentemente da língua inglesa em que essas conotações são diferenciadas pelos termos *polity*, *politics* e *policy*. O sentido de “política”, expresso pelo termo “*policy*”, está relacionado às orientações para a decisão e ação, tem dimensão mais concreta que o entendimento mais popular de política como atividade ligada à obtenção e manutenção de poder. A política pública (*public policy*) está vinculada a esse terceiro sentido da palavra “política”, configurando-se como uma diretriz criada para enfrentar um problema público (SECCHI, 2019).

Na área das políticas públicas, as educacionais são compreendidas como políticas públicas de cunho social, compondo-se de planos, projetos e diretrizes específicas para cada campo de ação social no Estado capitalista (DURLI, 2008). Vale ressaltar que o Estado exerce influência sobre a vida escolar dos sujeitos, e essas influências move gerenciamentos essenciais a todos que trabalham com educação, nos diferentes âmbitos (LIMA et. al., 2018)

As políticas públicas educacionais devem focar na realidade brasileira e ser estabelecidas de acordo com os grupos sociais a que se aplicam, além do tipo de relação que possuem com as outras políticas públicas. Para sua formulação é importante ouvir a maior quantidade possível de sujeitos diretamente relacionados com as políticas que serão ofertadas (LIMA et. al., 2018). Essas políticas utilizam-se de marcos normativos para a construção de seus planos, diretrizes e estratégica, buscando melhorias para a sociedade na área da educação. No Brasil pode-se considerar como marcos normativos a Constituição Federal de 1988 (CF1988), a Lei Federal Nº 9.394, de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), e do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei Federal Nº 13.005, de 25 de junho de 2014 (ANTÔNIO, 2016).

A CF1988 descreve em seu art. 205 do Capítulo III - Da Educação, da Cultura e do Desporto, que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será

promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”, com isso a educação torna-se uma prerrogativa culminando no direito que todo cidadão brasileiro possui de exigir do Estado o acesso e a prática educativa, constituindo-se como uma política pública (LIMA *et. al.*, 2018).

Os próximos artigos da CF1988 tratam dos: princípios do ensino (art. 206); da autonomia das universidades (art. 207); dos deveres do Estado (art.208); do ensino ser livre à iniciativa privada (art.209); do ensino fundamental (art.210); do regime de colaboração dos sistemas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (art.211); do financiamento do ensino (art.212); da distribuição de recursos públicos destinados às escolas públicas (art. 213); e do estabelecimento do plano nacional de educação (art. 114) (BRASIL, 2016; LIMA *et. al.*, 2018).

O art. 208 detalha o direito à educação, descrevendo-a como um dever do Estado:

- I - educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade, assegurada inclusive sua oferta gratuita para todos os que a ela não tiveram acesso na idade própria;
- II - progressiva universalização do ensino médio gratuito;
- III - atendimento educacional especializado aos portadores de deficiência, preferencialmente na rede regular de ensino;
- IV - educação infantil, em creche e pré-escola, às crianças até 5 (cinco) anos de idade;
- V - acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um;
- VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando;
- VII - atendimento ao educando, em todas as etapas da educação básica, por meio de programas suplementares de material didático escolar, transporte, alimentação e assistência à saúde (BRASIL, 2016).

A Constituição Federal de 1988 determina também, em seu art 22, inciso XXIV, a competência privativa à União de legislar sobre as “diretrizes e bases da educação nacional” (BRASIL, 2016). Portanto, para dar legitimidade ao que diz a CF1988 sobre a educação, fez-se necessário a criação de um lei própria com o propósito de garantir o direito e o processo regular do sistema educacional brasileiro, com isso, surgiu a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, com o objetivo de normatizar, direcionar e operacionalizar o direito à educação, tal como administrar o sistema educacional desde seu financiamento pelo Governo até os trabalhos em sala de aula (MONTEIRO *et. al.*, 2011).

No contexto do Plano Nacional de Educação (PNE), a LDB em seu inciso I do art. 9º, estabelece à União incumbisse-se de “elaborar o Plano Nacional de Educação,

em colaboração com os Estados, o Distrito Federal e os Municípios” (BRASIL, 1996), este plano serve para alcançar os resultados educacionais, tanto a nível básico quando superior, pelo MEC, estipulando metas, estratégias e origem de recursos (LIMA *et. al.*, 2018).

Para Lima (2015), sua análise sobre Lei 13.005/14, que aprovou o PNE 2014-2024, indica “que foi aprovada mais uma expressão da fundamentação política e jurídica para aprofundamento da privatização da educação brasileira” além disso, indica a certificação em larga escala como eixo condutor da política de educação brasileira, principalmente a Educação Superior, expressado nas metas e estratégias do PNE que configuram o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) como uma política de Estado, e nas metas e estratégias que tratam do FIES para a graduação e pós-graduação *stricto sensu*, ampliando a ação do setor privado na educação.

Apesar deste estudo não se aprofundar no tema de privatização das universidades, pois não se configura como foco desta pesquisa, é importante frisar que as mudanças que ocorrem devido as normativas que podem alterar o funcionamento do sistema educacional são fundamentais para a gestão universitária. Nesse contexto, para Colossi e Baade (2015) a LDB de 1996 e o PNE, no âmbito das organizações universitárias brasileiras, pode-se arrolar como “forças que exigem mudanças”.

Além dessas forças, as políticas educacionais e seus diferentes instrumentos e os programas institucionais, ao oferecerem novas perspectivas estruturais e comportamentais no cenário da educação superior, realizam mudanças em todos os níveis educacionais, e conseqüentemente na gestão universitária (COLOSSI; BAADE, 2015).

### 2.2.3.2 *Governança Universitária*

As universidades federais brasileiras fazem parte da Administração Pública, como Autarquias ou Fundações, e estão sujeitas às leis e regulamentos, que regem o setor público, envolvendo a definição da estrutura organizacional e o controle da aplicação dos recursos, sendo necessário o estabelecimento de mecanismos que permitam transparência, equidade e prestação de contas, uma vez que essas universidades também usam recursos públicos. Neste cenário a governança

universitária mostra-se como um grande desafio, (MARQUES *et. al.*, 2020; SALES *et. al.*, 2020).

O conceito de governança no ambiente universitário teve início a partir do referencial de governança corporativa, criando-se um constante debate acadêmico e corporativo, acreditando na necessidade das IES, principalmente as privadas, de adotarem as práticas de governança com intenção de inovar, atualizar e tornar mais eficaz a gestão. Contudo entende-se que as universidades não devem usar na íntegra os conceitos de governança corporativa, com isso um modelo de governança para as universidades deve contemplar (FOLETO; TAVARES, 2013):

(...) o processo decisório e a forma de participação na gestão; a autonomia universitária; a dimensão política da universidade; a performance institucional; o controle institucional e social; indicadores qualitativos e quantitativos; financiamento; perspectiva de longo prazo; indissociabilidade; diferença e diversidade; e formação de gestores universitários (FOLETO; TAVARES, 2013, p. 160).

Nesse contexto, Wandercil *et. al.* (2021) caracteriza a governança universitária como um fenômeno recente que remete para um conceito altamente polissêmico. Estes autores contribuem com suas pesquisas resumindo os principais conceitos de governança universitária (Quadro 2) delineados através de um levantamento da literatura científica brasileira, revelando a pluralidade de abordagens, não sendo possível considerar uma única definição de governança.

Santos (2020) aborda que em virtude de a universidade possuir autonomia, ela deve elaborar os próprios elementos necessários para sua governança, de maneira que a “boa governança” seja relacionada com os critérios criados, identificados e escolhidos com base na autonomia universitária. Entretanto as Ifes, compondo parte da administração pública federal, deve seguir os regulamentos a elas destinadas, como, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que “dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2017). Somando a essa legislação tem-se os órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), que desenvolveu guias de recomendações de boas práticas de governança no setor público. Tanto o Decreto quanto o TCU são aplicáveis às universidades.

Quadro 2 – Principais obras brasileiras sobre a temática governança universitária

Autores	Conceito de governança universitária
Kezar e Eckel (2004)	Processo de criação de políticas e decisões de alto nível em instituições de nível superior que almejam converter objetivos institucionais e recursos em resultados
Percy-Smith (2001)	Questões ligadas aos mecanismos adotados para resolver problemas coletivos, levando em conta exigências e necessidades distintas e, por vezes, contraditórias entre diversos atores que a compõe.
Eric (2001)	Processos de tomada de decisão pelos quais uma instituição determina suas políticas e objetivos, bem como o processo de atingi-los e monitorá-los (fortemente influenciada por políticas públicas).
Shattock (2006)	Mecanismos e processos a partir dos quais uma universidade administra seus interesses. Governança e a gestão, embora teoricamente tenham funções separadas, são interrelacionadas, no contexto universitário.
Kwickers (2005) e Shattock (2006)	Parte da estrutura legal da instituição, abrangendo aspectos administrativos, econômicos e jurídicos relacionados à forma como é estruturada e administrada internamente; como desenvolve suas estratégias e políticas e as transformam em ação; como é legalmente inserida em seu ambiente e/ou sistema operacional; e como a coopera com os agentes externos.
Olsen e Maassen (2007)	Governança frequentemente associadas a mudanças nos arranjos internos, fortalecendo a liderança central e a administração, além de ser uma solução que prescreve um novo paradigma organizacional, reequilibrando as relações externas e internas de autoridade e poder na governança da universidade.
Hardy e Fachin (2000)	Estruturas de representação do poder por meio de uma clássica hierarquia burocrática, caracterizada pela centralização de poder. A atividade de gestão e controle se dá numa arena política, porém respeitando as decisões colegiadas.

Fonte: Wandercil **et. al.** (2021)

Sobre esse aspecto de controle, as universidades federais estão incluídas na lista de organizações que participam do levantamento de governança do TCU, sobre “boas práticas de governança e gestão no setor público”, conforme descreve Marques *et. al.* (2020). Estes autores em sua pesquisa tiveram como objetivos, “(1) identificar as universidades federais brasileiras com maior adesão às práticas de governança; (2) verificar as práticas de governança pública mais adotadas de acordo com o levantamento; e (3) identificar qual mecanismo de Governança – liderança, estratégia ou *accountability* – tem maior aderência pelas universidades federais brasileiras”.

Em seus resultados, de acordo com o índice de Governança Pública (iGovPub), a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, instituição de ensino foco desta pesquisa, no levantamento de 2017 destacou-se em 1º lugar como a universidade com maior aderência das práticas de governança pública; obteve a maior porcentagem no ranking dos estágios de capacidade do iGovPub, alcançando o estágio aprimorado, enquanto as demais universidades se dividiram entre o estágio inicial e o intermediário. Os resultados também mostraram que o mecanismo de governança pública de maior adesão nas universidades federais é *accountability*, com 47%, seguido de liderança (42%) e estratégia (25%).

De todo modo, a governança universitária não é uma política isolada, ela deverá fazer parte de uma estratégia de alta gestão institucional. Por fim, vale ressaltar que a governança não está condicionada ao porte da instituição, podendo ser de pequeno, médio ou grande porte, podendo estas possuírem práticas de gestão semelhantes e garantindo a adequada condição de governabilidade (FOLETTTO; TAVARES, 2014).

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Sistemas complexos como as organizações, requerem uma grande rede de recursos financeiros, tecnológicos, logísticos e humanos. À frente desse sistema estão os recursos humanos, que desempenham suas tarefas fazendo o sistema funcionar com eficiência e eficácia. A área que trata dos assuntos relacionados às pessoas que atuam na organização é a gestão de pessoas, antes conhecida como administração de recursos humanos. Essa gestão além de responsável pelo recrutamento e seleção de novos colaboradores, contratação, treinamento, desenvolvimento, retenção de

talentos e motivação dos indivíduos, atua também nos processos gerenciais, criando políticas e práticas de gestão, atribuindo funções e competências, avaliando o desempenho dos colaboradores, monitorando as pessoas, sempre em prol do desenvolvimento organizacional (OLIVEIRA, 2017).

A grande competitividade, no contexto a nível nacional e mundial, tem levado as organizações a passarem por transformações, objetivando flexibilidade e capacidade de adaptação. A sociedade cobra, cada dia mais, melhoria nos serviços prestados, com maior transparência e eficiência, o que faz com que as organizações, inclusive do setor público, vejam-se diante da necessidade de mudanças, as quais ainda se encontram em fase de transição (ROCHA; SHINYASHIKI; PASSADOR, 2012).

No desafio de reinventar as organizações, faz-se necessário também reinventar a maneira de gerir pessoas, que já não buscam mais prazer somente na vida pessoal, estas pessoas querem também despertar o prazer na vida profissional (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). Nenhum empreendimento existe e prospera sem que existam pessoas envolvidas, lidar com elas faz parte de todas as empresas e organizações, pois os resultados, fracassos e sucessos decorrem de suas ações, e é um desafio constante para os gestores e executivos (RIBEIRO, 2018).

Historicamente, as organizações encaram as pessoas como um recurso a ser administrado, e ainda que as organizações tenham passado por grandes transformações, “os conceitos de gestão de pessoas e suas transformações práticas gerenciais têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas” (DUTRA *et. al.*, 2017, p. 3), entretanto há uma grande pressão externa que vêm forçando uma revisão na forma de gerir pessoas, dessa forma as principais mudanças ocorridas nas organizações têm sido (DUTRA *et. al.*, 2017):

- Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação.
- Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora.
- Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar seus produtos e/ou linhas de produtos/serviços, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais quanto internacionais.
- Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento (DUTRA *et. al.*, 2017, p. 3):

Os gestores de pessoas devem compartilhar informações, oferecer e receber feedback e orientar o desenvolvimento de competências e carreira de seus trabalhadores, não se limitando apenas ao controle das operações e obtenção de resultados. Esses gestores precisam assumir a responsabilidade por uma atuação mais estratégica e compartilhada com as pessoas, aumentando assim a quantidade de oportunidades que surgem para atingir os melhores resultados, “garantindo sustentabilidade em termos de competências organizacionais e profissionais” (FIDÉLIS, 2021).

O desafio para qualquer organização, seja ela privada, pública ou do terceiro setor, no que tange a gestão de pessoas, é conciliar tanto a expectativa da organização quanto a dos trabalhadores, de forma dinâmica e perene, buscando assim um novo modelo de Gestão de Pessoas (DUTRA, 2019). Os conceitos e práticas da gestão de pessoas acompanham a história da administração pública, e sua primeira mudança frente ao patrimonialismo foi em 1936, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), quando foi instituído um órgão central de recursos humanos e criadas novas classificações de cargos entre outros (ARANHA; SALLES, 2015).

O Decreto-lei nº 200, de 1967, que dispõe sobre a organização da administração pública federal e estabelece diretrizes para a reforma administrativa, foi um propulsor de mudanças da gestão de pessoas. Os regulamentos deste decreto permitiram a passagem das atividades para as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, resultando na descentralização (ARANHA; SALLES, 2015).

Com a evolução da Gestão de Pessoas, após extensos estudos, foi criado, em 1990, o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), por meio de decreto, que trouxe modernidade e integração nessa área. No mesmo ano, foi instituída a Lei 8.112, criando o novo regime jurídico dos servidores públicos da União (ARANHA; SALLES, 2015).

Essas transformações remodelaram de forma irreversível a estrutura das organizações. Porém, as frequentes alterações socioeconômicas, científicas e tecnológicas do atual cenário mundial, assim como o aumento das demandas da população, cobranças por qualidade na prestação dos serviços e o enxugamento da máquina pública continuam trazendo ao Estado a necessidade de mudanças relevantes (ROCHA; SHINYASHIKI; PASSADOR, 2012).

As preocupações dos recursos humanos de uma organização pública vão desde a obtenção de pessoal até a composição de uma carreira pública, e a função desses recursos estão associadas às demais áreas de organização, uma vez que ela depende de todos os indivíduos envolvidos com os processos administrativos e de prestação de serviços (SANTOS, 2014).

A gestão de pessoas na administração pública federal assumiu contornos de política pública com 1) a criação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que visou melhorar a eficiência, eficácia e qualidade no serviço público, desenvolver seus servidores, adequando suas competências aos objetivos institucionais e melhorar o processo de capacitação, tornando-o mais acessível, econômico e efetivo; 2) os programas e ações que são implementados com o propósito da efetivação da PNDP (BRASIL, 2006b; CAMÕES *et. al.*, 2014).

Treze anos depois, foi publicado o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, revogando o anterior e trazendo mais detalhes sobre o processo de implantação da PNDP, porém mantendo o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos em busca de excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal por meio da gestão de competências (BRASIL, 2019).

A PNDP tem como diretriz o estímulo e acesso dos servidores à capacitação por meio do desenvolvimento de competências individuais e institucionais através da “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando o alcance do objetivo da organização” (BRASIL, 2006).

### **2.3.1 Gestão por competência**

Alinhar os talentos e competências individuais dos trabalhadores com as necessidades e objetivos da organização é uma das principais estratégias da gestão de pessoas. Portanto, é muito importante para as organizações a boa gestão de suas competências humanas e departamentais (OLIVEIRA, 2017).

Para entendermos o conceito de competência, Dutra (2019) afirma que antes é necessário enxergar o seu uso para os dois atores envolvidos nessa relação, a organização e as pessoas. Para a organização, define-se competências como sendo as “características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere” e para as pessoas, define-se competência

como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”.

Competência é uma palavra do senso comum que designa uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa (FLEURY; FLEURY, 2001). Com a evolução das teorias administrativas o termo competências foi incorporado à linguagem organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001), gerando, a partir da década de 1970, o debate teórico em diversos campos de estudos, pesquisas sobre o tema e o uso do entendimento de competência para guiar diferentes processos organizacionais (BRANDÃO, 2017).

Agregando com essa análise, Fleury e Fleury (2001) discutiram diferentes correntes teóricas objetivando contribuir para a compreensão do conceito de competência do indivíduo e da organização, associado à estratégia e à aprendizagem organizacional. Em suas compreensões definiram competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Estes autores concluíram que as pessoas ao desenvolverem competências essenciais para a organização também estão investindo em si mesmas, não só como trabalhadores, mas como cidadãos do próprio país e do mundo.

Para Carbone *et al.* (2005) a competência é definida para além do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para desenvolver uma atividade, ela inclui “o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho”. Corroborando com a definição de competência, Ferreira (2015) a define como a aptidão de mobilizar um grupo de recursos cognitivos como saberes, capacidades e informações a fim de resolver de forma adequada os problemas, colocando em prática os conhecimentos, habilidades e atitudes para alcance do objetivo.

As competências podem ser classificadas como **individuais**, que estão relacionadas a profissionais, no plano individual, e **organizacionais**, referentes aos atributos ou capacidades da organização como um todo ou de suas unidades produtivas. Essas competências são afetadas e influenciadas diretamente uma pela outra (BRANDÃO, 2017).

A gestão de competências vem sendo utilizada como um mecanismo gerencial, considerando que um melhor desempenho das pessoas e organizações

pode estar no controle da discrepância entre as competências necessárias aos objetivos das organizações e àquelas que já existem na organização (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Brandão (2017) denomina que:

[...] gestão por competências constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais, em especial os relacionados à gestão de pessoas. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais (Brandão, 2017, p. 9).

Nesse modelo, Brandão (2017) descreve tratar-se de um processo contínuo, que se inicia com a formulação da estratégia organizacional, definindo-se a missão, visão e objetivos estratégicos, em seguida é feito o mapeamento das competências, o que possibilita a fase de captação e seleção de competências externas por meio do recrutamento e seleção e o desenvolvimento das competências disponíveis na organização, posteriormente, é a etapa de acompanhamento e avaliação, que é quando monitora-se a execução dos trabalhos e os indicadores de desempenho, e por fim, a etapa de retribuição.

### *2.3.1.1 Gestão por Competências na Administração Pública*

A gestão por competências é mais comum do setor privado, porém, a PNDP trouxe à tona a necessidade de inserção dessa prática também na administração pública, ou seja, em 2006 com a publicação do Decreto 5.707/2006 a gestão por competências passou a ser necessária nas estratégias de gestão de pessoas dos órgãos públicos e o decreto 9.991/2019 ratificou essa essencialidade, trazendo mais detalhes para sua implantação. De acordo com Oliveira (2017), a decisão por essa formalidade da gestão de competência ser estabelecida pelo Decreto 5.707/2006, teve influência das fortes tendências internacionais, pois diversos países, principalmente na Europa, adotam a gestão por competências na administração pública desde 1980.

Assim, levando em conta a necessidade de desenvolver as competências dos servidores das IFES, torna-se indispensável a aplicação da PNDP nos planos de capacitação. A PNDP tem o objetivo de estruturar a capacitação dos servidores através de demandas concretas, por meio da gestão de competências, para um melhor desempenho da organização, além de valorizar a gestão estratégica, o que faz com que os servidores estejam melhor preparados diante dos novos e velhos desafios da gestão pública (BREGALDA; TOSTA; DALMAU, 2014).

Bregalda, Tosta e Dalmau (2014) destacam que a PNDP também incentiva a capacitação e desenvolvimento dos gestores da organização, que precisam estar aptos para conduzir os processos e as pessoas nos seus respectivos ambientes organizacionais.

O desenvolvimento da PNDP segue um processo e pelo arcabouço legal, anualmente, cada órgão que compõe o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC deve elaborar o seu Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) para o exercício seguinte. A responsabilidade do PDP é da unidade de gestão de pessoas, desde o planejamento até a avaliação. Assim, é necessário o levantamento das necessidades de desenvolvimento que o órgão possui para alcançar os objetivos institucionais, ou seja, é essencial um diagnóstico de competências, identificando os conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para exercício do cargo (Brasil, 2019).

O Decreto nº 9.991/2019, traz onze finalidades para o PDP

- I - Alinhar as necessidades de desenvolvimento com a estratégia do órgão ou da entidade
- II - Estabelecer objetivos e metas institucionais como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento;
- III - atender às necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras;
- IV - Nortear o planejamento das ações de desenvolvimento de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência;
- V - Preparar os servidores para as mudanças de cenários internos e externos ao órgão ou à entidade;
- VI - Preparar os servidores para substituições decorrentes de afastamentos, impedimentos legais ou regulamentares do titular e da vacância do cargo;
- VII - Ofertar ações de desenvolvimento de maneira equânime aos servidores;
- VIII - Acompanhar o desenvolvimento do servidor durante sua vida funcional;
- IX - Gerir os riscos referentes à implementação das ações de desenvolvimento;
- X - Monitorar e avaliar as ações de desenvolvimento para o uso adequado dos recursos públicos; e
- XI - Analisar o custo-benefício das despesas realizadas no exercício anterior com as ações de desenvolvimento (Brasil, 2019, p. 2).

Além disso, o Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019), define que os órgãos devem descrever, ao menos, as necessidades de desenvolvimento - inclusive para direção, chefia, coordenação e supervisão - quais são os públicos-alvo e a previsão de custo dessas ações.

A proposta do PDP deve ser encaminhada ao órgão central do SIPEC, para ciência e sugestões de alteração. Os órgãos também devem encaminhar ao órgão central, o Relatório Anual de Execução do PDP, com as informações sobre a execução e a avaliação das ações previstas no PDP do exercício anterior (Brasil, 2019).

O Relatório Anual de Execução do PDP é um instrumento de monitoramento que objetiva gerar informações gerenciais e aponta ao órgão aspectos que necessitam de aperfeiçoamento nas fases de execução do modelo de gestão da capacitação por competências (PANTOJA *et al.* 2012). De posse dos relatórios anuais de execução do PDP enviados pelos órgãos, o órgão central do SIPEC é o responsável em elaborar o relatório consolidado de execução dos PDPs, e encaminhá-lo à Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, contendo as ações transversais de desenvolvimento da administração pública federal, ou seja, comuns em diversos órgãos (Brasil, 2019).

O Poder Executivo Federal é responsável pela manutenção de escolas de governo que tem como objetivo a promoção de desenvolvimento dos servidores públicos. A ENAP possui como uma de suas responsabilidades, em articulação com as outras escolas de governo e unidades administrativas, uniformizar diretrizes das competências transversais contidas no relatório consolidado de execução dos PDPs. Tais diretrizes contemplarão:

- I - O desenvolvimento continuado de servidores públicos
- II - Programas de pós-graduação, *lato sensu* e *stricto sensu*, inclusive pós-doutorado;
- III - Fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação;
- IV - Prospecção, promoção e difusão de conhecimento; e
- V - Desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público (Brasil, 2019, p. 5).

Algumas instituições públicas que implementam o programa de gestão por competências enfrentam muitos problemas, sendo relacionados à cultura organizacional, a obstáculos para identificar as competências tanto individuais quanto organizacionais, a ausência do comprometimento da alta gestão e de profissionais qualificados e até mesmo uma certa incompreensão do tema. Para a implementação da gestão por competência na administração pública, que não é uma tarefa fácil, depende-se de fatores como (OLIVEIRA, 2017):

- A política de capacitação deve ser sistematizada e normatizada.
- Os perfis devem ser definidos, e o mapeamento e a capacitação das competências dos líderes devem obedecer às definições da gestão por competências.
- Redefinir a estrutura dos cargos conforme as atribuições, estabelecendo alguns tópicos reunidos por conhecimento e evolução na profissão com base nas competências avaliadas.
- Aplicação de documentos certificando as competências adquiridas, para futuras promoções.
- Criação de cadeias de aprendizagem. □ Incentivo ao crescimento de gestores de pessoas (OLIVEIRA, 2017, 134).

Conforme Teixeira e Pontes (2017) existem poucas iniciativas educacionais inovadoras no âmbito do serviço público brasileiro, mas desenvolver investimentos na educação e formação dos servidores públicos é necessário, principalmente, por serem iniciativas que levam a melhoria do serviço público.

Nesse sentido, a gestão por competências da Administração Pública segundo Wiggers (2019) recai diretamente na estrutura de cargos e planos de carreira, para Oliveira (2017), “no momento em que as características do cargo forem alinhadas, alocar as pessoas para desempenhar as funções se torna mais fácil”.

### **2.3.2 Qualificação de Pessoas – Técnicos Administrativos em Educação**

Para Dutra (2016) a preparação para o futuro exige dois investimentos simultâneos. Um diz respeito à modernização do sistema de gestão de pessoas e o outro, ao estímulo e suporte para o desenvolvimento das pessoas a partir delas próprias. No entanto, as pessoas precisam ser estimuladas e apoiadas para que sejam capazes de priorizar a reflexão sobre o seu desenvolvimento, e a modernização do sistema deve criar meios para que a organização e as pessoas possam conciliar suas expectativas de forma dinâmica, uma vez que a estímulo mútuo desses investimentos será o alicerce para uma relação que poderá suportar as adversidades do futuro.

No âmbito das IFES, a Lei 11.091/2005 dispõe da estruturação do plano de carreira dos servidores TAE, tratando da organização do quadro de pessoal, do ingresso no cargo e das formas de desenvolvimento, da remuneração e do enquadramento. O PCCTAE está estruturado em cinco níveis de classificação (A, B, C, D e E), com quatro níveis de capacitação cada (I, II, III e IV) com 16 padrões de vencimento. O enquadramento do servidor ao ingressar na Instituição corresponde ao nível de classificação (A, B, C, D ou E) e nível I de capacitação, o desenvolvimento do servidor na carreira ocorre pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante a Progressão por Capacitação Profissional ou pela Progressão por Mérito Profissional (BRASIL, 2005; BRASIL, 2008).

A Lei 11.091/2005 trata também da qualificação, em seu art. 11 é descrito “Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento” (BRASIL, 2005), em 2006 foi publicado o Decreto nº 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do PCCTAE (BRASIL, 2006a). Esse Decreto define em seu inciso V

do art. 3º, como já descrito no capítulo Introdução, qualificação como “processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira” (BRASIL, 2006a).

Para o entendimento de educação formal, o decreto define como “educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, nos diferentes níveis da educação brasileira, entendidos como educação básica e educação superior” (BRASIL, 2006a), sendo assim, pode-se entender que a qualificação se dá por meio da conclusão, por exemplo, do ensino médio, graduação, especialização, mestrado ou doutorado.

No estudo de Wiggers (2019), foi observado que legislação vigente só aceita a mudança de cargo do servidor público (TAE) mediante a aprovação em um novo concurso, portanto, o servidor mesmo possuindo um nível de escolaridade maior ao requerido de seu cargo, por meio do incentivo à qualificação, não poderá desempenhar um novo cargo, ainda que seu salário faça jus a esta qualificação, contribuindo para a desmotivação do servidor que permanecerá no mesmo lugar com a mesma função, além da instituição não colher os frutos do aprimoramento do servidor que ela mesma incentivou.

Essa discrepância entre a legislação e a realidade institucional foi observada também por Godoy (2014) em seu estudo, concluindo que a mudança na legislação administrativa referente ao PCCTAE não foi acompanhada de um estudo sobre sua aplicabilidade, porque ao mesmo tempo que a legislação permite que o servidor TAE de cargo de nível médio faça mestrado e receba o incentivo à qualificação, ela também determina que as atribuições do servidor sejam relativas ao seu cargo e não a sua qualificação.

No entanto, Godoy (2014) afirma que o fato da instituição reconhecer a qualificação e o saber agir dos indivíduos é o que levará o saber ao patamar de competência a ser aproveitada pela organização. Para Wigger (2019) a qualificação e consequentemente a otimização dos servidores TAE são importantes para o desenvolvimento profissional bem como para o aprimoramento dos serviços prestados pela universidade, contudo, a qualificação deve estar vinculada à construção de uma carreira na IES, para que não ocorra a desmotivação na busca de novos conhecimentos e no desempenho na instituição.

Nesse sentido, a qualificação dos servidores é capaz de promover a melhoria no trabalho administrativo, aumentando sua eficácia, e considerando que o servidor público também faz parte da sociedade e não deve ser visto somente como um trabalhador cumprindo suas funções de competências das universidades enquanto organizações, este pode contribuir com as pesquisas em prol da instituição e visando também o ser social.

### **2.3.3 Motivação de Pessoas**

As competências essenciais de cada cargo determinam a forma como cada pessoa irá se comportar dentro da organização e o comportamento humano está ligado diretamente à motivação (OLIVEIRA, 2017). O conceito de motivo é definido como qualquer coisa que leve uma pessoa a realizar uma ação, logo, motivar uma pessoa é proporcionar um motivo que a estimule a agir de maneira desejada e a motivação seria o interesse de uma pessoa para realizar uma ação, seja por necessidade ou por satisfação (SANTOS, 2014).

Cada pessoa desenvolve características específicas durante sua construção de personalidade, determinando sua condição psicossocial de ser humano. Com isso, nota-se que um mesmo fator motivacional pode atingir determinada pessoa e não afetar outra (OLIVEIRA, 2017).

Ao longo da evolução do pensamento administrativo, diferentes modelos teóricos surgiram, com o propósito de explicar a influência dos níveis motivacionais no comportamento humano, principalmente no ambiente de trabalho, como a teoria comportamental; teoria das necessidades humanas; teoria dos dois fatores; teoria de McClelland; teoria da expectativa; teoria da equidade; e a teoria ERG (SANTOS, 2014).

O teórico mais citado a respeito da teoria das necessidades humanas é Abraham Maslow, este teórico propôs que a teoria motivacional perfeita tem que presumir que as pessoas estão permanentemente em um estado emocional, porém a origem da motivação varia de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa. Este teórico determinou cinco necessidades que precisam serem satisfeitas na ordem: fisiológicas; segurança e estabilidade; participação; estima; e autorrealização (SANTOS, 2014).

Relacionado ao serviço público, Klein e Mascarenhas (2016) concluem que a literatura sugere que fatores motivacionais intrínsecos são mais relevantes que os

extrínsecos, em suas análises foi revelado que a evasão se relaciona a fatores extrínsecos ligados à remuneração, ao passo que a satisfação está relacionada não somente aos fatores extrínsecos, mas, principalmente, a fatores intrínsecos ligados à natureza do trabalho.

Para estes autores é importante estabelecer além da equidade interna e externa da compensação, como também “consolidar políticas de desenvolvimento de carreira alocando gestores em cargos compatíveis com a descrição da carreira e maior impacto social”. Faz-se necessário também a “adoção de incentivos à formação e capacitação e da definição de critérios mais atrativos para promoção, progressão e evolução salarial”.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para atender os objetivos propostos, descrevendo a caracterização da pesquisa, a delimitação do universo da pesquisa, técnicas e instrumentos de coleta de dados, técnicas e instrumentos de análise de dados, limitações da pesquisa e apresentação do objeto de estudo.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Considerando que esta pesquisa partiu dos conceitos teóricos básicos sobre gestão pública, gestão universitária e gestão de pessoas, e criou um escopo para concluir as informações coletadas pela pesquisa bibliográfica, documental e de campo na UFMS, tem-se que método de raciocínio utilizado foi o dedutivo, que conforme explica Gil (2019, p. 14) “é o método que parte do geral para o particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”.

Quanto à abordagem é caracterizada como qualitativa, uma vez que segundo Cooper (2016), para entender os significados que as pessoas atribuem as suas experiências, requer-se técnicas de pesquisa que compreenda as interpretações, motivações e os entendimentos das pessoas, utilizando-se da pesquisa qualitativa, que é projetada para dizer ao pesquisador como e por que as coisas acontecem de determinada maneira.

Essa abordagem tem por objetivo a compreensão particular do objeto que investiga dentro do contexto em que aparecem. Basicamente difere-se da quantitativa por não utilizar cálculos estatísticos como base do processo de análise de um problema. Em geral, englobam dois momentos: a pesquisa, que corresponde a coleta de dados, e a análise e interpretação, que ocorre quando se procura desvendar o significado dos dados (MARCONI; LAKATOS, 2022).

As técnicas auxiliares da abordagem qualitativas constituem a observação participante, a história ou relatos de vida, o grupo focal e o estudo de caso. Além dessas técnicas, existe os instrumentos que proporcionam uma coleta adequada para a realização da pesquisa, como a entrevista, o questionário, o formulário (MARCONI;

LAKATOS, 2022). Neste estudo, optamos pelo questionário como instrumento de coleta de dados, por oferecer economia de custo e de tempo, por atingir um grande número de pessoas, possibilitar menor risco de interferência do pesquisador nas respostas dos pesquisados, não exigindo treinamento de pessoal e garantindo o anonimato dos participantes (MARCONI; LAKATOS, 2022; GIL, 2018).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois implica na produção de conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais, do qual o pesquisador utiliza para a produção de um novo objeto ou novo serviço (GERARDT, 2009; LOZADA; NUNES, 2018).

Diante disso e considerando que o estudo é uma pesquisa aplicada à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, quanto aos procedimentos, caracteriza-se como estudo de caso, que conforme explica Yin (2015) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o ‘caso’) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes” e ainda GIL (2002, p. 54) determina ser “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Nessas instâncias, esta investigação utiliza a abordagem qualitativa por se tratar de um estudo de caso com uso de questionários para coleta de dados, na intenção de compreender quais as estratégias da Gestão de Pessoas da UFMS para aproveitar as qualificações dos servidores Técnicos Administrativos em Educação.

Quanto aos fins e aos meios, este estudo é considerado descritivo, que segundo Triviños (1987, p.100 apud Vergara, 2014, p.81) objetiva “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”, envolvendo além da aplicação do questionário a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Aplicou-se a pesquisa bibliográfica nesta pesquisa em razão desta ser um conjunto ordenado de procedimentos de busca por soluções, atento ao objeto de estudo, indo além da simples observação de dados contidos nas fontes pesquisadas, pois imprime sobre eles a teoria e a compreensão crítica do significado neles existente (LIMA; MIOTO, 2007).

Uma vez que também serão consultados documentos como regimentos, estatutos, planos de cargos e carreiras e relatórios da UFMS, este estudo fez uso da pesquisa documental, que segundo Gil (2018) é utilizada em praticamente todas as

ciências sociais, apresentando semelhança com a pesquisa bibliográfica, porém a grande diferença está na natureza da fonte. A pesquisa documental utiliza documentos elaborados com diversas finalidades, como assentamento, comunicação etc., e são materiais internos à organização.

O principal valor da análise documental na pesquisa qualitativa é, pois, possibilitar a triangulação metodológica, que se refere ao uso de múltiplos métodos para obter dados tão completos e detalhados quanto possíveis sobre o fenômeno. Assim, os dados obtidos a partir de documentos são combinados com outros, obtidos geralmente mediante entrevistas e observações, possibilitando compreender melhor os diferentes aspectos da realidade, evitando os vieses provocados pela utilização de um método único (GIL, 2021, p. 127).

Desta forma, o procedimento metodológico para a coleta dos dados percorreu por três fases: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e questionário. Acrescentando o procedimento metodológico para o tratamento dos dados, temos mais duas fases: análise dos dados e a discussão dos resultados. Concluindo cinco fases do percurso metodológico deste estudo, as quais serão temas dos próximos tópicos.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA

As coletas de dados são advindas da população estudada, portanto, faz-se necessário a delimitação do objeto de estudo. Também conhecida como “universo”, a população é um conjunto de elementos que detém as mesmas características, podendo ser o conjunto de alunos de uma escola, habitantes de uma cidade, etc., e quando é muito abrangente não sendo possível estudá-la em sua totalidade, os pesquisadores trabalham com amostras extraídas do todo (GIL, 2012; LOZADA; NUNES, 2019). Diante disso, a delimitação da população desta pesquisa em relação à coleta de dados obtida pelo questionário é definida por dois grupos: os Técnicos-Administrativos em Educação (TAE) e os Gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS.

Os Gestores da Progep foram considerados as chefias nos cargos de Diretores e Dirigente da Unidade, ou seja, a Diretora da Diretoria de Pagamento e Registro de Pessoal, a Diretora da Diretoria de Atenção ao Servidor, a Diretora da Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional e a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas.

Em se tratando dos TAE, considerando a grande quantidade acarretando na impossibilidade de estudá-los em sua totalidade, este estudo considerou a coleta de dados por amostra. Os TAE participantes deveriam possuir pós-graduação *lato* ou *stricto sensu* em qualquer área de conhecimento, não importando se a referida formação foi adquirida antes ou depois do ingresso na Universidade.

O questionário *online* (apêndice A) foi encaminhado a 1.110 servidores TAE, desconsiderados os gestores que também estavam inclusos nessa listagem. Foi respondido por 259 TAE, dos quais 257 aceitaram participar da pesquisa e 2 optaram por não participar após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Portanto, a amostra desta pesquisa equivale a um total de 257 TAE participantes, conforme disposto na tabela 1. Quanto aos gestores, vale ressaltar que todos, definidos neste estudo, participaram da pesquisa, totalizando 4 gestores.

Tabela 1 - : Sujeitos TAE participantes da pesquisa em relação a população total

<b>População total</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Sujeitos desconsiderados</b>	<b>Amostra analisada</b>
1.112	259	2	257
	23,29%	0,17%	23,11%

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Importante ressaltar que a distribuição do questionário (apêndice A) foi realizada a todos os servidores TAE com incentivo a qualificação *lato e stricto sensu* da UFMS, entretanto não é possível deduzir que todos os servidores tiveram acesso ao questionário uma vez que se utilizou dos *e-mails* institucionais para o encaminhamento do questionário. Dos que responderam, temos a seguir a descrição dos dados obtidos de cada afirmativa.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Quanto ao método de coleta de dados, além das pesquisas documentais e bibliográficas, como dados secundários, que serviram para investigar sobre o assunto do estudo, a fim de atingir os objetivos propostos, a autora fez uso de dados primários por meio de dois questionários (apêndice a e b) para complementar a busca de informações. Para compor os questionários, foi realizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

### 3.3.1 Coleta de dados da pesquisa bibliográfica e documental

Para a coleta de dado deste estudo, primeiramente foi realizada a pesquisa bibliográfica sobre gestão pública incluindo governança pública em seu conteúdo; origem das universidades públicas e o contexto histórico das universidades públicas no Brasil; gestão universitária; gestão de pessoas, abordando a gestão por competências, a qualificação de pessoas referentes aos TAEs e a motivação de pessoas relacionada aos seus trabalhos.

Os dados da pesquisa bibliográfica constam no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Dados da pesquisa bibliográfica

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Principais autores</b>
Gestão Pública	Governança Pública	Secchi (2009), Denhardt (2012), Denhardt e Catlaw (2016).
Universidades Públicas e Gestão Universitária	Origem das Universidade	Hankins (2015), Souza (1996), Oliven (2002), Perardt e Burigo (2016), Ribeiro (2017), Lima <i>et al.</i> (2018), Foletto e Tavares (2013).
	Contexto histórico das Universidades Públicas no Brasil	
	Gestão Universitária	
Gestão de Pessoas	Gestão por competência	Dutra (2017 e 2019), Aranha e Salles (2015), Brandão (2017), Oliveira (2017), Santos (2014).
	Qualificação de pessoas – TAE	
	Motivação de pessoas	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Para complementar a pesquisa a fim de atingir os objetivos proposto, foi realizada a pesquisa documental. Essa pesquisa além de realizada em Leis e Decretos, também houve busca nos sítios eletrônicos da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) e da UFMS, por meio dos atos normativos publicados no Boletim Oficial da UFMS e em contato via e-mail com as Unidades da Progep.

A coleta de dados documental envolve diversas etapas que variam de acordo com o tipo de pesquisa. Para este estudo utilizou-se as etapas descritas por GIL (2021, p. 133) que são: identificação do material potencialmente relevante, avaliação

da qualidade dos documentos e o estabelecimento de um sistema de codificação e classificação dos documentos. Estas etapas estão descritas no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Coleta de dados da pesquisa documental

Etapas	Descrição
Identificação do material potencialmente relevante	A identificação requer a definição clara dos objetivos da pesquisa, pois com base neles que o pesquisador irá compreender quais documentos são relevantes. O pesquisador precisa ter a mente aberta ao definir os documentos pois é possível que eles não estejam entre os que habitualmente são considerados no trato diário da questão.
Avaliação da qualidade dos documentos	Scott (1990) define quatro critérios: Autenticidade: o pesquisador deve indagar quão genuíno são os documentos em relação à sua solidez e autoria; Credibilidade: garantir que os documentos estão livres de erros e de distorções; Representatividade: considerar quão típicos ou atípicos são os documentos para reconhecer os limites das conclusões que se tira deles. Significado: o documento tem que se mostrar claro e compreensível para o pesquisador.
Estabelecimento de um sistema de codificação e classificação dos documentos	A partir deste ponto, o processo para esta etapa consiste nas análises semelhantes as utilizadas em outras formas de coleta de dados, como as para entrevistas e observação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023) com base em Gil (2021) e Scott (1990).

Desta maneira os dados da pesquisa documental obtidos neste estudo constam no quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Pesquisa documental

(continua)

Principais documento		Descrição
Legislação Federal	Decreto 9.991/2019	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
	Lei nº 11.091/2005	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
	Lei nº 12.772/2012	Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nos 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei

Quadro 5 – Pesquisa Documental

(continuação)

Principais documento		Descrição
		nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências
Normativos da UFMS	Resolução nº 17/2020-Coun/UFMS	Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMS
	Resolução nº 76/2020-Coun/UFMS	Aprova a Estrutura Organizacional das Unidades da Administração Central e Suplementares da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
	Resolução nº 93/2021-Coun/UFMS	Aprova o Estatuto da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
	Resolução nº 122/2021-CD/UFMS	Consolida os atos normativos emitidos pelo Conselho Diretor que dispõe sobre o Plano de Governança Institucional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
	Resolução nº 133/2021-COUN/UFMS	Aprova o Realinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional
	Resolução nº 86/2021-Coun/UFMS	Estabelece as diretrizes para o Planejamento Estratégico Institucional no âmbito da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
	Resolução nº 116/2021-CD/UFMS	Fixa as competências das Unidades da Administração Central e Suplementares da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
	Resolução nº 139/2021-CD/UFMS	Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

## Quadro 5 – Pesquisa Documental

(conclusão)

Principais documento		Descrição
	Resolução nº 217/2021-CD/UFMS	Aprova o Plano de Desenvolvimento de Pessoas para 2022, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
	Resolução nº 273/2022-CD/UFMS	Aprova o Regulamento da Comissão Interna de Supervisão da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
	Instrução Normativa nº 34/2021-Progep/UFMS	Dispõe sobre Afastamento de Servidores da UFMS para Pós-Graduação
Outras informações acerca da UFMS	Sítio eletrônico e correio eletrônico	Informações obtidas pelas páginas web da UFMS e da Progep/RTR, e via correio eletrônico.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados secundários (2023).

### 3.3.2 Coleta de dados da pesquisa de campo – Questionários (dados primários)

Para descrever a percepção dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação a respeito da otimização das qualificações e para detectar os procedimentos adotados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) relacionados as qualificações, foram desenvolvidos dois questionários dispostos nos Apêndices A e B.

Para a criação do roteiro do questionário do Apêndice A, foi considerada a categoria “técnicos administrativos em educação com titulação de especialista, mestre ou doutor”, o documento foi elaborado por Wiggers (2019) e adaptado pela autora desta pesquisa. Para a criação do questionário do Apêndice B foi considerada a categoria “Pró-Reitor(a) e Diretores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”, sendo elaborado pela autora.

O quadro 6 a seguir relaciona os questionários aos objetivos proposto neste estudo.

Quadro 6 – Representação dos elementos da coleta de dados primários

<b>Sujeitos</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Características do instrumento de coleta de dados</b>	<b>Atendimento aos objetivos específicos</b>
TAE	Questionário	Três seções divididas em: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, perfil e questões. Das questões, 12 foram obrigatórias e 1 aberta optativa (apêndice A)	2º e 3º objetivo; Contribuição para o 4º objetivo (pergunta 13)
Gestores da Progep	Questionário	Duas seções divididas em: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e questões. Das questões, 12 perguntas abertas (apêndice B)	1º e 3º objetivo; Contribuição para o 4º objetivo.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

### 3.3.2.1 *Instrumento de pesquisa de campo designado aos Técnicos Administrativos em Educação da UFMS*

O questionário testado e aplicado por Wiggers (2019), utilizou-se da Escala Likert para obtenção das respostas, sendo usado as opções Concordo Totalmente, Concordo, Nem Concordo Nem Discordo, Discordo, e Discordo Totalmente. Esta escala foi mantida na adaptação do questionário para esta pesquisa, uma vez que a escala Likert, segundo Malhotra (2019), possui diversas vantagens, como, a facilidade de construção e aplicabilidade da escala e o entendimento rápido por parte dos entrevistados em como usá-la, tornando-a adequada para entrevistas postais, telefônicas, pessoais, eletrônicas e mobile. Contudo, ela também possui desvantagens, como a exigência de mais tempo para ser completada devido à necessidade de os respondentes lerem cada afirmação.

Das adaptações do questionário para esta pesquisa, foi retirada da sessão perfil a pergunta sobre gênero, pois não há utilidade desta informação para este estudo, bem como a retirada da pergunta “possui incentivo à qualificação?”, uma vez que o questionário foi encaminhado somente para os servidores que recebem o incentivo. Adaptou-se, ainda na sessão perfil, a pergunta sobre nível de formação retirando as opções de ensino fundamental, ensino médio e graduação, e

acrescentando especialização separado de mestrado, para atender o objetivo geral deste estudo, que considera como qualificações somente as pós-graduações *lato e stricto sensu*, alterando também o entendimento para as questões 1 a 13.

Outra adaptação necessária diz respeito a alteração, em todas as afirmações, da Instituição de Ensino, sendo considerada a UFMS para esta pesquisa. Por fim, alterou-se a décima primeira questão, permanecendo o foco da pergunta somente sobre a evasão, retirando o foco do desempenho organizacional, a fim de não confundir os respondentes para que eles pudessem escolher adequadamente a opção desejada.

O questionário por mais que tenha sido utilizado a partir do estudo de Wiggers (2019), com suas devidas adaptações, fundamentou-se na literatura que compreende o tema investigado. Desta maneira, as perguntas foram analisadas com base nos achados das pesquisas realizadas em livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos (dissertações de mestrado e tese de doutorado), leis nacionais e legislações da UFMS, conforme constam no quadro 7.

Para a aplicação do questionário foi utilizado a ferramenta *Google Forms*, permitindo que os TAE escolhessem o melhor horário para responder a pesquisa, sem intervenção da autora com relação ao tempo gasto para finalizar o questionário e enviar as respostas.

Quadro 7 – Fundamentação teórica do questionário do Apêndice A

(continua)

Documento	Principais autores
Livros	CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. <b>Gestão por competências e gestão do conhecimento</b> . 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas – FGV, 2009
Artigos científicos	BREGALDA, Andressa; TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. <b>A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras</b> . 2014.
Dissertação de mestrado	WIGGERS, M. F. S. C. <b>Estudo sobre o aproveitamento dos servidores técnicos-administrativos em educação</b> . Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em

Quadro 7 – Fundamentação teórica do questionário do Apêndice A  
(continuação)

Documento	Principais autores
	Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.
Tese de doutorado	SOUZA, Irineu Manoel de. <b>Gestão das Universidades Federais Brasileiras</b> : uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
Legislação Nacional	<p>BRASIL. Decreto 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. <b>Diário Oficial União</b>, Brasília, DF. 29 ago. 2019.</p> <p>BRASIL. Decreto n. 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. <b>Diário Oficial da União</b>, Brasília, n. 124, p. 64, 30 jun. 2006a.</p> <p>BRASIL. <b>Decreto nº 9.203</b>, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.</p> <p>BRASIL. <b>Lei nº 11.091</b>, 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.</p> <p>BRASIL. <b>Lei nº 11.784</b>, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE e outras providências.</p>

Quadro 7 – Fundamentação teórica do questionário do Apêndice A  
(conclusão)

Documento	Principais autores
	<p>BRASIL. <b>Lei nº 6.674</b>, de 5 de julho de 1979. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977</p> <p>BRASIL. <b>Lei nº 9.394</b>, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.</p>
Normativos da UFMS	<p>FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). <b>Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024</b>. 2020. Disponível em <a href="https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-2020-2024/pdi-2020-2024-publicado/">https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-2020-2024/pdi-2020-2024-publicado/</a>. Acesso em 1 de outubro de 2021.</p> <p>FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). <b>Resolução nº 122-CD/UFMS</b>, de 25 de fevereiro de 2021. Consolida os atos normativos emitidos pelo Conselho Diretor que dispõe sobre o Plano de Governança Institucional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial da UFMS, nº 7493, p. 275, mar. 2021.</p> <p>FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. <b>Pró-reitora de Gestão de Pessoas</b>. Disponível em <a href="https://progep.ufms.br/">https://progep.ufms.br/</a>. Acesso 20 de set. de 2021.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Diante do exposto, o questionário contou com 12 afirmativas com respostas fechadas e uma questão aberta facultada a resposta, possibilitando que os servidores TAE respondentes da pesquisa pudessem compartilhar suas sugestões a respeito de como a UFMS pode melhor aproveitar a qualificação (especialização, mestrado ou doutorado) de seus servidores Técnico-Administrativos em Educação.

Com a última questão de número 13 sendo caracterizada como aberta, houve a necessidade de criar categorias com critérios de similaridade, a fim de verificar a ocorrências dos padrões. Além disso, com o objetivo de detectar os sujeitos respondentes na análise dos resultados e facilitar a citação das falas garantindo a confidencialidade dos sujeitos, definiram-se códigos de identificação, como demonstrado no quadro 8.

Quadro 8 – Códigos de identificação dos respondentes do questionário

<b>Código de identificação</b>	<b>Sujeito</b>
R1	Respondente 1
R2	Respondente 2
...	...
R119	Respondente 119

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

### 3.3.2.2 *Instrumento de pesquisa de campo designado ao(à) Pró-Reitor(a) e aos Diretores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS*

Para o questionário direcionado aos Gestores da Progep foram elaboradas perguntas, pela autora, com base na teoria que alimenta a fundamentação desta pesquisa bem como na escolha das pessoas que as perguntas foram destinadas, afim de contribuir para alcançar os objetivos deste estudo.

A autora esclarece que houve alteração da redação retirando a seção de identificação, que se assemelhava com a sessão perfil do questionário do apêndice A, para não haver risco de identificação dos respondentes, atendendo o que preconiza o “art. 26 São dispensadas de apreciação, pelo Sistema CEP/Conep, as pesquisas que se enquadrem exclusivamente nas seguintes situações:” do inciso “I – Pesquisa de opinião pública com participantes não identificáveis” da Resolução nº 674, de 6 de maio de 2022, do Conselho Nacional de Saúde.

O questionário (apêndice B) contém 12 perguntas abertas e foi utilizada a ferramenta *Google Forms* para sua aplicação, permitindo que os gestores escolhessem o melhor horário e lugar para responder a pesquisa. Com o objetivo de detectar os sujeitos respondentes da pesquisa, definiram-se códigos facilitando a citação das falas preservando a confidencialidade dos sujeitos (quadro 9).

Quadro 9 – Códigos de identificação dos gestores respondentes do questionário

<b>Código de identificação</b>	<b>Gestores respondentes</b>
G1	Gestor 1
G2	Gestor 2
G3	Gestor 3
G4	Gestor 4

Fonte: Elaborados pelos autores (2022)

### 3.3.2.3 *Divulgação e aplicação dos instrumentos de pesquisa com os servidores TAE e com os Gestores da Progep*

Para a divulgação da pesquisa com os TAE primeiramente foi solicitado via e-mail, em 18-7-2022, para a Secretaria de Desenvolvimento Pessoal (Sedep/Didep) a relação dos servidores TAE que possuem incentivo à qualificação referente à pós-graduação *lato e stricto sensu* juntamente com seus respectivos e-mails institucionais. A Sedep/Didep encaminhou o e-mail para manifestação da Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional (Didep/Progep) em 19-7-2022, do qual encaminhou a relação dos servidores e seus respectivos e-mail institucionais em 20-07-2022.

Conforme descrito anteriormente, os questionários elaborados utilizaram-se da ferramenta *Google Forms* como suporte para suas aplicações, de forma *online*, portanto, a divulgação da pesquisa ocorreu com o encaminhamento do formulário para os e-mails institucionais dos servidores, divididos em dois grupos devido a limitação de e-mails permitidos pelo *Google Forms*. Para o primeiro grupo ocorreu o envio do formulário em 5-8-2022 e o reenvio em 30-8-2022, para o segundo grupo o envio foi realizado em 12-8-2022 e o reenvio em 31-8-2022. As respostas foram coletadas até 31 de outubro de 2022.

Quadro 10 – Envio do questionário aos TAE

	Data do 1º envio	Data do 2º envio	Data fim para responder o questionário
Primeiro grupo	5-8-2022	30-8-2022	31-10-2022
Segundo Grupo	12-8-2022	31-8-2022	31-10-2022

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Com relação à divulgação e aplicação da pesquisa com os Gestores Progep, sendo eles o(a) Pró-reitor(a) e os Diretores, a divulgação ocorreu por meio de convites enviados para os e-mails institucionais, juntamente com o questionário a ser respondido, em 5-8-2022 e finalizado em 1/9/2022. Os e-mails institucionais foram encaminhados pela Secretaria de Registro de Pessoal (Serp/Dipag/Progep).

Quadro 11 – Envio do questionário aos Gestores da Progep

Data de envio do questionário	Data fim para responder o questionário
5-8-2022	31-10-2022

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

### 3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Finalizado as fases da coleta de dados, passa-se à fase seguinte, que é a análise dos dados obtidos. A análise, segundo Gil (2012), objetiva organizar os dados possibilitando proporcionar as respostas ao problema investigado. Para Minayo (1992) a análise estabelece uma compreensão dos dados obtidos, respondendo os objetivos da pesquisa confirmando ou não os pressupostos elencados, além de ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Em se tratando de pesquisa qualitativa, sobretudo nas realizadas no âmbito das ciências sociais aplicadas, como educação e administração, e especialmente nos estudos de caso e pesquisas etnográficas realizadas em organizações, existe o processo de análise de documentação que é normalmente usada para corroborar as evidências oriundas de outras fontes, possibilitando a triangulação metodológica, ocorrendo a combinação dos dados obtidos a partir de documentos com os dados obtidos de outras formas, possibilitando compreender melhor os diversos aspectos da realidade e evitando os vieses ocasionados pelo uso de apenas um único método (GIL, 2021, p 128)

Diante disso, este estudo utilizou-se da análise de documentos como forma de corroborar com os dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos TAE e Gestores da Progep. As etapas para a criação dessa análise iniciam-se enquanto processo de coleta de dados já descritos anteriormente (quadro 4), e a partir da 3ª etapa segue as mesmas fases usadas para análise dos questionários, qual seja nesta pesquisa, análise de conteúdo.

Ainda, antecedendo a análise de conteúdo, esta pesquisa utilizou da análise quantitativa exploratória para as 12 primeiras afirmativas do questionário dos TAE, uma vez que se utilizou de variáveis quantitativas discretas. Estas variáveis, segundo Guimarães (2018), formam um conjunto finito ou enumerável de números e frequentemente resultam de uma contagem. A técnica de análise exploratória de dados contribui para aumentar a eficácia da análise estatística de maneira fácil e rápida, sendo um dos objetivos da estatística a sintetização dos valores que as variáveis podem assumir, por meio de tabelas e gráficos, capazes de fornecer rapidamente informações seguras a respeito das variáveis (GUIMARÃES, 2018).

A análise de conteúdo segundo Bardin (2016, p. 48) é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos

e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Ainda, Caregnato e Mutti (2006) afirmam que na análise de conteúdo o texto é um meio de expressão do sujeito e o analista categoriza as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, percebendo uma expressão que as representem.

Desta maneira, o presente estudo fez uso da análise de conteúdo utilizando o método da autora Bardin (2016, p. 125), organizada em três etapas: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A primeira etapa corresponde a fase de organização, um período de planejamento, que pode ser flexível, permitindo a inclusão de novos procedimentos durante a análise. Esta fase possui três missões: “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”. Essas atividades não são se sucedem obrigatoriamente em ordem cronológica, mas dependem uma das outras.

Inicia-se uma leitura flutuante para estabelecer contato com os documentos e conhecer os textos, a seguir realiza-se a escolha dos documentos, podendo ser determinado a priori ou posteriori ao problema levantado. Com os documentos demarcados, muitos casos fazem-se necessário a constituição de um corpus, que corresponde ao “conjunto de documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos”, implicando na regra da exaustividade (nenhum elemento fica de fora), da representatividade (a amostra deve representar o universo); da homogeneidade (critérios precisos das escolhas dos documentos); e da pertinência (fonte de informação adequada) (BARDIN, 2016, p. 126-128).

A terceira atividade desta etapa, consiste na formulação das hipóteses e dos objetivos, não sendo obrigatória para proceder com a análise a hipótese é uma afirmação provisória, uma suposição, que será verificada no procedimento de análise e o objetivo é a finalidade geral ao que o pesquisador se propõe. A seguir tem-se a quarta atividade, a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores, considerando os textos uma manifestação que possui índices, é realizada a escolha destes e a sua organização sistemática em indicadores. Por fim, a quinta e última atividade, a preparação do material, que ocorre antes da análise propriamente dita (BARDIN, 2016, p. 126-130).

A segunda etapa, exploração do material, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração em vista as regras previamente reguladas. A codificação corresponde ao tratamento do material, realizando uma transformação dos dados brutos do texto, por recorte, agregação e enumeração, no caso de uma análise quantitativa e categorial. Por outro lado, a análise qualitativa apresenta certas características particulares (BARDIN, 2016):

É válida, sobretudo, na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, e não em inferências gerais. Pode funcionar sobre **corpus** reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, por não estar ligada, enquanto análise quantitativa, a categorias que deem lugar a frequências suficientemente elevadas para que os cálculos se tornem possíveis (BARDIN, 2016, P. 145).

Ainda, compondo a exploração do material, é possível realizar a categorização, que permite reunir o maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los (BARDIN, 2016).

A terceira fase do processo de análise de conteúdo compreende o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação. Os resultados são tratados de maneira a serem significativos e válidos, uma vez que isso acontece, o analista pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos. A inferência é um instrumento de indução para investigar as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores; referência no texto), depois de obtidos as respostas, passa-se à interpretação dos dados (BARDIN, 2011, p. 137; BARDIN, 2016, p. 131).

Mediante o exposto, neste estudo o tratamento do material se deu pela “edição” dos questionários, pelos artigos recordados, pela categorização dos dados a fim de organizá-los de acordo com cada pergunta, também foram desenvolvidos gráficos para melhor exemplificar os dados referente as perguntas “fechadas” referentes ao questionário aplicado aos TAE. Com os dados organizados, iniciou-se a leitura flutuante e em seguida foram realizados os procedimentos de codificação, sendo usado os itens mais pontuados nos discursos e por fim, realizada a interpretação dos dados.

Em síntese, para Hsieh e Shanon (2005) a análise de conteúdo na abordagem qualitativa é definida como um método de pesquisa para a interpretação subjetiva do

conteúdo dos dados de um texto mediante o processo sistemático de codificação e identificação dos temas padrões.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa se limita a UFMS, uma vez que a coleta de dados e a análise dos resultados dizem respeito a essa instituição.

Quanto aos TAEs a pesquisa está limitada para aqueles que possuem qualificação referente a pós-graduação **lato** ou **stricto sensu** e que possuem Incentivo à Qualificação (IQ).

Portanto, os dados coletados estão relacionados a percepção dos TAE da UFMS que possuem pós-graduação **lato** ou **stricto sensu**, além da percepção dos gestores da Progep, não sendo foco da pesquisa outros servidores de cargos distintos ou aqueles TAE que possuem somente IQ por graduação.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a descrição do caso estudado, a caracterização da instituição de ensino superior UFMS e dos sujeitos participantes da pesquisa, os dados obtidos pelas pesquisas em fontes bibliográficas e documentais, bem como os resultados obtidos na pesquisa de campo realizada com os Gestores (Pró-Reitor(a) e Diretores) da Gestão de Pessoas e com os servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFMS, baseados nas respostas expressadas nos questionários, seguidos de sua análise.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO CASO

Nas organizações públicas, segundo Bergue (2011), a construção de um capital humano que possui o constante desejo de aprendizagem cerca-se de restrições derivadas por uma crença de estabilidade, que devem ser enfrentadas com ações de gestão, como exemplo, o aperfeiçoamento de quadros e programas institucionais de qualificação (treinamento e desenvolvimento). Vale ressaltar que na perspectiva do servidor público, as carreiras são o mais amplo espaço de atuação da administração pública, uma vez que não há possibilidade de assumir cargos superiores sem que seja por meio de novo concurso público, tornando a trajetória profissional do servidor, referente ao aspecto remuneratório, restrita à carreira (BERGUE; 2011).

No tocante a carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior, institui-se a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que trata da estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), sendo o desenvolvimento do servidor na carreira exclusivamente realizado pela Progressão por Capacitação Profissional ou pela Progressão por Mérito Profissional. Somando-se a essas progressões o PCCTAE instituiu o Incentivo à Qualificação, que trata de incentivo financeiro ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular (BRASIL, 2005).

Para Wiggers (2019) o incentivo à qualificação deve ser visto como uma aquisição do servidor e um investimento por parte da Instituição de Ensino e não somente como forma de aumentar o salário, e para que isso aconteça é primordial

que a instituição valorize seu capital humano, reconhecendo as competências adquiridas por meio da qualificação e oportunize a aplicação dos novos conhecimentos, inclusive como participante ativo dos projetos de pesquisa desenvolvidos pela universidade.

#### 4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul é uma entidade de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação, instituída pela Lei Federal nº 6.674, de 5 de julho de 1979, em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977. Entretanto, sua origem se deu em 1962, com a criação da Faculdade de Farmácia e Odontologia de Campo Grande, pertencente ao então Estado de Mato Grosso, que em 1966, pela Lei Estadual nº 2.620, foram absorvidos com a criação do Instituto de Ciências Biológicas de Campo Grande (ICBCG), instituindo departamentos e o curso de medicina (UFMS, 2021d; UFMS, 2022; BRASIL, 1979).

Em 1967 o Governo do Estado de Mato Grosso criou o Instituto Superior de Pedagogia e o Instituto de Ciências Humanas e Letras, em Corumbá e Três Lagoas respectivamente. Com esses três institutos, em 1969, por meio da Lei Estadual nº 2.947, criou-se a Universidade Estadual de Mato Grosso (UEMT), incorporando a essa Universidade, em 1970, os Centros Pedagógicos de Aquidauana e Dourados. Com o desmembramento da área do Estado de Mato Grosso, em 11 de outubro de 1977 a Lei Complementar nº 31 criou o Estado de Mato Grosso do Sul e em atendimento ao art. 39, instituiu-se a UFMS (UFMS, 2020; UFMS, 2022; BRASIL, 1977).

A UFMS possui estrutura organizacional multi campus, distribuídas no Estado de Mato Grosso do Sul, compreendendo os (a) Conselhos Superiores, que são: o Conselho Universitário, o Conselho Diretor, o Conselho de Graduação, o Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação e o Conselho de Extensão, Cultura e Esporte; (b) as Unidades da Administração Central, sendo: a Reitoria, a Vice-Reitoria, as Pró-Reitorias e as Agências; (c) as Unidades da Administração Setorial, que integram os Câmpus, as Faculdades, os Institutos e as Escolas; (d) a Unidade Suplementar (Humap) e; (e) a Assembleia Universitária, que é convocada e presidida pelo(a)

Reitor(a) e constituída pelos membros dos Conselhos Superiores da UFMS (UFMS, 2021d; UFMS, 2021a), conforme Anexo I.

Atualmente a UFMS conta com vinte e cinco unidades acadêmicas setoriais, sendo dezesseis na Cidade Universitária, localizada em Campo Grande, e nove Câmpus nos municípios de Aquidauana (CPAQ); Chapadão do Sul (CPCS); Corumbá, o Câmpus do Pantanal (CPAN); Coxim (CPCX); Naviraí (CPNV); Nova Andradina (CPNA); Paranaíba (CPAR); Ponta Porã (CPPP); e Três Lagoas (CPTL), possuindo cursos de graduação e de pós-graduação tanto presencial quanto a distância, atendendo a EaD em polos nos diversos municípios do Estado (UFMS, 2021a), finalizando o ano de 2021 com 23.937 alunos matriculados em cursos de graduação e pós-graduação, 546 profissionais terceirizados, 93 professores substitutos e 29 professores visitantes (UFMS, 2021f) e atualmente possuindo um quadro de 1.693 servidores técnicos-administrativos ativos e 1417 servidores docentes ativos (SERP, 2022).

Abrangendo as áreas de Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Humanas, Engenharias, Linguística, Letras e Artes, buscando o atendimento a sua missão, que consiste em “desenvolver e socializar o conhecimento, formando profissionais qualificados para a transformação da sociedade e o crescimento sustentável do país”, a UFMS proporciona condições de atuar como “força transformadora da realidade local, regional e nacional”, mediante cursos de graduação e pós-graduação, atribuindo-se o comprometimento “de construir uma sociedade justa, ambientalmente responsável, com respeito a diversidade em um ambiente inclusivo” (UFMS, 2021a).

Cumprindo com sua missão institucional, mesmo com o cenário mundial de enfrentamento à pandemia, a UFMS efetuou suas ações com êxito em 2021. Nessa circunstância, a gestão universitária tratou de aprimorar suas ferramentas de planejamento e adequação de suas estratégias, estabelecendo as diretrizes para o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), que consiste em um processo administrativo contínuo, sistemático, organizado, viabilizando minimizar riscos e promover a melhor direção a ser seguida pela Instituição, a fim de alcançar maior efetividade de resultados e eficiência da gestão de recursos (UFMS, 2021f; UFMS, 2021g).

O PEI da UFMS é composto por quatro documentos norteadores, quais sejam: o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Desenvolvimento das Unidades da Administração Central e Setorial (PDU), o Plano de Governança Institucional (PGI) e o Plano de Gestão Anual (PGA). O PDI possui seis objetivos estratégicos relacionados as suas unidades responsáveis, entre eles, o objetivo 6º que trata de promover o desenvolvimento de pessoal em ambiente acolhedor, sendo de responsabilidade da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) e da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (Propp) (UFMS, 2021f; UFMS, 2021g).

As metas e indicadores relacionados ao 6º objetivo estratégico do PDI 2020-2024 para o ano de 2021 foram: 1) meta de 15% de servidores beneficiados com capacitação e qualificação e; 2) meta de 42% de servidores beneficiados com ações de saúde e qualidade de vida e segurança do trabalho. Esta última meta não sendo possível realizar o cálculo para o resultado uma vez que não houve a realização de exames periódicos devido a pandemia. Em relação a capacitação e qualificação, a meta foi superada, obtendo um total de 34% de servidores capacitados e qualificados (UFMS, 2021f).

Ressalta-se que o objetivo de promover o desenvolvimento de pessoal em ambiente acolhedor está diretamente ligado a Política de Gestão de Pessoas da UFMS, que é o conjunto de estratégias adotadas para a gestão de equipe de servidores, a fim de atingir a excelência, maximizar a satisfação no ambiente de trabalho e alcançar a missão institucional. No ano de 2021 as ações de capacitação e qualificação foram desenvolvidas de acordo com a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) da UFMS, junto a essas ações houve a implementação da Ação em Desenvolvimento, instituída pela Instrução Normativa Progep nº 44/2021, dando a oportunidade de os servidores participarem de programas de pós-graduação ou de treinamento concomitante com as suas atividades laborais (UFMS, 2021f).

No que tange a gestão de pessoas da UFMS a Pró-reitora Gestão de Pessoas (Progep) é a responsável pela coordenação, superintendência, planejamento, orientação, execução e avaliação das atividades de administração de pessoal e de desenvolvimento dos recursos humanos da Universidade (UFMS, 2021h), sendo composta por três diretorias e oito secretarias (Figura 5):

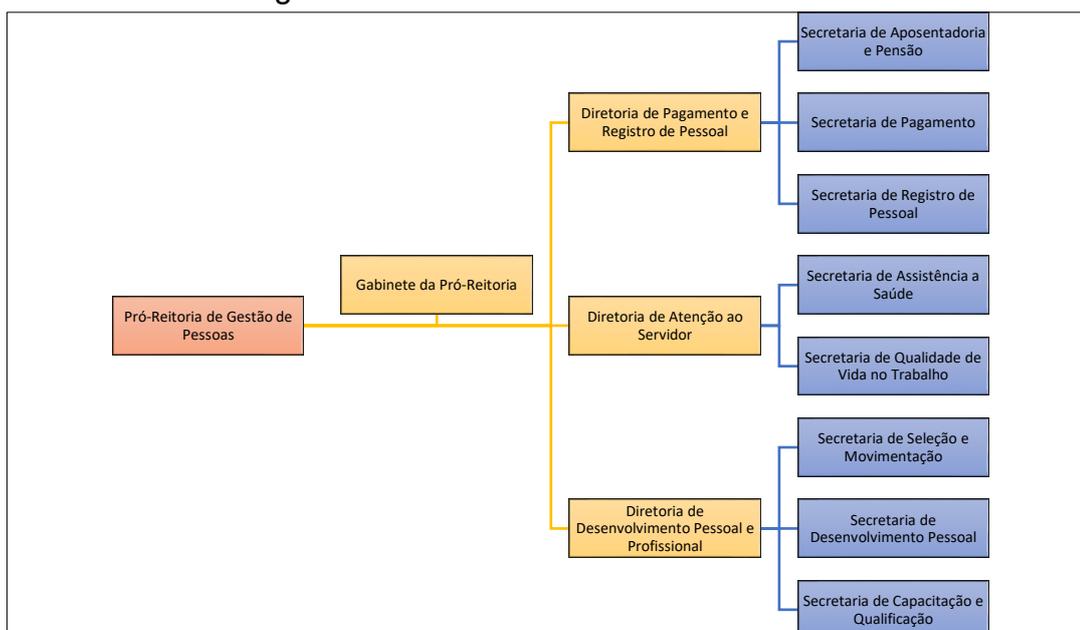
1) Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional (Didep), unidade responsável pelo planejamento, organização, coordenação e acompanhamento dos procedimentos que envolvem o ingresso e o desenvolvimento dos servidores;

2) Diretoria de Pagamento e Registro de Pessoal (Dipag), unidade responsável pelo planejamento, coordenação e execução de todas as matérias relacionadas à administração de pessoal da Universidade; e

3) Diretoria de Atenção ao Servidor (Dias), unidade responsável pela coordenação, organização, acompanhamento do Programa de Assistência à Saúde, bem como a orientação e a assistência aos servidores da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS, 2021h).

Dentre as funções explicitadas no parágrafo anterior, nota-se que a Progep detém as ferramentas necessárias à gestão eficiente dos servidores. Com relação ao desenvolvimento do servidor, a Didep é a Diretoria a quem compete a movimentação interna de pessoal, o planejamento e coordenação do programa de capacitação e qualificação dos servidores de acordo com as diretrizes do PCCTAE, além de estabelecer normas e procedimentos relativos ao ingresso e desenvolvimento do servidor, coordenar as ações de mapeamento de necessidades institucionais referentes a suprimento de pessoas, avaliar e propor diretrizes para implementação e desenvolvimento da carreira, entre outras (UFMS, 2021h).

Figura 5 – Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS



Fonte: Adaptado da Resolução nº 76-Coun/UFMS/2020 (UFMS, 2020b)

Essa Diretoria possui três Secretarias: 1) a Secretaria de Seleção e Movimentação (Sesem/Didep/Progep), 2) a Secretaria de Desenvolvimento Pessoal (Sedep/Didep/Progep) e 3) a Secretaria de Capacitação e Qualificação (Secap/Didep/Progep). Para a execução das atividades de seleção, acolhimento e movimentação de pessoal, a responsável é a Sesem/Didep/Progep, que entre suas diversas atribuições, têm-se a de “executar a política de recursos humanos no que se refere às áreas de seleção, acolhimento e lotação de pessoal”, “executar as atividades relativas às formas de provimento resultante de: nomeação, readaptação, reversão, aproveitamento, reintegração, remoção e exercício provisório” e “colaborar nos trabalhos de implantação de novas estruturas de categorias funcionais e de enquadramento dos servidores” (UFMS, 2021h)

Em se tratando da qualificação dos servidores, objeto de estudo desta pesquisa, a Secretaria de Desenvolvimento Pessoal (Sedep/Didep/Progep), é responsável pela execução das atividades de desenvolvimento e avaliação de gestão de pessoas na UFMS, tem como uma de suas atribuições “propor a revisão e aprimoramento das normas e procedimentos relativos ao desenvolvimento e avaliação funcional das carreiras dos Técnico-Administrativa em Educação e do Magistério Superior”, e a Secretaria de Capacitação e Qualificação (Secap/Didep/Progep), responsável pelos programas de capacitação e qualificação da UFMS, tem como atribuições:

- Elaborar o Plano de Desenvolvimento de Capacitação Anual dos servidores e Pessoas da UFMS;
- Incentivar a capacitação e qualificação dos servidores;
- Ampliar a abrangência de cursos ofertados em parcerias com instituições públicas e privadas;
- Atuar na formação docente e formação técnica com vistas ao desenvolvimento profissional e institucional;
- Promover o estudo, levantamento e análise das necessidades de capacitação, de acordo com PDI;
- Elaborar, executar, acompanhar e avaliar o programa de capacitação e qualificação dos servidores;
- Promover a análise do perfil e a integração funcional dos novos servidores;
- Coordenar o banco de talentos da UFMS;
- Analisar a concessão de horário especial para servidor estudante, e licença para capacitação;
- Elaborar relatórios gerenciais e de governança; e
- Desenvolver outras atividades dentro de sua área de atuação (UFMS, 2021h, p. 128).

Considerando as atribuições da Didep/Progep, Sedep/Didep/Progep e Secap/Didep/Progep, e das atividades de qualificação implementadas de acordo com os normativos vigentes, elencam-se notórias fontes de contribuição para a

qualificação dos servidores da UFMS, sendo, a concessão de afastamento para pós-graduação, a licença para capacitação, o horário especial para servidor estudante e, uma inovação instituída internamente em 2021, a ação em desenvolvimento em serviço, além do incentivo financeiro à qualificação de 10% até 75%, relacionado ao nível de escolaridade e da área de conhecimento com relação direta ou indireta ao cargo exercido (UFMS, 2021i; UFMS, 2021f; BRASIL, 2012).

Tendo em vista as premissas descritas anteriormente, a unidade de estudo desta pesquisa é direcionada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, com foco na Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, responsável pelo que tange a qualificação dos servidores técnicos-administrativos em educação da UFMS.

#### **4.2.1 Caracterização referente ao desenvolvimento dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação da UFMS**

A UFMS obedece a legislação vigente seguindo o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que está estruturado em cinco níveis de classificação – A, B, C, D e E -, com quatro níveis de capacitação cada. Os cargos são de mesma hierarquia dentro de um nível de classificação, especificado a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições (BRASIL, 2005).

Por mais que o desenvolvimento do servidor TAE na carreira ocorra exclusivamente pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, a Progressão por Capacitação Profissional e Progressão por Mérito Profissional, tem-se em conformidade com o PCCTAE o Incentivo a Qualificação, com os procedimentos para sua concessão estabelecido pelo Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, determinando que as unidades de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino certifiquem que o curso concluído está relacionado direta ou indiretamente com o ambiente organizacional de atuação do servidor, definindo qual o percentual será concedido (BRASIL, 2005; BRASIL, 2006a).

Com a alteração desses percentuais pela Lei nº 11.784, de 2008, o valor poderia chegar até 75% calculado sobre o padrão do vencimento, entretanto nem todos os níveis de classificação alcançariam esse valor, fato alterado pela Lei nº 12.772/12, assim o incentivo passou a ser concedido, a partir de 1º de janeiro de 2013, aos servidores que possuem certificado, diploma ou titulação superior a exigida para

o cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, conforme Quadro 12 (BRASIL, 2005; BRASIL, 2008; BRASIL, 2012).

Quadro 12 – Percentual de incentivo à qualificação

<b>Nível de escolaridade formal 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.

Com a finalidade de acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implementação do PCCTAE foi aprovado, no âmbito da UFMS, o Regulamento da Comissão Interna de Supervisão (CIS), que também é responsável por propor à Comissão Nacional de Supervisão as alterações necessárias para o seu aprimoramento. A Progep fica à disposição da CIS com apoio técnico administrativo e demais recursos necessários para a execução de suas atividades, podendo os membros da CIS participar de todas as comissões instaladas na UFMS referentes à Política de Gestão de Pessoas (UFMS, 2022b).

Para além do plano de carreira é importante destacar o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores públicos, para tal, com vistas a estabelecer uma cultura de planejamento de ações de desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para a consecução da excelência na atuação em todos os órgãos da Administração Pública Federal, criou-se a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída inicialmente pelo Decreto nº 5.707/2006 e 13 anos depois revogado pelo Decreto nº 9.991/2019, que traz melhoria nos detalhes para o seu processo de implantação (BRASIL, 2006b; BRASIL, 2019; PNPD, 2022).

A PNPD conta com cinco instrumentos, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o relatório anual de execução do PDP, o Plano Consolidado de Ações

de Desenvolvimento, o relatório consolidado de execução do PDP e os modelos, metodologias, ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento estabelecidas pelo Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) (BRASIL, 2019).

Do PDP, que deve ser elaborado anualmente para vigência no exercício do ano seguinte, referente ao ano de 2022 a UFMS teve seu plano aprovado pela Resolução nº 217-CD/UFMS, de 5 de novembro de 2021, adotando seis linhas de desenvolvimento - a iniciação ao serviço público, formação geral, educação formal, formação de gestores, inter-relação entre ambientes e específica - executadas em três níveis de competências, sendo: (a) competências fundamentais, que diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores independente de sua Unidade de lotação; (b) competências gerenciais, referem-se aos servidores que ocupam cargo de chefia e; (c) competências específicas, que tange os processos de trabalho de caráter técnico de cada setor (UFMS, 2021j).

Dentre os objetivos do PDP 2022 da UFMS, existe a busca pela maximização da eficiência do investimento em desenvolvimento pessoal e a publicação das ações de capacitação e qualificação. Das atividades de capacitação, a Secap/Dided/Progep realizou o levantamento das necessidades e a UFMS previu a oferta de 37 ações transversais, comuns a todos os servidores, elaborou o Edital do Programa Capacita 2022 para as Capacitações Específicas e possibilitou as Capacitações Externas (UFMS, 2021j).

Das atividades de qualificação, a UFMS possui cursos de Pós-graduação lato e stricto sensu, sendo possível cursar Mestrado Acadêmico, Mestrado Profissional, Doutorado e Especializações, com possibilidade de realização em outra instituição ou até no exterior. Ainda, a instituição oferece também o Programa Qualifica, com o intuito de melhor qualificar seus servidores, destinado aos servidores para preencher vagas remanescentes nos cursos de Pós-Graduação (UFMS, 2021j).

Para apoio à realização de capacitação e qualificação, a UFMS dispõe de três maneiras para colaborar e incentivar seus servidores, sendo elas: (a) Licença para Capacitação, permitindo o servidor afastar-se do exercício de seu cargo, com a respectiva remuneração, por até 3 meses, desde que tenha completado cinco anos ininterruptos de efetivo exercício no serviço público federal; (b) Ação de Desenvolvimento em Serviço, com início em 1º de dezembro de 2021, possibilitando a participação de servidores em programa de Pós-Graduação stricto sensu no país e

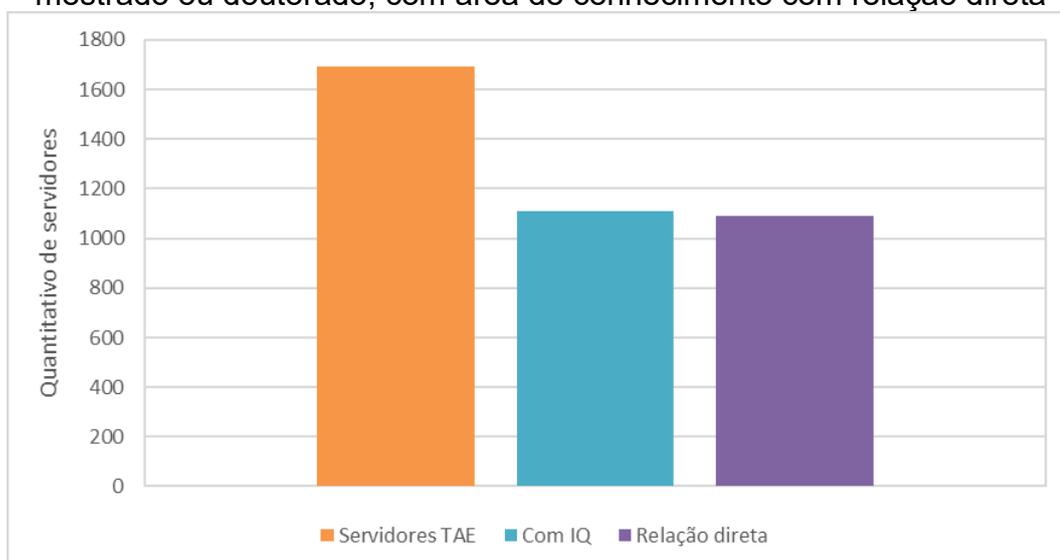
estudo no exterior de forma ciente ao exercício de suas atividades de trabalho e; (c) Horário Especial, concedido quando houver incompatibilidade entre o horário escolar e o da sua jornada de trabalho, podendo compensar a carga horária na mesma semana (UFMS, 2021j).

Existem, conforme exposto nos parágrafos anteriores, diversas formas de incentivo à qualificação do servidor na UFMS, desde flexibilização de horário e carga horária de trabalho até o afastamento integral para cursar o curso pretendido. Nos próximos itens, no entanto, será observado a percepção dos servidores que já se qualificaram quanto à eficiência prática dessas medidas e, se, uma vez qualificados, os técnicos-administrativos sentem que seus conhecimentos são aproveitados.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SERVIDORES RESPONDENTES DA PESQUISA

Por meio da pesquisa documental, constatou-se que existem na UFMS 1.693 servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), dos quais 1.112 possui incentivo à qualificação (IQ) referente à pós-graduação *stricto* ou *latu sensu* (SERP, 2022; UFMS, 2022c), ou seja, servidores que possuem educação superior ao exigido pelo cargo que ocupam. Desses servidores que recebem IQ, 1.092 possuem qualificação em área de conhecimento com relação direta, recebendo o incentivo financeiro equivalente ao aumento de 30%, 52% ou 75% no salário base, referente, respectivamente, à especialização, mestrado e doutorado (UFMS, 2022c).

Gráfico 1 - Quantitativo de servidores TAE que recebem IQ por especialização, mestrado ou doutorado, com área de conhecimento com relação direta

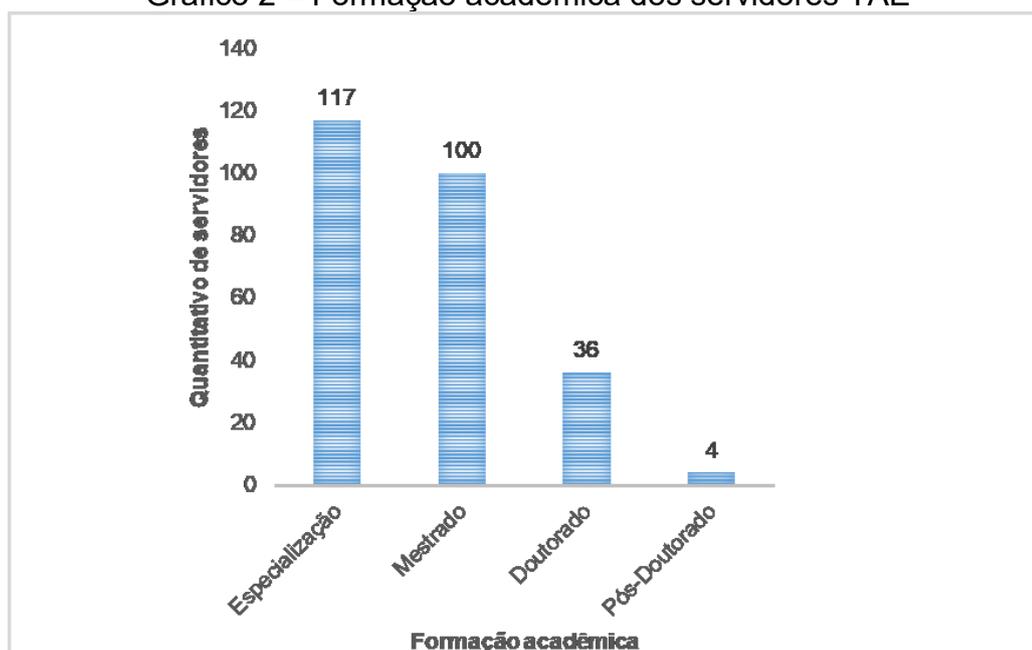


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Nesta pesquisa foram separados os participantes em dois grupos: os Técnicos Administrativos em Educação (TAE) que possuem qualificação *stricto* ou *latu sensu* que recebem incentivo à qualificação (IQ) e os gestores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, definidos neste estudo como os Diretores das Diretorias da Progep e a Pró-Reitora da Progep. Devido à quantidade de gestores, conforme já explicado nos procedimentos metodológicos, foi retirada a seção de perfil, portanto, a caracterização dos servidores respondentes da pesquisa será apenas dos TAE.

Constatou-se quanto ao perfil dos servidores TAE participantes que, conforme pode ser observado no gráfico 2, 46% (117) possuem apenas especialização, 39% (100) mestrado, 14% (36) doutorado e apenas 1% (4) possui o título de doutor. Assim, em numa primeira análise, verifica-se que a maioria possui incentivo à qualificação referente a, no máximo, 30% do salário base, o que corresponde ao aumento correspondente à especialização quando de área direta.

Gráfico 2 – Formação acadêmica dos servidores TAE

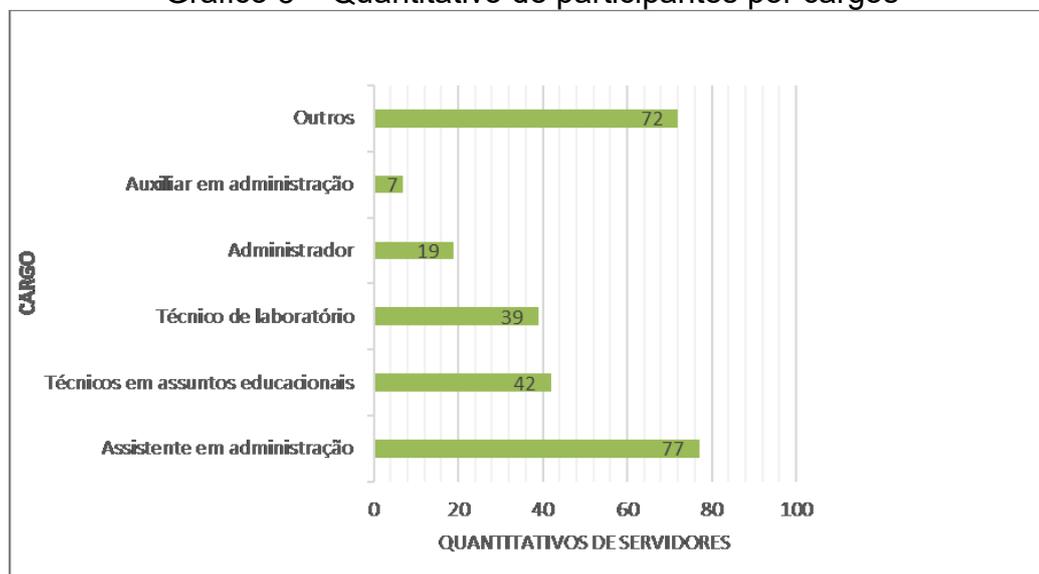


Fonte: Elaborado pela autora (2022)

É importante, no entanto, relacionar o nível de qualificação dos servidores participantes apontado no estudo com o cargo e com o tempo de prestação de serviço na UFMS. Assim, no que tange aos cargos, definidos no anexo II da Lei nº. 11.091/2005 que trata do Plano de Carreiras dos Cargos TAE, conforme gráfico 3, constata-se que a maioria dos respondentes são de cargo de nível médio, Assistentes

em Administração (77), Técnicos de Laboratório (39) e Outros<sup>2</sup> (72) ou nível fundamental no caso dos Auxiliares em Administração (7).

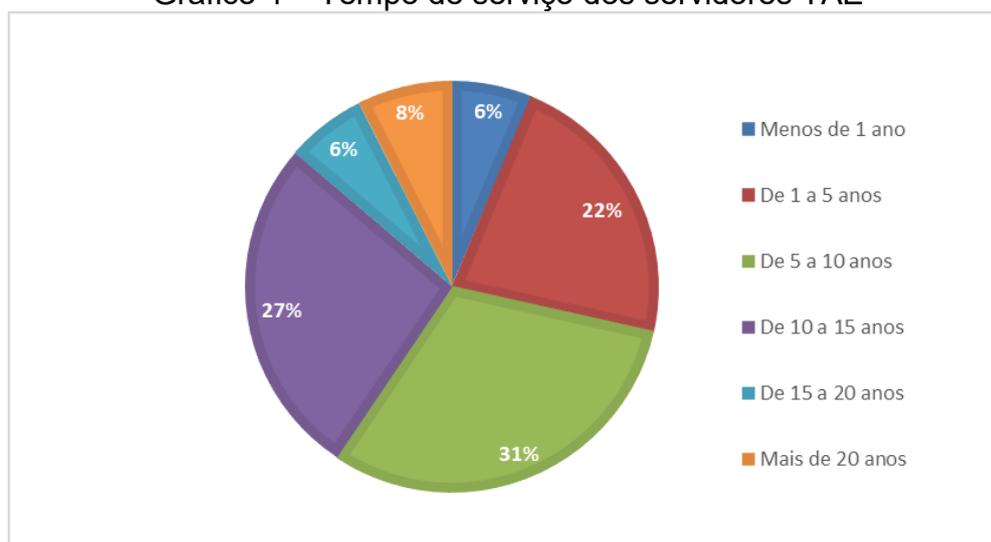
Gráfico 3 – Quantitativo de participantes por cargos



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quanto ao tempo de serviço prestado à UFMS (Gráfico 4), o maior número de servidores qualificados está na faixa de 5 a 10 anos de trabalho na Universidade, somando 79 respondentes (31%); 69 servidores estão na faixa de 10 a 15 anos (27%); 57 da faixa de 1 a 5 anos (22%); 16 na de 15 a 20 anos (6%); 16 estão na UFMS há menos de um ano (6%), enquanto 19 prestam serviço na instituição há mais de 20 anos (8%).

Gráfico 4 – Tempo de serviço dos servidores TAE

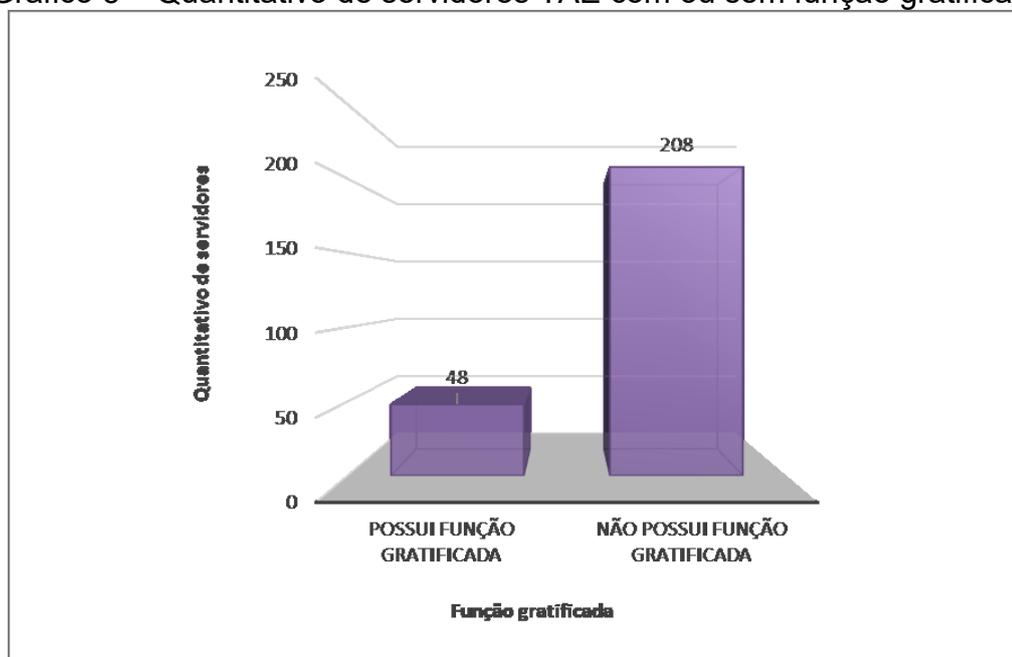


Fonte: Elaborado pela autora (2022).

<sup>2</sup> Categoria criada para que não seja possível identificar os participantes da pesquisa, considerando que a quantidade desses cargos na UFMS é reduzida.

Por fim, para finalizar as perguntas responsáveis por traçar o perfil, da questão relativa a possuir função, somente 48 (19%), dentre os respondentes, possuem função gratificada, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 – Quantitativo de servidores TAE com ou sem função gratificada



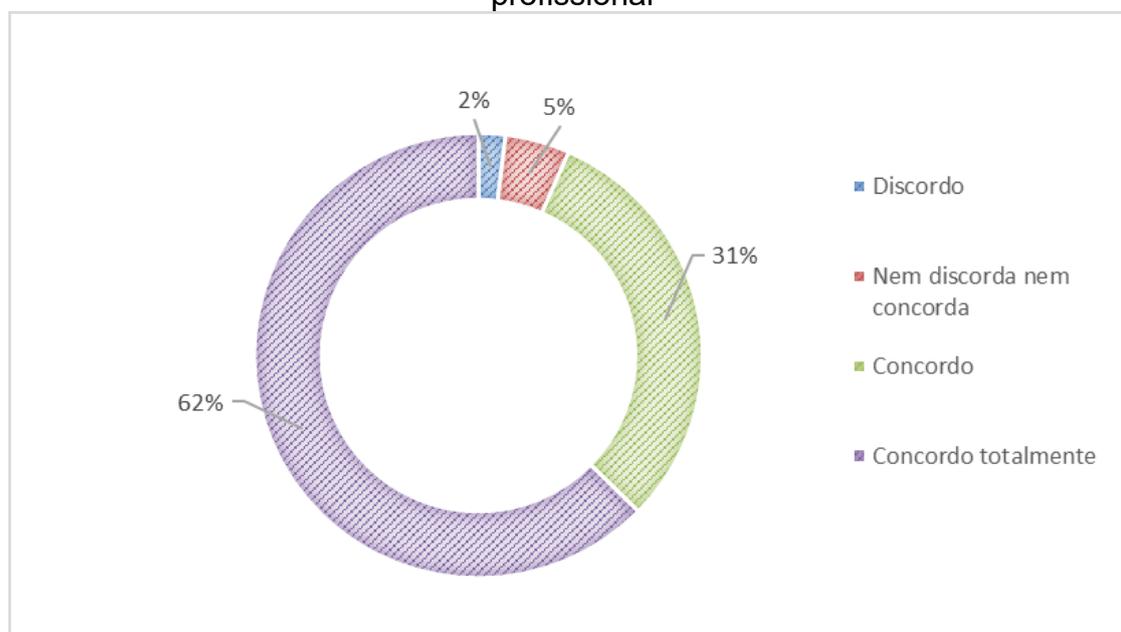
Fonte: Elaborado pela autora (2022)

#### 4.4 PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO SOBRE A OTIMIZAÇÃO DE SUAS QUALIFICAÇÕES

O questionário que investigou a percepção dos servidores TAE sobre a aproveitação de suas qualificações contou com cinco seções, sendo a quarta seção composta por 12 perguntas fechadas e uma pergunta aberta opcional para respostas.

O início do questionário investiga, por meio da primeira questão, se os sujeitos concordam que as qualificações adquiridas ampliam os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional, como resultado constatou-se que 161 (62%) concordam totalmente e 79 (31%) concordam, ao passo que 5 (2%) discordam da afirmativa, como demonstra a Gráfico 6.

Gráfico 6 – Contribuição das qualificações no desenvolvimento pessoal e profissional



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Na segunda questão constatou-se que 47 (18%) respondentes concordam totalmente e 117 (46%) concordam que possuem oportunidade para exercer, na UFMS, as competências adquiridas na(s) sua(s) qualificação(ões), evidenciado que a maioria dos TAEs respondentes afirmam possuir oportunidade para desempenhar na UFMS o aprendizado de suas qualificações, como mostra o gráfico 7:

Gráfico 7 – Oportunidade para exercer as competências adquiridas

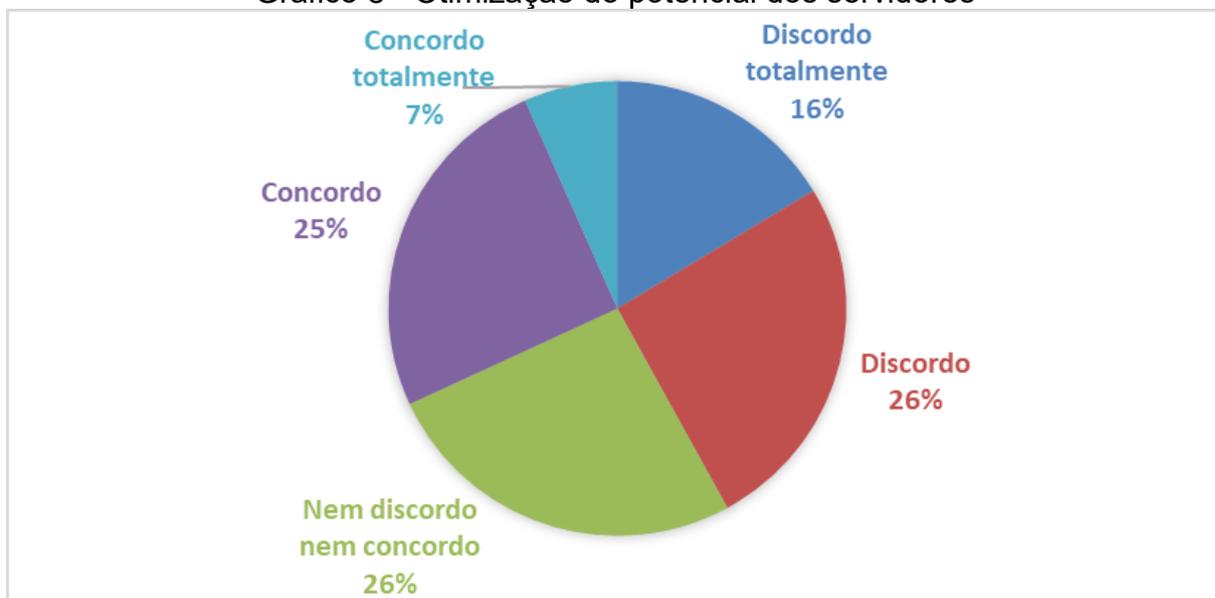


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Com a terceira pergunta, procurou-se conhecer a percepção dos servidores TAE sobre a UFMS aproveitar o potencial das pessoas que fazem parte do seu quadro de servidores, estimulando seu desempenho pessoal e profissional. Nesta questão

verificou-se que a maioria discorda (66) e discorda totalmente (42), entretanto 65 sujeitos concordam e 17 concordam totalmente, além disso há um percentual significativo de sujeitos que nem discordam e nem concordam, subentendendo-se não saberem ou quererem responder, conforme gráfico 8.

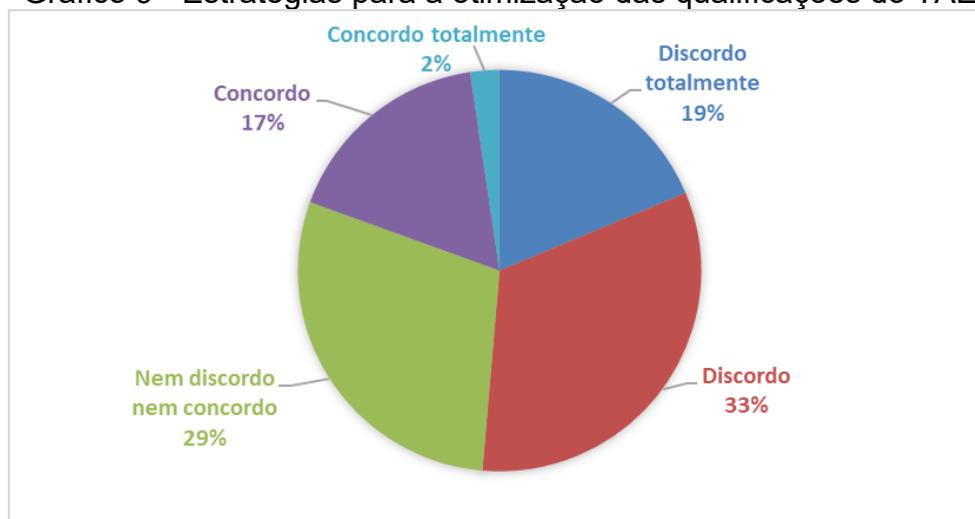
Gráfico 8 - Otimização do potencial dos servidores



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Assim como na questão anterior houve uma maior discordância da afirmativa, com 84 TAE que discordaram e 48 que discordaram totalmente que a UFMS possui estratégias para a otimização das qualificações adquiridas por seus servidores, com uma quantidade ainda menor dos que concordaram (44) e concordaram totalmente (6). Ressalta-se que também houve um percentual significativo daqueles que nem discordam ou concordam (29%), como mostra a gráfico 9 abaixo.

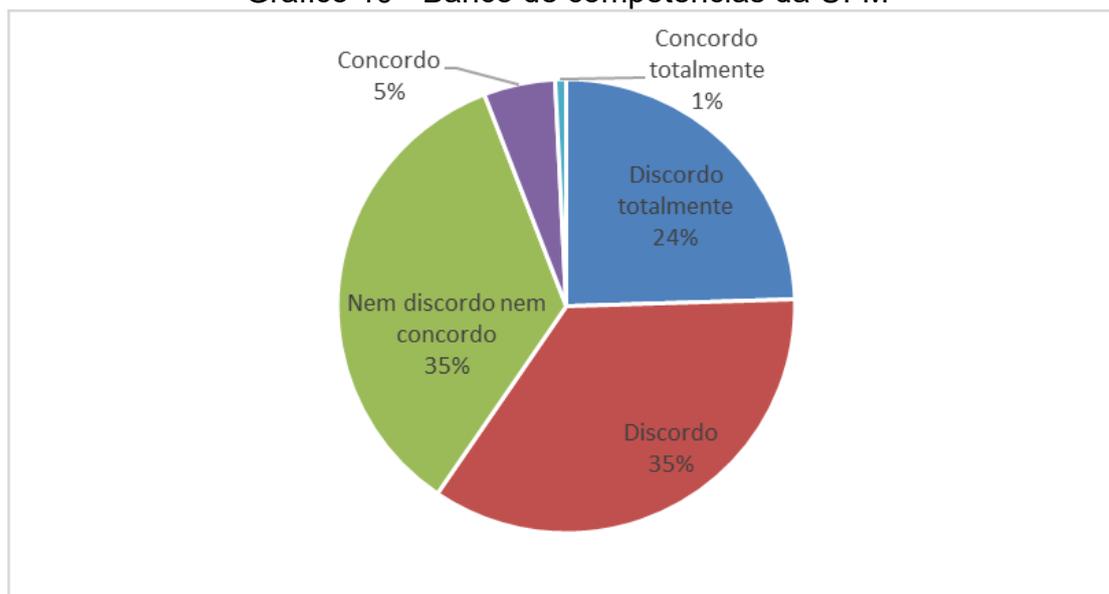
Gráfico 9 - Estratégias para a otimização das qualificações do TAE



Fone: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Em relação a questão “A UFMS conta com um banco de competências dos seus servidores e dissemina por toda a instituição”, os TAE investigados em sua maioria discordaram da afirmação, totalizando 123 (44,72%) sujeitos que discordam e discordam totalmente, e novamente observou-se um valor significativo dos que nem discordam nem concordam, 89 (%) sujeitos. O gráfico 10 abaixo demonstra esses resultados.

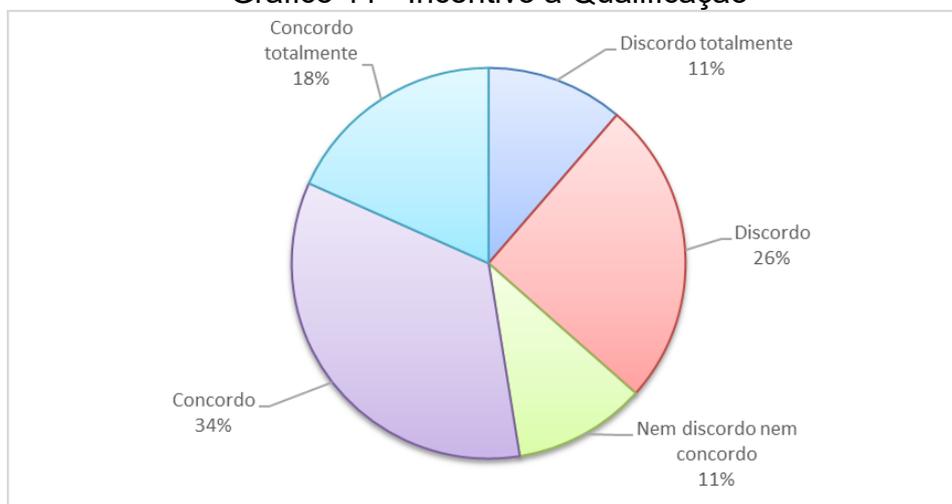
Gráfico 10 - Banco de competências da UFM



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Em se tratando do Incentivo à Qualificação ser o principal motivo para buscar formação superior ao exigido para o cargo, os TAE investigados mostraram em sua maioria concordantes da afirmação, sendo 47 servidores que concordam totalmente e 88 que concordam. Contudo, o percentual dos que discordam é significativo, alcançando 26% (65) dos respondentes, conforme gráfico 11.

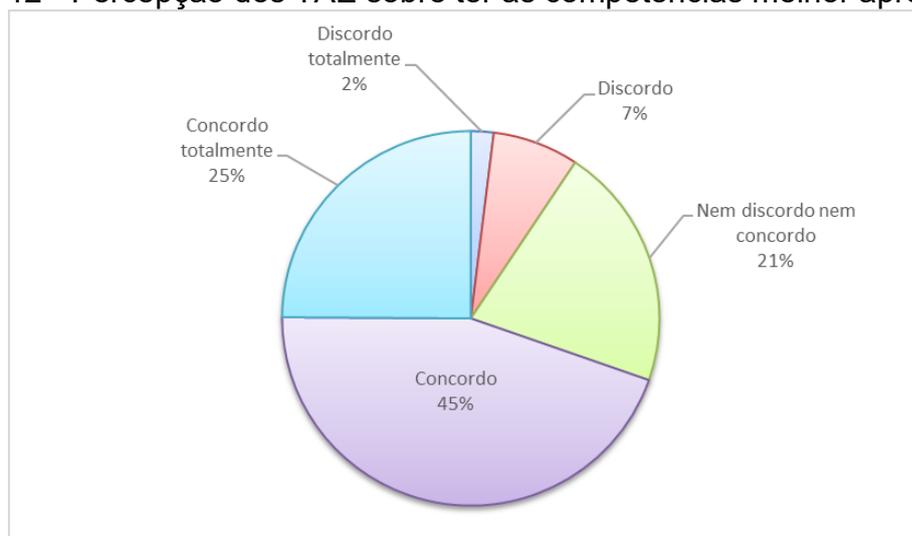
Gráfico 11 - Incentivo à Qualificação



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

A percepção dos servidores TAE a respeito da afirmativa “Receber o Incentivo à Qualificação estimulou a busca pela formação superior ao exigido para o cargo, porém, sinto a necessidade de ter minhas competências melhor aproveitadas” predominou a concordância, totalizando 115 respondentes que concordam mais 64 que concordam totalmente, por outro lado apenas 19 sujeitos discordam e 5 discordam totalmente. O gráfico 12 abaixo demonstra os resultados descritos.

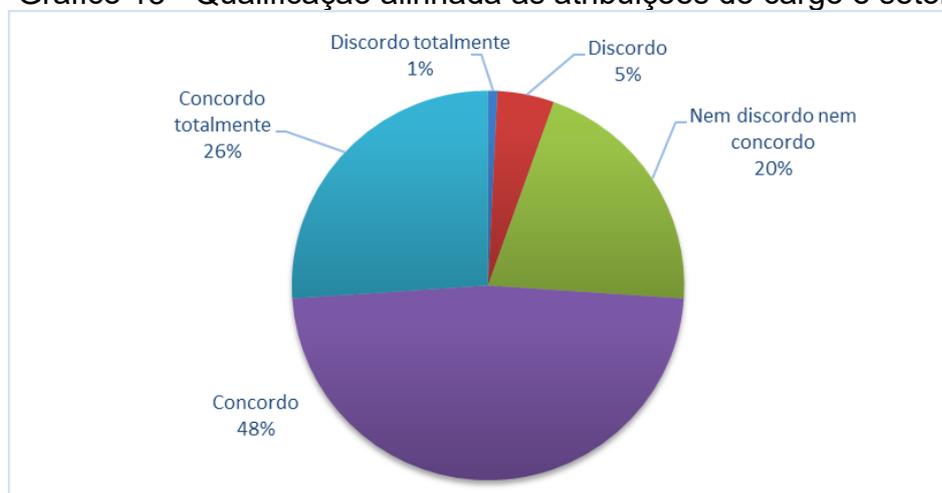
Gráfico 12 - Percepção dos TAE sobre ter as competências melhor aproveitadas



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Quanto a possibilidade de ter as qualificações cada vez mais alinhadas às atribuições do cargo e do setor deixarem o servidor mais motivado, esta pesquisa obteve um total de 67 sujeitos que concordam totalmente e 123 que concordam, para uma diferença de 12 discordantes e 2 que discordam totalmente, restando 53 que nem discordam nem concordam, ou seja, obteve-se um percentual maior para os que concordam, conforme gráfico 13 abaixo.

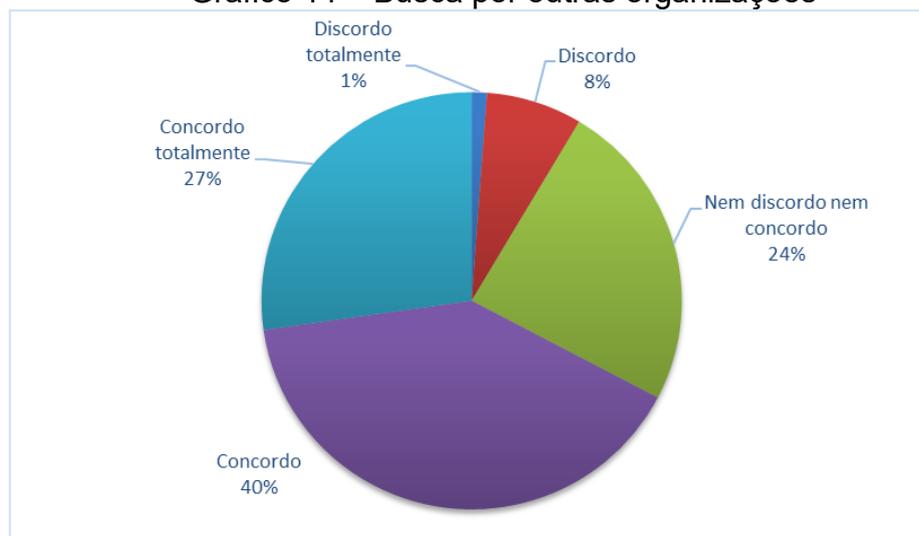
Gráfico 13 - Qualificação alinhada às atribuições do cargo e setor



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

A nona afirmativa: “Os servidores Técnicos-Administrativos em Educação, da UFMS, cujas qualificações não estão sendo aproveitadas, buscarão outras organizações que possam aproveitar melhor seu potencial” mostrou percentual significativo dos que nem discordam nem concordam, entretanto, prevaleceu os concordantes, totalizando 103 que concordam e 70 que concordam totalmente, restando somente 22 discordantes (Gráfico 14).

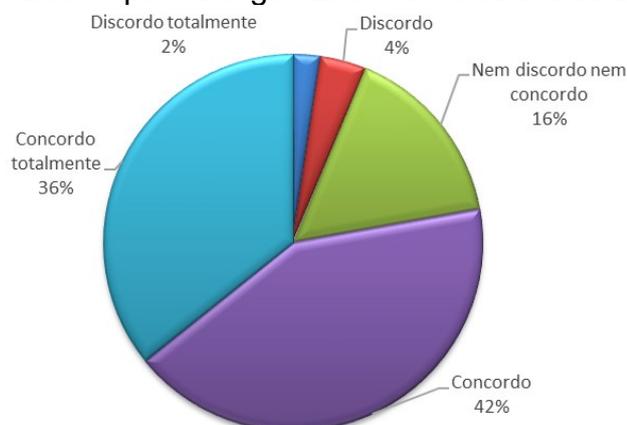
Gráfico 14 – Busca por outras organizações



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Em complementação a afirmativa anterior, foi investigado a respeito da evasão (exoneração) dos servidores TAE da UFMS, cujas qualificações não estão sendo aproveitadas, trazer sérios problemas ao desempenho organizacional. Constando-se que a maior dos respondentes concordou (108 sujeitos; 42%) e concordou totalmente (92 sujeitos; 36%), enquanto somente 10 respondentes discordam e 6 discordam totalmente (gráfico 15).

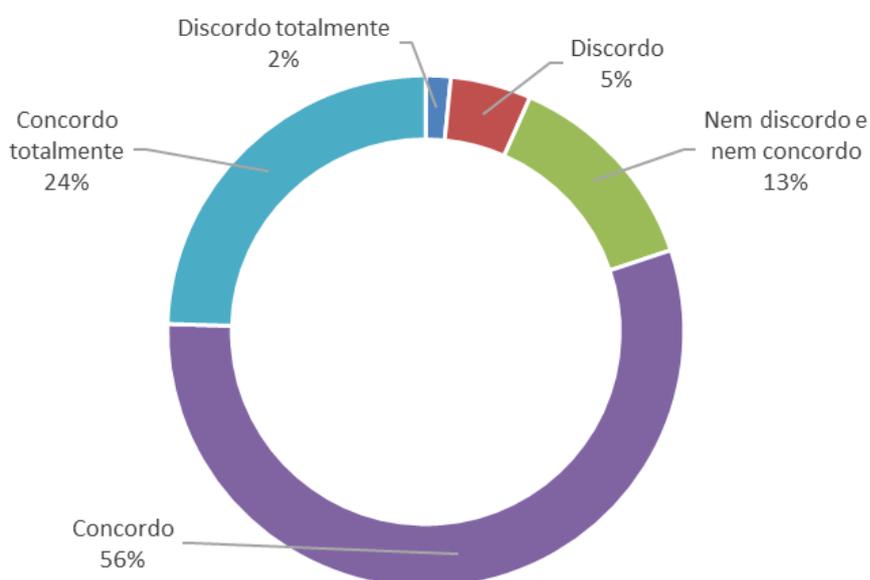
Gráfico 15 - Desempenho organizacional relacionado a evasão



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Em consonância com as afirmativas anteriores, foi investigado se o remanejamento do servidor com qualificação para outros setores que possam melhor aproveitar o seu potencial profissional e pessoal, diminui a possibilidade de evasão. A percepção dos TAE em sua grande maioria foi concordante, corroborando com as respostas da 9ª e 10ª afirmativa, com um total de 143 sujeitos que concordam (56%) e 63 concordam totalmente (24%), 34 (13%) nem discordam e nem concordam, e um pequena parcela discordante, sendo, 13 servidores que discordam (5%) e 4 (2%) que discordam totalmente, como mostra o gráfico 16 a seguir.

Gráfico 16 – Remanejamento do servidor qualificado



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados primários (2022)

Na décima segunda questão, constatou-se que os TAE respondentes em sua minoria concordaram, porém, o percentual maior foi para os discordantes e para os que nem discordam e nem concordam, conforme mostra o gráfico 17, quanto se tratou da afirmativa “As chefias promovem, reconhecem e recompensam o aprendizado individual e organizacional e a criação do conhecimento”. Portanto, a percepção dos TAE em sua maioria é que as chefias não promovem, reconhecem e recompensam esses servidores qualificados, mas vale ressaltar que parte significativa não opinou concordando ou discordando.



Quando arguidos se concordam que a qualificação amplia os conhecimentos, habilidades e contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional e se têm oportunidades para exercerem as competências adquiridas na UFMS, a maioria concordou. Pode-se extrair dessa percepção, seguindo a linha de Brandão (2017) acerca da definição de competências individuais e organizacionais, que os servidores que buscam o aperfeiçoamento de suas habilidades através de uma pós-graduação, acreditam que podem utilizá-las na sua rotina organizacional.

Nota-se, no entanto, com a maioria discordante nas questões resumidas pelos gráficos 7, 8, 9 e 10, indo de encontro ao que preconiza o Decreto 9991/2019 sobre a necessidade da gestão por competências nos órgãos públicos, que a UFMS peca quanto à instrumentalização de meios de aproveitar as habilidades e pesquisas desenvolvidas pelos técnicos-administrativos que se qualificaram em diversas áreas de conhecimento. Na percepção da maioria dos respondentes, não há otimização das qualificações, não há estratégias nessa direção e não há um banco de talentos eficiente disseminado pela Instituição.

Assim, o maior incentivo, e talvez o único atual, à busca pela qualificação pessoal e profissional via estudos acadêmicos aos técnicos-administrativos da UFMS, torna-se o Incentivo à Qualificação, o incentivo salarial, conforme exposto no gráfico 11. Segundo Klein e Mascarenha (2016), este, sendo um fator extrínseco, não é, entretanto, um fator motivacional forte o suficiente para evitar a evasão, conforme depreende-se dos resultados do gráfico 14. A maioria dos servidores participantes acredita que a falta de reconhecimento e estratégias para melhor aproveitar novas habilidades adquiridas por seu quadro de pessoal estimula a busca por outras organizações (gráfico 14) o que prejudica o desempenho organizacional (gráfico 15).

Quanto a possíveis estratégias para oportunizar aos servidores qualificados de utilizarem seus novos conhecimentos na Instituição, os respondentes concordam que o remanejamento dos técnicos para áreas comuns às suas qualificações, pode diminuir a evasão para outros órgãos ou instituições (gráfico 16), em consonância ao que afirma Fidélis (2021) no que tange a garantir a sustentabilidade em termos de competências organizacionais e profissionais.

Através dos resultados obtidos nas perguntas analisadas, depreende-se que pela percepção dos servidores técnicos da UFMS, não há movimentações, no âmbito institucional, no sentido de buscar um melhor desempenho organizacional via utilização das capacidades técnicas adquiridas com estudo acadêmico. No entanto,

ainda foi questionado aos participantes se as chefias imediatas promovem o reconhecimento da aprendizagem individual, no que é percebido que, também, há falta de interesse e/ou percepção da necessidade de abordar esse quesito.

Quadro 13 - Algumas sugestões dos servidores TAE

Sujeitos	Sugestões
R3	<p>Lotar os servidores nomeados de acordo com sua área de formação e qualificação. Pois não é o que acontece e isso acaba atrapalhando tanto os setores que recebem o servidor (pois o servidor está em um lugar totalmente aleatório e não tem como contribuir muito pois não faz parte da sua área de conhecimento) e também atrapalha o desenvolvimento do servidor ( que não se sente motivado a fazer uma pós graduação, pois para contribuir para o setor em que está lotado teria que ser uma pós fora da sua área de atuação, ou seja, não soma em nada ao lattes e dificulta sua ascensão profissional).</p>
R6	<p>A UFMS poderia criar um banco de talentos em que os servidores pudessem descrever sua formação, habilidades e experiências para que pudessem ser direcionados a atividades em que essa mão de obra qualificada fosse melhor aproveitada.</p>
R9	<p>Referente o afastamento no desenvolvimento da pós-graduação, muitos dos técnicos-administrativos não recebemos apoio das chefias concedendo o benefício para tal, eu tenho a impressão que à qualificação por meio de pós-graduação é um benefício que compete exclusivamente aos professores e dando somente a importância ao aproveitamento dos conhecimentos adquiridos na rotina dos docentes.</p>
R71	<p>Acredito que uma avaliação curricular, assim que o servidor ingressa na UFMS, seria essencial para colocá-lo numa função mais apropriada com suas qualificações e aptidões. Acho que o potencial até para funções gratificadas deveria ser aproveitadas por meio de avaliação curricular e potencial do servidor, não ficando algumas funções para servidores antigos que nunca fazem nada e recebe essas recomendações.</p>
R98	<p>Observar o que tem sido produzido de pesquisa/publicações/produções por parte do técnico.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Preconizado por Amorim *et. al.* (2019), ao dizer que as pessoas não buscam somente prazer na vida pessoal, mas, também, o despertar na vida profissional, os resultados obtidos nas questões objetivas (quadro 13) acerca da observância dos servidores referentes a otimização dos servidores qualificados, a motivação de terem seus conhecimentos reconhecidos, a evasão estar relacionada à falta de incentivos aos técnicos que possuem alguma qualificação corroboram com as respostas abertas enviadas pelos respondentes à pesquisa.

As sugestões mais comuns, repetidas várias vezes entre os técnicos administrativos, foram a melhor alocação dos servidores nas unidades de áreas de afinidades de suas qualificações e a criação de um Banco de Talentos. Ainda, entre as respostas, muitas concordaram que, apesar de haver incentivos à qualificação, nem sempre são factíveis, principalmente em se tratando do afastamento integral, uma vez que depende de autorização da chefia imediata.

Quando citam a dificuldade de se afastar, muitos respondentes apontam a falta de isonomia entre os servidores técnicos-administrativos e os servidores docentes, indicando que o afastamento para cursar pós-graduação é mais difícil de ser autorizado para um técnico que para um professor.

Outro ponto levantado nas respostas ao formulário foram os critérios utilizados para a indicação de cargos de chefia, alguns respondentes acreditam que as funções gratificadas são indicadas por afinidade e não por mérito ou qualificação, resultando na desmotivação dos servidores qualificados. Por fim, também foi sugerido que seja dada mais atenção aos resultados das pesquisas elaboradas nos cursos de pós-graduação realizados pelos servidores técnicos-administrativos.

#### 4.5 PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS A RESPEITO DOS PROCEDIMENTOS DE GERENCIAMENTO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TAE

Ao analisar as respostas das gestoras (Diretoras e Pró-Reitora) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas alguns pontos chamam atenção. Observa-se que na primeira questão é unânime o entendimento da importância da qualificação para os servidores técnicos-administrativos e a percepção de que a UFMS tem despendido

esforços para incentivar e oportunizar a qualificação do seu quadro de pessoal (Quadro 14).

Em se tratando, especificamente, dos cursos *lato* e *stricto sensu* contribuírem para o desenvolvimento da Universidade (segunda questão) todas as gestoras concordam que a qualificação é importante no desenvolvimento da instituição. Citam, ainda, que tais conhecimentos promovem maior segurança na tomada de decisões e estimulam a pró-atividade dos servidores, e indicam a promoção de cursos de capacitação para disseminação do conhecimento adquirido.

Quadro 14 - Percepção dos Gestores a respeito das qualificações dos TAE

<b>Pergunta: Qual a sua percepção quanto à qualificação dos servidores técnicos-administrativos em educação da UFMS?</b>	
<b>Gestoras</b>	<b>Respostas</b>
G1	A UFMS possui políticas públicas que incentivam a qualificação dos servidores, como afastamentos parciais e integrais e ainda oferece cursos de pós-graduação nos quais o público-alvo são os servidores da própria instituição. Além da política pública da Administração Pública Federal que concede o benefício do incentivo à qualificação aos técnicos que excedam a escolaridade mínima exigida para o cargo de que é titular.
G2	Compreendendo a importância do desenvolvimento profissional, a UFMS tem destinado investimentos significativos à formação de seus servidores.
G3	Na minha percepção, a qualificação oportuniza o aperfeiçoamento, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências, para atuar com maior eficiência frente ao serviço prestado em atendimento às exigências dinâmicas do campo profissional.
G4	A UFMS tem oferecido nos últimos anos diversas oportunidades de qualificação de seu quadro funcional, por meio de uma série de editais, incentivando a disseminação do conhecimento e aprimoramento das pessoas. Buscando preencher todas as vagas disponíveis. Percebe-se portanto, que a UFMS tem buscado na sua missão fim o aumento da qualidade técnica e intelectual de seus servidores técnico-administrativos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Nesta mesma toada, as respostas à terceira questão, ratificam o entendimento das Diretoras e Pró-Reitora da Progep de que a qualificação dos servidores técnicos-administrativos influencia no crescimento pessoal e profissional,

na autoconfiança, na motivação, no senso-crítico e que, assim, contribuem com resultados melhores à instituição.

Quando perguntado acerca da percepção das gestoras quanto à aproveitação dos técnicos administrativos em educação qualificados, as respostas divergem em vários pontos (quadro 15).

Quadro 15 - Percepção quanto à otimização dos TAE qualificados

Gestoras	Respostas
G1	Considerando que a universidade é composta por diversas áreas de atuação e diversos cargos técnicos, tenho a percepção sobre a falta de uma política pública institucional voltada para o dimensionamento da força de trabalho levando em consideração a qualificação de tais servidores, principalmente os ocupantes de cargo de apoio, como o assistente em administração, presente em quase todos os setores da universidade. Apesar de ter a percepção de que na admissão dos servidores é realizada uma análise curricular para definição da lotação, os servidores se qualificam ao longo da vida profissional, porém desconheço ações voltadas para movimentações internas desses servidores com objetivo de passarem a trabalharem em unidades com relação direta à sua área de qualificação, para colocar em prática o conhecimento teórico adquirido em uma especialização ou mestrado por exemplo.
G2	O papel da chefia de criar oportunidades (e um ambiente de trabalho) que favoreçam a aplicação dos conhecimentos desenvolvidos em cursos stricto sensu para que mudanças operacionais e comportamentais sejam potencializadas no trabalho do servidor.
G3	Minha percepção é que os técnicos-administrativos têm sido aproveitados de maneira mais eficiente. A correlação da formação com o cargo no ambiente organizacional, vêm sendo observada e em algumas situações, implantada.
G4	Tenho percebido cada dia mais a valorização dos técnicos que realizaram qualificação, com a operacionalização de projetos que foram objeto de teses, dissertações, trabalhos de conclusão. Eu mesma fui valorizada a partir dos resultados da minha qualificação.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Metade das respostas concordam que os servidores qualificados têm sido aproveitados em algumas situações, uma das respondentes afirma que essa questão deve ser observada pela chefia, de modo a criar oportunidades para a aplicação dos conhecimentos. Há, no entanto, também, uma pontuação de que o único momento em que ocorre a análise para definição de lotação é na admissão, não havendo movimentações internas após a qualificação dos servidores durante sua vida profissional.

Quanto à motivação de um servidor aproveitado de acordo com a qualificação adquirida, todas as respondentes concordam que a aproveitação eficiente é fator positivo na motivação no trabalho. É, também, unânime a resposta positiva quando perguntadas sobre terem técnicos-administrativos qualificados trabalhando em seus setores e, apesar de uma das gestoras afirmar não ter, ainda, analisado a diferença no trabalho desempenhado de um servidor mais qualificado, as outras respostas pontuaram que notam maior motivação, pró-atividade, responsabilidade e segurança na execução das atividades.

Quadro 16 - Motivação dos servidores

		<b>Respostas</b>	
<b>Gestoras</b>	Pergunta: Você acredita que a melhor gestão desses servidores, de acordo com sua qualificação, interfere na motivação no trabalho? Se sim, de que forma? Se não, por quê?	Pergunta: Existe servidor(es) qualificado(os) na sua Unidade? Se sim, você nota alguma diferença quanto ao trabalho desempenhado por esses servidores?	
G1	Sim, acredito que servidores que atuam em sua área de formação ou qualificação, ou seja, que possuem conhecimento teórico e certa afinidade com o trabalho, trabalham mais satisfeitos.	Sim, melhor conhecimento técnico e segurança na execução de suas atribuições.	
G2	Sim, claro. A Qualificação do servidor é uma extensão do seu trabalho.	Sim, existe. A qualificação em regra leva à motivação. A motivação leva à pró-atividade.	
G3	Sim acredito. A busca pelo aperfeiçoamento curricular e por conhecimentos extracurriculares, promovem melhoria no desempenho que se transformam em bons resultados, além disso o engajamento,	Sim, entretanto, não realizei, até o presente momento, uma análise detalhada e/ou comparativa que respalde efetivamente minha resposta.	

Respostas		
<b>Gestoras</b>	Pergunta: Você acredita que a melhor gestão desses servidores, de acordo com sua qualificação, interfere na motivação no trabalho? Se sim, de que forma? Se não, por quê?	Pergunta: Existe servidor(es) qualificado(os) na sua Unidade? Se sim, você nota alguma diferença quanto ao trabalho desempenhado por esses servidores?
	o aumento na produtividade e a satisfação no trabalho determinam o comportamento no ambiente de trabalho.	
G4	Sim. Ao sentir-se valorizado pelo conhecimento adquirido, dedicação na qualificação e até mesmo incentivo salarial, o servidor sente-se mais motivado.	Sim. Nota-se um aumento da responsabilidade e olhar holístico na busca por soluções.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Da mesma forma, todas as gestoras concordam que os servidores lotados em suas respectivas áreas de interesse têm mais motivação no trabalho, acrescentado, por uma das respondentes, que essa motivação favorece ao alcance da missão institucional.

A lotação dos servidores tendo como ponto norteador sua área de interesse, é sem dúvida o fator fundamental para a motivação para o trabalho e que contribui para o alcance da missão institucional, pois, o servidor desempenha suas atividades de maneira legítima, entregando os resultados esperado no nível de excelência pretendido e que contribui efetivamente para o alcance da missão institucional (G3).

Ainda, as gestoras citam como opções para o melhor aproveitamento dos servidores qualificados, o mapeamento permanente da qualificação dos técnicos, avaliação de perfil e experiências e dimensionamento de pessoal aliado ao banco de talentos. As opiniões divergem, no entanto, quando perguntadas se a UFMS investe tanto na gestão quanto no estímulo à qualificação dos seus servidores. Mais da metade das respostas afirma que sim e citam projetos como o Capacita, Ações de Desenvolvimento e a proposta de estudo de dimensionamento. Uma das respostas, porém, indica não haver uma política voltada para a gestão dos técnicos que se qualificam ao longo da vida profissional, conforme mencionado pelo G1 “Não, tenho a percepção da falta de uma política pública voltada para a gestão permanente dos técnicos que se qualificam ao longo da vida profissional na UFMS.”

A motivação salarial, acreditam as gestoras da Progep, não ser o único motivador para a busca da qualificação pelos servidores técnicos da UFMS, citam a realização profissional, crescimento pessoal e maiores oportunidades no mercado de trabalho como fatores importantes. Nesse sentido, acreditam que servidores qualificados poderiam otimizar os processos de trabalho quando devidamente inseridos nas áreas do conhecimento adquirido, como esclarecem as gestoras G1 e G4.

[...] acredito que uma melhor gestão dos servidores qualificados, com direcionamento para a área de atuação, possibilitaria a inserção na prática do conhecimento adquirido na qualificação (G1);

[...] justamente alocando servidores em suas áreas de interesse e onde há carência de determinado conhecimento ou habilidade (G4).

Por fim, quando arguido acerca do papel da Progep na gestão e alocação dos servidores qualificados na UFMS, foi unânime a percepção da necessidade de uma política pública institucional de mapeamento das competências, para, assim, respaldar a decisão dos gestores na movimentação interna de servidores e para proporcionar melhoria contínua nas atividades administrativas, conforme quadro 17.

Quadro 17 - Sugestões do que a Progep pode fazer para melhor alocar e gerir os servidores qualificados da UFMS

Gestoras	Respostas
G1	Desenvolvimento de uma política pública institucional de mapeamento permanente da qualificação dos seus técnicos para respaldar a decisão dos gestores na movimentação interna dos servidores..
G2	Considerar perfil e experiência de cada servidor.
G3	Para alocação e a gestão dos servidores qualificados, na minha opinião, é preciso promover estudos que possibilitem: 1. identificar e fazer um diagnóstico do capital humano qualificado; 2. fazer o mapeamento das competências organizacionais, juntamente com o mapeamento das capacidades individuais a fim de identificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores; 3. gerenciar os indicadores tomando como base o mapeamento de competências para que haja melhoria contínua nas atividades administrativas.
G4	Mapeamento das habilidades, qualificação e interesse dos servidores.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

## 4.6 ENTRAVES À QUALIFICAÇÃO

Sejam os servidores técnicos-administrativos da UFMS ou as gestoras da Progep/UFMS, é possível afirmar que há concordância na importância da qualificação e da gestão eficiente na alocação dos servidores qualificados, na mesma linha de Wigger (2019) ao reconhecer que aproveitar as habilidades dos servidores TAE tem influência direta para o desenvolvimento profissional e aprimoramento dos serviços prestados à comunidade. A maior parte dos respondentes pontuou a necessidade de que os servidores sejam incentivados a buscar a qualificação e que seus conhecimentos sejam reconhecidos e aproveitados como influência direta na motivação, na qualidade e na segurança profissional.

Nota-se, no entanto, algumas discrepâncias quando analisadas as respostas dos servidores técnicos-administrativos da UFMS e das gestoras da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

Serão analisados os principais pontos relativos às dificuldades relacionadas à qualificação levantados pelos servidores técnicos-administrativos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, são eles: 1) falta de incentivo; 2) dificuldade de participação; e 3) não otimização dos servidores qualificados.

### 4.6.1 Falta de incentivo

Como descrito anteriormente, alguns técnicos-administrativos respondentes citaram que não há incentivos suficientes para a qualificação do servidor, ainda, na afirmativa 4 do questionário aplicado aos TAE, a maioria discordou que a UFMS possua estratégias para a aproveitação das qualificações dos seus servidores (gráfico 9). As gestoras da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS, porém, concordaram que existem várias ações para incentivo à qualificação.

As ações de desenvolvimento disponibilizadas pela UFMS como incentivo à busca pela qualificação de seus servidores, dentro dos quais se encaixam os técnicos-administrativos em educação são:

- Horário especial para servidor estudante, previsto na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regulada pela Instrução Normativa nº 27, de 1º de março de 2021, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS: destinado aos servidores que

queiram cursar Ensino Médio, Técnico, supletivo, superior ou Pós-Graduação, e a carga horária deve ser compensada na mesma semana;

- Ação de desenvolvimento em serviço, prevista pela Resolução nº 139, de 8 de abril de 2021, do Conselho Diretor da UFMS, regulada pela Instrução Normativa nº 44, de 5 de novembro de 2021, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS: foca nos servidores que querem cursar pós-graduação *stricto sensu* e deve estar alinhada ao interesse institucional, nessa modalidade não há a necessidade de compensação da carga horária;

- Licença para Capacitação, prevista na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e regulada pela Instrução Normativa nº 27, de 1º de março de 2021, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS: este tipo de afastamento exige que o servidor tenha, pelo menos, cinco anos de efetivo exercício na instituição e é voltado para eventos de capacitação, podendo ser utilizado para escrita de TCCs, dissertações ou teses;

- Afastamento para cursar pós-graduação, previsto na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 e no Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e regulada pela Instrução Normativa nº 34, de 1º de março de 2021, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFMS: a participação nesta modalidade de afastamento é válida para cursos de pós-graduação *stricto sensu* e é a única que permite ao servidor afastar-se integralmente para participar do programa.

É disponibilizada pela UFMS, portanto, diversas formas de incentivos à qualificação desde o servidor poder ter seu horário flexibilizado para os estudos, passando pela não necessidade de compensação nas horas das aulas até o afastamento integral pelo período de duração do curso, abrangendo todas as etapas, da graduação ao doutorado.

Pontua-se, ainda, que a “Ação de desenvolvimento em serviço” para cursar pós-graduação *stricto sensu*, não está prevista, obrigatoriamente, na Lei nº 8.112/1990 ou no Decreto nº 9.991/2019, sendo uma oportunidade proposta e regulamentada pela Universidade como mais uma forma de incentivo à qualificação dos seus servidores, como meio de alinhar às necessidades das unidades às dos servidores.

#### 4.6.2 Dificuldade de Participação

Apesar de a Universidade regulamentar meios de incentivos à qualificação dos servidores, cabe a análise do fluxo de algumas dessas ações, uma vez que, como pontuado na descrição das respostas abertas dos formulários dos técnicos-administrativos, houve críticas relacionadas à dificuldade de conseguirem participar das ações, principalmente em se tratando de servidores de carreira técnica quando comparados aos docentes.

Todas as Ações de Desenvolvimento propostas pela UFMS prescindem da autorização das chefias das Unidades, chefia imediata e Dirigente da Unidade. A ação de desenvolvimento em serviço e o afastamento integral para participação em programa de pós-graduação em especial, dependem de “relação direta, da área de concentração/linhas de pesquisa, com as atividades desenvolvidas no cargo e no ambiente organizacional da lotação” (UFMS, 2021k).

Além da relação direta da pesquisa pretendida pelos servidores requerentes, “o afastamento não poderá prejudicar o andamento, a rotina e a qualidade dos serviços realizados pela Unidade” (UFMS, 2021k), tal análise é subjetiva e realizada pelas chefias da Unidade de lotação do servidor. No caso de afastamento de servidor docente, além da assinatura do Dirigente da Unidade é necessária deliberação pelo Conselho da Unidade acerca do plano de estudos e afastamento integral.

Apesar da necessidade das assinaturas das chefias no requerimento, mesmo havendo a manifestação desfavorável destes, cabe à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas a análise e deliberação.

Assim, em relação aos trâmites do processo não há facilidades aos docentes para o afastamento, o fluxo é, inclusive, mais burocrático para os servidores da carreira de magistério. É, no entanto, possível a um professor solicitar o afastamento antes de ter cumprido o estágio probatório, enquanto para o servidor de carreira técnica a estabilidade no cargo é requisito.

Para melhor análise da amplitude que esses tipos de afastamentos, ação de desenvolvimento em serviço e afastamento integral, foi solicitado à Secretaria de Qualificação e Capacitação da Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional da Progep, um relatório de quantos servidores técnicos e docentes se afastaram em 2021 e 2022, conforme tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Servidores com início de afastamento em 2021 e 2022, para cursar programas de Pós-graduação (Integral)

	2021		2022	
	Docentes	Técnicos	Docentes	Técnicos
Mestrado	1	1	0	3
Doutorado	22	16	23	18
Pós-Doutorado	6	0	11	0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>17</b>	<b>34</b>	<b>21</b>

Fonte: UFMS (2023)

Tabela 3 - Servidores em Ação de Desenvolvimento em Serviço com início em 2021 e 2022

	2021		2022	
	Docentes	Técnicos	Docentes	Técnicos
Mestrado	0	1	0	18
Doutorado	0	0	2	18
Pós-Doutorado	1	0	4	0
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>36</b>

Fonte: UFMS (2023)

Fica claro, portanto, que o fluxo de solicitação e análise desses tipos de ações de desenvolvimento não difere significativamente quando solicitado por docente ou técnico, e que a diferença entre o número de servidores afastados integralmente é baixa, diferentemente da adesão à Ação de Desenvolvimento em Serviço que é mais aproveitada pelos servidores de carreira técnica.

Existem diversos outros fatores que influenciam a motivação dos servidores docentes e dos servidores técnicos-administrativos em educação para cursar pós-graduações. Não serão, no entanto, abordados ou analisados esses quesitos. Por ter sido uma questão levantada pelos participantes da pesquisa, foram detalhados os fluxos dos afastamentos e a quantidade bruta de ações com afastamentos realizados pelos servidores da UFMS.

#### 4.6.3 Não otimização dos servidores qualificados

No que tange às respostas referentes às movimentações por parte da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ou da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

para aproveitarem as qualificações dos servidores, sejam eles recém empossados ou estáveis, a maior parte das respostas dos técnicos-administrativos discorda de que há ações nesse sentido.

As gestoras da Progep, em sua maioria, no entanto, têm uma percepção diferente. Como já foi descrito, metade das respostas foram na direção de que há a aproveitação dos servidores quando se fala em qualificação acima da que o cargo exige. Uma resposta afirma não haver a aproveitação, enquanto a outra acredita ser de responsabilidade da chefia da Unidade em que o servidor é lotado.

Há na UFMS, quando o candidato aprovado ao concurso de Técnico-Administrativo em Educação entrega sua documentação, uma solicitação de envio de currículo e posteriormente uma entrevista com a psicóloga da Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional para que ele seja direcionado à Unidade que melhor se encaixará, dentro dos setores que receberão vagas conforme demanda administrativa. Essa análise funciona como uma sugestão e cabe a Reitoria a decisão final (DIDEP, 2023). O critério não é, apenas, porém, a formação acadêmica do então candidato aprovado, e a percepção dos servidores de carreira técnica é que não há esse filtro nem no momento da admissão.

Apesar de parte das gestoras afirmar que há a aproveitação dos servidores, motivada pelo seu aperfeiçoamento acadêmico, não foram detectadas quaisquer ações relativas a isso, corroborando com as respostas dos técnicos de que nunca houve qualquer registro desse tipo de remoção.

Cabe ainda, ressaltar, que é vantajoso ao servidor ser lotado em uma Unidade que se relacione com sua formação, uma vez que a o percentual de aumento na remuneração relacionado ao incentivo qualificação divide-se em direto e indireto, sendo maior em caso de relação direta. Assim, reflete no salário do servidor estar em uma lotação diretamente relacionada à sua área de formação escolhida.

Uma das respostas de uma das gestoras da Progep indica que há uma sinalização por parte da administração central da UFMS no sentido de iniciar estudos voltados ao redimensionamento da força de trabalho, onde seriam consideradas as áreas de formação dos servidores. Não foi encontrado nada nas pesquisas relacionado a isso.

Dada a não otimização dos conhecimentos adquiridos pelos técnicos-administrativos após a sua qualificação, tem-se que a única motivação proporcionada pela Universidade em relação aos incentivos ao estudo é o aumento da remuneração,

o que foi um dos quesitos menos citados no interesse de continuar os estudos, apesar da não-exigência para o cargo. Conforme Oliveira (2017), as competências do cargo estão diretamente ligadas ao comportamento do servidor, logo, considerando a atenção voltada à motivação e ao reconhecimento nas respostas dos servidores, se forem implementadas medidas de otimização do servidor qualificado como ferramenta de motivação e aperfeiçoamento do trabalho realizado, esta será, inclusive, um dos incentivos à qualificação mais eficientes, além das ações já citadas.

Uma sugestão recorrente, como pode ser observado na Figura 6, dos técnicos-administrativos foi a implementação de um Banco de Talentos eficiente para auxiliar no redimensionamento da força de trabalho de modo que seja vantajoso tanto para o servidor qualificado como para a Universidade.

Após a análise dos interesses dos servidores técnicos-administrativos em educação e a preocupação da gestão da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas referente à aproveitação das habilidades e conhecimentos específicos adquiridos através da qualificação acadêmica, observa-se a urgência da criação de um instrumento que auxilie de forma eficiente e periódica na realocação e medição da motivação do quadro técnico da UFMS. Portanto, assim como citado pelos técnicos participantes da pesquisa, este estudo sugere a criação de um banco de talentos interno.

#### 4.7 SUGESTÕES DE AÇÕES PARA CONTRIBUIR COM A GESTÃO DA PROGEP PARA A OTIMIZAÇÃO DAS QUALIFICAÇÕES DOS SERVIDORES TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Foi observado nas respostas dos servidores técnicos (quadro 18) que há certo desconforto nas remoções de ofício - remoções exclusivamente à interesse da Administração - não seria, portanto, vantajoso que o banco de talentos fosse utilizado sem consideração pelo interesse do servidor, ainda que sua formação acadêmica fosse ser melhor aproveitada em outra Unidade.

Diante deste cenário, este estudo sugere, portanto, a criação de uma plataforma interna de controle da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e da Diretoria de Desenvolvimento Pessoal e Profissional que seja usada paralelamente ao estudo de dimensionamento da força de trabalho.

Quadro 18 - Sugestões a respeito de remoção com anuência dos servidores

Sujeitos	Sugestões
R20	Escutar as demandas dos servidores técnicos administrativos e não tratar o servidor como um "aparelho de ar condicionado". Colocar o servidor num local que ele se sinta motivado. Relações horizontalizadas fala na gestão do UFMS. Servidores transferidos sem a anuência do próprio servidor é uma prática da gestão da UFMS. Falta muito para a UFMS valorizar seus servidores não docentes
R31	Distribuir os servidores para as lotações com maior afinidade à sua formação, levando em consideração a preferência do servidor.
R32	Para servidores que já fazem parte do corpo técnico, é importante considerar, além da qualificação específica, as habilidades desse servidor antes de fazer o remanejamento. Muitas vezes a pessoa já se identifica com as atividades exercidas mesmo não sendo na área de formação. É interessante escutar principalmente quem está insatisfeito por esse "desvio" ou incompatibilidade de funções versus formação [...]
R46	a criação de uma espécie de "banco de talentos" em que constasse as informações acadêmicas dos técnicos da UFMS, e elaboração de processo seletivo (por meio de editais) para remanejamento voluntário dos servidores para atuarem em setores que melhor aproveitem suas qualificações.
R52	[...] consultar os próprios servidores quanto à sua satisfação na atual lotação e possibilitar o remanejamento de pessoal para otimizar o aproveitamento de qualidades, quando for o caso [...]
R69	Consultar o servidor antes de qualquer atitude em relação ao remanejamento, e não realizar de forma arbitrária. Assim, o sentimento de pertencimento contribuiria para que ele "vestisse a camisa" da instituição. Caso contrário, veríamos muita insatisfação, adoecimento mental e, conseqüentemente, físico [...]
R119	Creio que o banco de currículos e a "facilitação" nas mudanças de setor, porém com entrevistas como forma de seleção.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O banco de talentos, pode ser uma ferramenta para que os servidores que possuem qualificação acima da exigida pelo cargo registrem suas habilidades e

conhecimentos acadêmicos com o intuito de serem removidos para áreas de lotação onde poderão estar mais próximos de suas formações profissionais. Cabe ressaltar que a Progep deve cumprir o que preconiza a Resolução nº 40, de 8 de outubro de 2012, que estabelece os procedimentos de desvio de função no âmbito da UFMS.

A Universidade Federal de Mato Grosso do Sul conta com 120 cursos de graduação presenciais, 10 cursos de graduação a distância, 67 cursos de pós-graduação *stricto sensu* e 53 cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações e residências), totalizando todos os campi e ofertados em 2023, além das áreas centrais e administrativas (UFMS, 2021). Tamanha pluralidade de áreas pode e deve ser melhor aproveitada em se tratando da alocação de servidores administrativos.

Um instrumento que seja atualizado tanto pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas quanto pelos próprios servidores de maneira voluntária, pode associar os interesses da Instituição às competências profissionais de seus servidores e assim, proporcionar à Universidade que busque perfis com competências específicas às diversas demandas das Unidades Central e Setoriais.

Mandú (2019) em seu estudo sobre a implantação de um banco de talentos (BT) em uma IFES, afirma que na construção de um BT, deve-se:

- 1) adotar perspectivas e papéis que não estejam presos à mentalidades orientadas para problemas e sim identificadas com os pontos fortes do sistema; 2) obter apoio político e institucional da organização para colocá-lo em práticas; 3) contar com uma equipe que seja responsável pelo planejamento e pela implementação de seus repositórios; 4) adquirir um sistema eletrônico que possa abrigar todos os dados, minuciosamente planejados e articulados à conversão de informação em conhecimentos úteis ao grupo gerenciador do BT; 5) garantir que a equipe gerenciadora possa manter o banco alimentado e ativo junto à comunidade acadêmica (servidores efetivos, terceirizados e discentes), para que esse mecanismo se torne uma experiência realmente proveitosa e satisfatória àqueles que dela participarem, e, finalmente, 6) promover a permanente atualização do BT para que atenda à diferentes funcionalidades: dimensionamento de pessoas; instrutória em cursos de capacitação para a comunidade acadêmica, incluindo os servidores que ocupam cargos de direção/chefia; promoção dos colaboradores que demonstrarem competências para assumir cargos de gestão/coordenação; seleção de pessoas para atuarem em diversos eventos institucionais.

Em sua pesquisa Mandú (2019) espera que o BT seja responsável não somente por identificar e aproveitar os talentos que já existe na universidade, como também a capacidade de localizar aqueles que estão carentes de evolução, facilitando o planejamento dos programas de desenvolvimento de pessoas e o gerenciamento adequado de talentos dentro da instituição.

Assim as expectativas dos servidores quanto às qualificações acadêmicas desejadas podem ser ampliadas com as oportunidades de explorá-las em outras áreas da Universidade, o que, de acordo com as respostas proporcionadas pela pesquisa, afeta a disposição, motivação e interesse em permanecer na Instituição, dos técnicos-administrativos em educação.

Alinhado ao banco de talentos e conforme respostas dos Gestores da Progep, esta pesquisa sugere também a implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), uma vez que esta ferramenta da gestão de pessoas busca estimar o quantitativo ideal de servidores para o trabalho, bem como o aprimoramento dos pedidos de concursos públicos, contratações temporárias e a movimentação de pessoal, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. Para tanto, sugere-se que a UFMS busque a capacitação do DFT ministrada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) (BRASIL, 2023).

Por fim, para a melhoria da gestão dos servidores por parte da Progep, sugere-se a promoção de ações de desenvolvimento voltadas para a formação dos Gestores na área de gestão de pessoas, como cursos de capacitação, palestras e outras formas de aperfeiçoamento.

Como modelo, esta pesquisa sugere o Programa da Escola de Gestores da UFSC, que visa “à preparação do servidor para o desenvolvimento das atividades de gestão, constituindo-se como pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção” (UFSC, 2023). Búrigo e Schneider (2023), em sua pesquisa sobre a Escola de Gestores, mostram que a formação é essencial para os gestores, entretanto, foi identificada uma contradição, pois os Gestores entrevistados dizem considerar que o processo formativo é fundamental e relevante para a preparação dos gestores para o exercício das atividades gerenciais, porém estes mesmos Gestores não realizam a formação.

Em suas conclusões, os autores descrevem que “negar a formação é negar a gestão, e vice-versa”. Portanto, o modelo da Escola de Gestores da UFSC pode servir de inspiração para a UFMS planejar e criar um programa voltado, inicialmente, aos gestores da Progep, visando estratégias que desperte o interesse de participação de todos os Gestores.

Quadro 19 - Ações para contribuir com a valorização das qualificações dos TAE da UFMS

<b>Sugestões</b>	<b>Como funciona</b>
Banco de Talentos	Uma plataforma digital interna de controle da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e de uso dos servidores da UFMS, ou seja, pode ser adicionado informações tanto pelo servidor como quanto pela Pró-Reitoria.
Estudo e implementação do Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)	Solicitar o curso de capacitação do DFT disponibilizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) a fim de iniciar a implementação do DFT.
Ações de desenvolvimento de formação dos Gestores da Progep	Cursos de capacitação, palestras, ou o desenvolvimento de um programa voltado para formação dos Gestores da Progep a respeito da gestão de pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores

Dessa forma, a presente pesquisa sugere as três ações descritas anteriormente para contribuir com a UFMS. O quadro 19 sintetiza essas sugestões e de que maneira elas devem funcionar.

## 5 CONCLUSÃO

Ao resgatar o objetivo proposto por este estudo em analisar as estratégias da Gestão de Pessoas no processo de otimização das qualificações de pós-graduações *lato e stricto sensu* dos servidores técnico-administrativos em educação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, podemos pontuar que a Progep não detém de estratégias capazes de realizar a efetiva otimização das qualificações. Este entendimento pôde ser verificado com os achados obtidos das análises dos objetivos específicos.

Os resultados da análise referente ao objetivo específico “Descrever os procedimentos adotados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep) no gerenciamento das qualificações dos servidores técnico-administrativos da UFMS”, indicam que há o atendimento ao que preconiza as normativas referentes ao plano de carreira dos servidores federais, com o incentivo de ações voltadas para o desenvolvimento profissional do servidor, como o horário especial, licença capacitação, afastamento para pós-graduação e a ação em desenvolvimento criada pela UFMS.

Há também o procedimento realizado na admissão para melhor alocação dos servidores, contudo, ao que indica, o procedimento conta apenas com a análise de uma servidora, o que implica na possibilidade de não ocorrer a análise em sua ausência, caracterizando uma perda do fluxo do procedimento e correndo o risco de não ser aplicado a todos os novos servidores ingressantes. Em suma, para os servidores TAE já pertencentes ao quadro de servidores da UFMS não existe uma estratégia de verificar se o servidor está alocado adequadamente considerando suas devidas qualificações, e para os novos servidores o procedimento da admissão está suscetível a falhas.

Paralelamente o segundo objetivo específico “Identificar a percepção dos servidores qualificados em relação à motivação no trabalho após o término da especialização, mestrado ou doutorado” demonstra a falta de motivação devido a não otimização das qualificações dos servidores, entrelaçada a permanência do servidor em sua lotação sem que haja uma nova análise após ele se qualificar. Acrescenta-se ainda, em conformidade com os resultados e análise, o fato de que a UFMS não possui um banco de talentos ou sistema similar, respondendo assim ao objetivo

“Identificar a relação do banco de talentos da UFMS com a qualificação dos servidores TAE”, o que ensejou a sugestão da ação proposta por este estudo.

Além da criação do banco de talentos interno, como ação proposta a ajudar a Progep a melhor gerir as qualificações dos TAE e assim contribuir para o alcance do último objetivo específico, “Propor ações que contribuam com a otimização das qualificações dos servidores TAE da UFMS”, este estudo também sugere que a promoção de ações de desenvolvimento voltadas para a formação de seus Gestores nas áreas específicas de gestão de pessoas, para garantir a qualidade e eficiência na gestão de seus servidores.

Por fim, como sugestão para outros trabalhos na área de gestão de pessoas e, considerando que a pesquisa não se aprofundou na questão do dimensionamento da força de trabalho ou da taxa de evasão dos servidores TAE qualificados, propõe-se que pesquisas futuras abordem o assunto intrinsecamente utilizando-se das ferramentas proporcionadas por este estudo. Assim como também a possibilidade de realizar estudos em outras Instituições, uma vez que esta pesquisa se limitou a UFMS.

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, W. A. C. De.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 59, n. 3, p. 215-221, jun. 2019
- ANDRADE, A. G. Z. DE.; BURIGO, C. C. D. A Concepção de Universidade e o Processo de Formação dos Gestores Universitários. **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. 25-27 nov. 2019.
- ARANHA, João Gilberto Torres; SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. A evolução da gestão de pessoas nas Universidades Federais: do patrimonialismo ao estratégico. *In*: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 15., 2015, Buenos Aires. **Anais**. 2015. P. 1 – 13. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136019>>.
- ASKOUNIS, Dimitrios et al. Citizens collaboration and co-creation in public service delivery: the COCKPIT Project. **International Journal of Electronic Government Research**, v. 8, n. 3, p. 33-62, 2012.
- AUDY, J. L. N.; MOROSINI, M. C. **Inovação e Interdisciplinaridade na Universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. 526 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.
- BERGUE, S. T.; OLIVEIRA, J. M.; BARBOSA, M. B. Inovação E Governança na Gestão Pública: reflexões sobre um processo adotado na assembleia legislativa do estado do rio grande do sul. *In*: SILVA, Clayton Robson Moreira da (org.). **Administração, Empreendedorismo e Inovação 3**. Ponta Grossa: Atena Editora, 2019. Cap. 9. p. 119-275.
- BERNDT, I. D. **Análise da qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Reitoria do Instituto Federal de Santa Catarina – IFSC**. Repositório Institucional de Santa Catarina, 2018.

BOMFIM, R. A. **Competência profissional: uma revisão bibliográfica**. Revista Organização Sistêmica, v. 1, n. 1, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena. A Competência e a Gestão por Competências. In: BRANDÃO, Hugo Pena. **Mapeamento de Competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. p. 2, 6, 9.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, 2005. Disponível em: <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 41, n. 1, p. 8-15, mar. 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000100002>.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

BRASIL. **Decreto 5.707**, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial União, Brasília, DF. 24 fev. 2006b.

BRASIL. **Decreto 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. Diário Oficial União, Brasília, DF. 29 ago. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm)>.

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. 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)>.

BRASIL. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE e outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm#art12](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm#art12)>.

BRASIL. **Lei nº 12.772**, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Diário Oficial da União, Brasília, n. 251, p. 1-5, 31 de dez. 2012.

BRASIL. **Lei nº 6.674**, de 5 de julho de 1979. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, em obediência ao disposto no art. 39 da Lei Complementar nº 31, de 11 de outubro de 1977. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/l6674.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/l6674.htm)>. Acesso em 1 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>.

BRASIL. **Lei Complementar nº 31**, de 11 de outubro de 1977. Cria o Estado de Mato Grosso do Sul, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp31.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp31.htm)>.

BRASIL. Portal do Servidor. **Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)**. [Brasília]: Portal do Servidor, 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/acao-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/dimensionamento-da-forca-de-trabalho#>>. Acesso em: 6 jun. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. Edição 2. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico da governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**/Tribunal de Contas da União. Edição 3. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex Administração, 2020.

BREGALDA, Andressa; TOSTA, Humberto Tonani; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas e sua implantação em duas instituições federais de ensino brasileiras**. 2014.

BÚRIGO, C. C. D; SCHNEIDER, M. A. Escola de Gestores da UFSC: desafios e possibilidades. **XXI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Cidade de Loja, Equador. 2023.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas – FGV, 2009

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso *versus* análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, out.-dez., 2006.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Gestão Pública no século XXI: as reformas pendentes. **Texto para Discussão, n. 1686**, Brasília: Institute of Applied Economic Research (Ipea), dez. 2011.

CARVALHO, J. F. S.; RODRIGUES, R. L. A. A gestão de pessoas no serviço público. **Revista de Ensino Pesquisa e Extensão**, v. 22, n. 1, 2020.

CAVALCANTE, P. Gestão Pública Contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. **Texto para Discussão, n. 2319**, Brasília: Institute of Applied Economic Research (Ipea), ago. 2017.

CHAGURI, J. P.; PASQUINI, A. S.; BERTO, J. C. B.; GUEDES, E. C. **A universidade no Brasil na década de 1960 na perspectiva de Alvaro Vieira Pinto**. Educere, Pontifca Universidade Católica do Paraná, Curitiba. 2013.

CHAUI, M. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Rev. Bras. Educ, nº 24, Rio de Janeiro, set./dec. 2003.

CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. n. 24. set.-dez. 2003.

CHESBROUGH, H. W. **Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business School Press. 2003.

COLOMBO, S. S. **Gestão Universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

COLOSSI, N.; BAADE, J. H. Crise e Mudança: significado para a gestão universitária. **Revista Professare**, Caçador, v. 4, n. 3, p. 69-84, 2015.

COOPER, D. R. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2016.

CÓSSIO, M. F. A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores. **Educação**, [S.L.], v. 41, n. 1, p. 66-73, jan.-abr. 2018.

COSTA, A. L. **Percepção dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte sobre o Plano de Carreira Instituído pela Lei nº 11.091/2005**. Porto Alegre, 2010.

COWEN, R. **A universidade e atuais desafios: mercado, mobilidade e performatividade**. Curitiba, PR: CRV, 2013

DENHARDT, R. B.; CATLAW, T. J. **Teorias da Administração Pública: Tradução da 7ª edição norte-americana**. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016. 9788522126699. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126699/>. Acesso em: 3 out. 2021.

DENHARDT, R.B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL (DIDEP). **Solicito informações quanto aos procedimentos de admissão de novos servidores**. Mensagem recebida por [didep.progep@ufms.br](mailto:didep.progep@ufms.br) em 9 de maio de 2023.

DURLI, Zenilde. Políticas educacionais no contexto das políticas sociais. In: Hetkowsi, Tânia Maria (org.). **Políticas públicas & inclusão digital**. Salvador: EDUFBA, 2008.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; MAILLARD, N. DE A. P. G. D.; MIYAHIRA, N. N. **Gestão de Pessoas em Empresas e Organizações Públicas**. São Paula: Atlas. 2019.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

ÉSTHER, A. B. Que universidade? Reflexões sobre a trajetória, identidade e perspectivas da universidade pública brasileira. **Espacio, Tiempo y Educación**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 197-221, jul. 2015.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1980.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à reforma universitária de 1968. **Educar em Revista**, [S.L.], n. 28, p. 17-36, dez. 2006.

FERREIRA, L. G.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J. L. R. de; MEDEIROS, M. L. de. Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Revista Teoria e Prática Em Administração**, v. 5, n 1, 183-203, 2015.

FIDÉLIS, G. **Gestão de Pessoas - Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento Pessoal**. São Paulo: Érica, 2020

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 5, p. 183-196, 2001. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552001000500010>.

FOLETTTO, P. R.; TAVARES, S. M. N. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão Universitária: os caminhos para a excelência**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 153.

FONSECA, D. R. da; MENESES, P. P. M. Fatores para implantação e desenvolvimento da gestão por competências em agências reguladoras federais. **Revista Eletrônica Científica da UERGS**, 2(2), 117-133, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.21674/2448-0479.22.117-133>>.

FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação Profissional na Administração Pública: Análise da Percepção dos Técnicos Administrativos do CFP/UFMG. **ReCaPe** Vol. 10 nº 1, 2020.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS).

**Resolução nº 17-COUN/UFMS**, de 13 de março de 2020. Aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFMS. Boletim Oficial da UFMS, nº 7252, p. 15, mar., 2020.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS).

**Resolução nº 76-Coun/UFMS**, de 29 de dezembro de 2020. Aprova a Estrutura Organizacional das Unidades da Administração Central e Suplementares da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS, nº 7448, p. 2-7, dez. 2020b.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. 2021. Disponível em:

<<https://pdi.ufms.br/planos-publicados/pdi-2020-2024/pdi-2020-2024-publicado/>>. Acesso em: 1 de outubro de 2021a.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS).

**Resolução nº 133-COUN/UFMS**, de 15 de outubro de 2021. Aprova o Realinhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional. Boletim Oficial da UFMS, nº 7651, p. 30, out. 2021b.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS).

**Resolução nº 122-CD/UFMS**, de 25 de fevereiro de 2021. Consolida os atos normativos emitidos pelo Conselho Diretor que dispõe sobre o Plano de Governança Institucional da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial da UFMS, nº 7493, p. 275, mar. 2021c.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS).

**Resolução nº 93-COUN/UFMS**, de 28 de maio de 2021. Aprova o Estatuto da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial da UFMS, nº 7559, p. 47-65, jun. 2021d.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Pró-reitora de Gestão de Pessoas**. Disponível em: <<https://progep.ufms.br/>>. Acesso 20 de set. de 2021e.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Relatório de Gestão 2021**. 2021f. Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/relatorios/relatorios-de-gestao/>>. Acesso em: 3 de out. de 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Resolução nº 86-Coun/UFMS**, de 9 de abril de 2021. Estabelece as diretrizes para o Planejamento Estratégico Institucional no âmbito da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial da UFMS, nº 7523, p. 1-3, abr. 2021g.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Resolução nº 116-CD/UFMS**, de 28 de janeiro de 2021. Fixa as competências das Unidades da Administração Central e Suplementares da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS, nº 7469, p. 111-128, jan. 2021h.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Resolução nº 139-CD/UFMS**, de 8 de abril de 2021. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento de Pessoas no âmbito da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS, nº 7528, p. 31-43, abr. 2021i.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Resolução nº 217-CD/UFMS**, de 5 de novembro de 2021. Aprova o Plano de Desenvolvimento de Pessoas para 2022, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS, nº 7663, p. 31-50, nov. 2021j.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Instrução Normativa n.º 34 - Progep/UFMS**, de 1º de março de 2021. Dispõe sobre Afastamento de Servidores da UFMS para Pós-Graduação. Boletim Oficial UFMS, nº 7491, p. 164-168, mar. 2021k.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Histórico**.

Disponível em: <<https://www.ufms.br/universidade/historico/>>. Acesso em: 9 set. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS).

**Resolução nº 273-CD/UFMS**, de 2 de junho de 2022. Aprova o Regulamento da Comissão Interna de Supervisão da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Boletim Oficial UFMS, nº 7813, p. 66-72, jun. 2022b.

FUNDAÇÃO UNIVERISDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Solicita informações**. Mensagem recebida por didep.progep@ufms.br em 20 de jul. de 2022c.

FUNDAÇÃO UNIVERISDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). **Solicito informações**. Mensagem recebida por secap.progep@ufms.br em 30 de mar. de 2023.

GERHARDT, T; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021

GODOY, M. T. **Qualificação do Servidor Público: Implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás**. Rio de Janeiro: EnAnpad, 2014.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: Iesde Brasil S/A, 2018.

HASKINS, C. H. **A Ascensão das Universidades**. Balneário Camboriú, SC: Livraria Danúbio Editora, 2015.

HOLANDA, S. B. de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, ed 26, 1995.

Hsieh, Hsiu-Fang; & SHANNON, S. E. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. **Qualitative Health Research**, Vol. 15, n. 9, 1277-1288, 2005.

JANOTTI, A. **Origens da Universidades: a singularidade do caso português**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2 ed., 1992.

JUNIOR, S. S.; OLIVEIRA, C. M. de.; MELO, P. A. de.; MELLO, S. P. T. de. Dez anos de políticas públicas de gestão de pessoas para as IFES: os impactos para os técnico-administrativos em educação. **XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria – CIGU**, 2016.

KLEIN, C. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Rideel, 2015.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 50, n. 1, p. 17-39, fev. 2016. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612146562>>.

LEONI, J. N.; ANTIGO, A. O.; HONDA, R. Gestão por Competência: Um Estudo Quantitativo sobre a Importância no Setor Público e Análise da População em Relação aos Gestores Públicos Municipais na Cidade de Araçatuba. **Revista Empreenda Unitoledo**, v. 2, n.1, 2018.

LIMA, Caroline.C. N.; BES, Pablo.; NUNES, Alex. R.; OLIVEIRA, Simone. D.; FREITAS, Glória. **Políticas públicas e educação**. Porto Alegre: Sagah. 2018.

LIMA, T. C. S; MIOTO, R. C. T. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Revista Katálsis, Florianópolis, 2007.

LIMA. K. Plano Nacional de Educação 2014-2024: nova fase do privatismo e da certificação em larga escala. **Universidade e Sociedade**. Andes-SN, fev. 2015.

LOPES, A. P. V. B. V.; FERRARESE, A.; CARVALHO, M. M. Inovação aberta no processo de pesquisa e desenvolvimento: uma análise da cooperação entre empresas automotivas e universidades. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 653-666, 27 mar. 2017. FapUNIFESP (SciELO).

LOZADA, G; NUNES, K. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

Lozada, Gisele. NUNES, Karina da Silva. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: Sagah, 2019.

MACEDO, D. S.; CANSSUNDE, F. R. S. A. O Desenvolvimento de Competências e o Serviço Público: Um Estudo de Caso sobre Motivação com Funcionários da Prefeitura Municipal de Afrânio – PE. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, c. 10, n. 30, 2016.

MANDÚ, M. J. S. **Contribuições da investigação apreciativa para a criação e implantação de um banco de talentos em uma instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019. Disponível em <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/8157>. Acesso em 2 jun de 2023.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 8ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. C. **Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração Pública, vol. 50, n. 1, Rio de Janeiro, 2016.

MARQUES, P. V. DA S. B.; PETER, M. DA G. A.; NASCIMENTO, C. P. S.; MACHADO, M. V. V. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o “Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública” do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 18, n. 2, p. 164-196, 1 set. 2020

MARTINS, C. P. S.; GUEDES, R. V. **Liderança e motivação: aspectos relevantes nas organizações públicas**. Núcleo de Pesquisa e Inovação, v. 7, n. 1, 2011.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública**, 5ª edição, São Paulo - SP: Grupo GEN, 2018. 9788597016093. Disponível em:

<<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>>. Acesso em: 9 set. 2021

MAZZILLI, S. **Ensino, pesquisa e extensão: reconfiguração da universidade brasileira em tempos de redemocratização do Estado**. RBPAAE, v. 27, n. 2, p. 205-2221, maio/ago. 2011.

MEYER Jr., V. Enfrentando as crises: competição e estratégias. In: MEYER Jr., V.; MURPHY, J. P. (Org.). **Liderança e gestão da educação superior católica nas Américas**. Curitiba: Champagnat, p. 265-295, 2007.

MEYER JÚNIOR, V; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 40-51, mar. 2015.

MEYER, B.; MEYER, V. Junior. Managerialism” na gestão universitária: uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 1-20, set. 2013.

MINTZBERG, H. Managing Government, Governing Management. **Harvard Business Review**, May-Jun. 1996, p. 75-83.

MOREIRA, S. T.; FREITAS, R. R. Análise da Satisfação, Motivação e Comportamentos em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 6, n. 2, 2020.

NASCIMENTO, Edson. R. **Gestão pública**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

9788571441354. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441354/>. Acesso em: 3 out. 2021.

OLIVEIRA, L. O. De. **Gestão de Pessoas Aplicada ao Setor Público**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

OLIVEIRA, N. C. O.; DANTAS, O. M. A. N. A. **Fundamentos Jurídicos Acerca Da Formação Continuada Dos Técnicos Administrativos Em Educação**. Brazilian Journal of Development, vol. 6, n. 5, 2020.

OLIVEN, A. C. **Histórico da educação superior no Brasil**. In: SOARES, M. S. A. (Org.). A educação superior no Brasil. Porto Alegre: Unesco, 2002.

PANTOJA, Maria Julia et al. **Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal**: uma caracterização da capacitação por competências na administração pública federal. 2012.

PASCUCI, L.; MEYER, V. Junior; MAGIONI, B.; SENA, R. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016a

PERARDT, S.; BURIGO, C. C. D. A concepção de universidade e a inter-relação com o processo da gestão universitária. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 80-83, jan./jun. 2016.

PEREIRA, A. P.; PRADO, E. V. Mensuração das práticas, estratégias e atividades de Gestão de Pessoas em organizações. **Revista de Administração do Unisal**, v. 4, n. 5, 2014.

PINTO, Kleber Monteiro; SANTOS, Carla Liane Nascimento dos; LEAL, Raniéri Rodrigues. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública multicampi. **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Mar del Plata. nov. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181214>. Acesso em: 18 abr. 2021.

PROGEP. Secretário da Secretaria de Desenvolvimento Pessoal – Sedep/Didep. **Quantitativo de servidores com qualificações** [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por dida.progep@ufms.br em 04 dez. 2020.

PNDP Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. **Portal do Servidor**. Disponível em: <[https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/copy\\_of\\_pndp](https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/pndp/copy_of_pndp)>. Acesso em 1 de outubro de 2022.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 39, nº. 145, p.946-961, out.-dez., 2018.

RANZINI, M. de S.; BRYAN, N. A. P. Capacitação e formação para o setor público e os modelos de escola de governo no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v 68, n 2, 2017.

RIBEIRO, A..DE. L. **Gestão de Pessoas** - 3ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

RIBEIRO, R. M. DA C. A Natureza da Gestão Universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. **Rev. Inter. Educ. Sup.** Campinas, SP, v. 3, n. 2, maio/ago. 2017.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos políticos-institucionais, econômicos e culturais. **Rev. Inter. Educ. Sup.** Campinas, SP. v. 3, n. 2, p. 357-278, maio/ago. 2017.

RIBEIRO, Ricardo Lodi. Autonomia Universitária em tempos de guerra cultural. **Revista Da Faculdade De Direito** da UERJ - Rio de Janeiro, n. 35, jun. 2019.

ROCHA, Guilherme Busch; SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu; PASSADOR, Cláudia Souza. Gestão de Pessoas em uma Universidade Pública Brasileira: conflito na mudança do modelo de gestão. **XXXVI Encontro da AnPAD, Rio de Janeiro**, p. 22-26, 2012.

RODRIGUES, J. M.; ABREU, M. C. **Gestão de pessoas: mapeamento de competências. Revista de Ciências Gerenciais.** v. 16, n. 23, 2012.

RONCONI, L. Governança pública: um desafio à democracia (public governance: a challenge to Democracy). **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 21-34, 20 jul. 2011.

Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/pci/a/sMMqFCfgSDzTJGBmk9bDhgM/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 7 set. 2021.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os Modelos de Administração Pública como Estratégias Complementares para a Coprodução do Bem Público. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, 2009.

SANTIN, J. R.; NASCIMENTO, A. G. Patrimonialismo na Gestão Pública: o caso do Brasil. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, Lisboa, n. 6, ano 5 (2019).

SANTOS, Nicolas Rufino dos. **Governança pública na Universidade Federal de Santa Catarina**: mecanismo para o aperfeiçoamento da gestão universitária. 2020. 210 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

SANTOS, O. S.; FERRARO, J. R. **As políticas públicas na área de gestão de pessoas da Universidade Federal do Tocantins**: o aproveitamento coerente dos conhecimentos dos servidores técnico-administrativos com qualificação “*stricto sensu*”. 2018. Disponível em <http://hdl.handle.net/11612/1085>.

SANTOS, P. M.; SELIG, P. M. Indicadores para o novo serviço público: uma análise bibliométrica e sistêmica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 3, p. 82-97, jul./set. 2014.

SECCHI, L. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública**. Revista de Administração Pública, v43, n. 2, 2009.

SECCHI, Leonardo.; COELHO, Fernando.de. S.; PIRES, Valdemir. **Políticas Públicas: Conceitos, Casos Práticos, Questões de Concursos**. São Paulo, SP: Cengage Learning Brasil, 2019.

SECRETARIA DE REGISTRO DE PESSOAL (SERP). **Quantitativo de servidores**. Mensagem recebida por [serp.progep@ufms.br](mailto:serp.progep@ufms.br) em 26 de set. de 2022.

SILVA, D. O.; SILVA A. O. A Aplicação do Modelo de Gestão por Competências como Ferramenta de Melhoria no Desempenho Humano nas Organizações. **Famam**, v. 4, n. 8, 2011.

SILVA, F. M. da.; SILVA, M. M. da.; SILVEIRA, E.; SOUSA, E. R. de. **Planejamento da UFSC em Relação aos Egressos do PPGAU**. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 2015.

SILVA, Rodrigues de Paula *et al.* **A importância da Qualificação dos Servidores Públicos para a Administração Pública**. 2019.

SIMÕES, M. L. O Surgimento das Universidade no Mundo e sua Importância para o Contexto da Formação Docente. **Revista Temas em Educação**, João Pessoa, v. 22, n. 2, p. 136-152, jul.-dez. 2013.

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. F. **Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre técnicos administrativos em uma universidade federal**. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 10, n. 3, 2019.

Souza, DUTRA, J. **Gestão de Pessoas - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas, 2ª edição**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2016.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. 399 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SOUZA, J. G. Evolução Histórica da Universidade Brasileira: abordagens preliminares. **Revista da Faculdade de Educação**. PUCCAMP, Campinas, v. 1, n. 1, p. 42-58, ago., 1996.

STASSUN, C. C. S.; WIPPEL, F. **Avaliação de desempenho e capacitação contínua no serviço público: Avanços da política de RH na administração pública de uma prefeitura do Alto Vale do Itajaí**. *Ipea*, n. 41, 2013.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. de; ALMEIDA, L. R. de; ALMEIDA, S. M. V. de. Capacitação no setor público: analisando o processo de uma IFES. **RACE - Revista De Administração, Contabilidade e Economia**, 185-208. 2017.  
<https://doi.org/10.18593/race.v0i0.15216>.

TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, Sonia Simões (org.). **Gestão Universitária: os caminhos para a excelência**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 104.

TRUTA, A. J. G. Incentivo à Qualificação: impactos na gestão de pessoal. **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, ano 4, v. 4, n. 2, jul.-dez. 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas**. 2023. Disponível em: <<https://capacitacao.ufsc.br/files/2023/05/PDP-2023.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

WANDERCIL, M.; CALDERÓN, A.; GANGA-CONTRERAS, F. A. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. **Roteiro**, Joaçaba, v. 46, jan./dez. 2021.

WIGGERS, M. F. S. C. **Estudo sobre o aproveitamento dos servidores técnicos-administrativos em educação**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/211559>>. Acesso em: 6 set. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO<sup>3</sup>

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) participante,

Meu nome é Gizele de Almeida Ribeiro, sou servidora da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC), sob orientação do professor Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré (PPGAU/UFSC). O estudo tem como objetivo analisar as estratégias da Gestão de Pessoas no processo de aproveitamento das qualificações de pós-graduações lato e stricto sensu, dos servidores técnicos-administrativos em educação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Assim, se você é servidor Técnico-Administrativo em Educação da UFMS e recebe Incentivo à Qualificação decorrente de curso de pós-graduação, você se enquadra como sujeito desta pesquisa.

Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 674, de 6 de maio de 2022, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos.

Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico de modo que os benefícios da sua contribuição poderão ser observados na proposição de melhorias para a área de gestão universitária da UFMS.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail [gizelearibeiro@gmail.com](mailto:gizelearibeiro@gmail.com) ou [rafamore@gmail.com](mailto:rafamore@gmail.com) ou pelo telefone (67) 99611-2617. Para perguntas sobre os direitos como participante no estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFMS, no telefone (67) 3345-7187 ou no

---

<sup>3</sup> Fonte: Adaptado de Wiggers (2019).

endereço Av. Costa e Silva, s/n, Bairro Universitário, CEP 79070-900, Campo Grande, MS, localizado na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Gizele de Almeida Ribeiro (mestranda) e Prof. Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré (orientador).

Você aceita participar da pesquisa?

- Sim
- Não

### **Perfil**

1. Nível de formação

- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

2. Qual cargo você ocupa?

3. Possui Função Gratificada?

- Sim
- Não

4. Qual seu tempo de serviço na UFMS?

5. Possui incentivo à qualificação?

- Sim
- Não

### **Percepção dos servidores Técnico-Administrativos em Educação sobre o aproveitamento de suas qualificações**

**ATENÇÃO!** O termo “Qualificação” deve ser considerado nesta pesquisa para os cursos **lato e stricto sensu**, ou seja, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

Nas questões de 1 a 12, escolha a opção que melhor reflete sua opinião.

1. A(s) qualificação(ções) adquiridas (especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado) ampliam os conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

2. Você tem oportunidade para exercer, na Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, as competências e habilidades adquiridas na(s) sua(s) qualificação (ões).

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

3. A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul sabe aproveitar o potencial das pessoas que fazem parte do seu quadro de servidores, estimulando seu desempenho pessoal e profissional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

4. A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul possui estratégias para o aproveitamento das qualificações adquiridas por seus servidores.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo

- Concordo totalmente

5. A Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul conta com um banco de competências dos seus servidores e dissemina por toda a instituição.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6. Receber o Incentivo à Qualificação foi o principal motivo para buscar formação superior ao exigido para meu cargo.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

7. Receber o Incentivo à Qualificação estimulou a busca pela formação superior ao exigido para o cargo, porém, sinto a necessidade de ter minhas competências melhor aproveitadas.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

8. A possibilidade de ter minha(s) qualificação(ções) cada vez mais alinhada (s) às atribuições do meu cargo e meu setor me deixam motivado.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo

- Concordo totalmente

9. Os servidores Técnico-Administrativos em Educação, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, cujas qualificações não estão sendo aproveitadas, buscarão outras organizações que possam aproveitar melhor seu potencial.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

10. A evasão de servidores Técnico-Administrativos em Educação, da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, cujas qualificações não estão sendo aproveitadas, pode trazer sérios problemas ao desempenho organizacional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

11. O remanejamento do servidor com qualificação para outros setores que possam melhor aproveitar o seu potencial profissional e pessoal, diminui a possibilidade de evasão e, conseqüentemente, não compromete o desempenho organizacional.

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. As chefias promovem, reconhecem e recompensam o aprendizado individual e organizacional e a criação do conhecimento.

- Discordo totalmente

- Discordo
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

13. Quais sugestões você deixaria para a UFMS poder melhor aproveitar a qualificação de seus servidores Técnico-Administrativos em Educação? (Resposta opcional).

## **APÊNDICE B: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DA PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

Prezado(a) participante,

Meu nome é Gizele de Almeida Ribeiro, sou servidora da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU/UFSC), sob orientação do professor Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré (PPGAU/UFSC). O estudo tem como objetivo analisar as estratégias da Gestão de Pessoas no processo de aproveitamento das qualificações de pós-graduações lato e stricto sensu, dos servidores técnicos-administrativos em educação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Assim, se você é Pró-Reitor(a) ou Diretor(a) na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep/RTR/UFMS), você se enquadra como sujeito desta pesquisa.

Serão respeitados todos os preceitos estabelecidos na Resolução nº 674, de 6 de maio de 2022, do Conselho Nacional de Saúde, visando manter o sigilo e a privacidade dos participantes em todas as fases da pesquisa.

Solicitamos a sua autorização para o uso de suas respostas para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos.

Você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico de modo que os benefícios da sua contribuição poderão ser observados na proposição de melhorias para a área de gestão universitária da UFMS.

Agradecemos imensamente sua colaboração!

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas no e-mail [gizelearibeiro@gmail.com](mailto:gizelearibeiro@gmail.com) ou [rafamore@gmail.com](mailto:rafamore@gmail.com) ou pelo telefone (67) 99611-2617. Para perguntas sobre os direitos como participante no estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFMS, no telefone (67) 3345-7187 ou no endereço Av. Costa e Silva, s/n, Bairro Universitário, CEP 79070-900, Campo Grande, MS, localizado na Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.

Gizele de Almeida Ribeiro (mestranda) e Prof. Dr. Rafael Pereira Ocampo Moré (orientador).

Você aceita participar da pesquisa?

- Sim
- Não

### **Identificação**

Cargo:

Função:

Tempo na UFMS:

Ingresso na função:

1. Qual a sua percepção quanto à qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFMS?
2. Você concorda que a qualificação dos servidores técnico-administrativos em educação, por meio de cursos lato e stricto sensu, contribuem para o desenvolvimento da Universidade? De como forma isso poderia acontecer?
3. Qual a importância da qualificação no desenvolvimento da UFMS?
4. Qual a sua percepção quanto ao aproveitamento pela Universidade dos técnicos qualificados?
5. Você acredita que a melhor gestão desses servidores, de acordo com sua qualificação, interfere na motivação no trabalho?
6. Na sua opinião, como os servidores técnico-administrativos em educação qualificados poderiam ser melhor utilizados?

7. Existe servidor(es) qualificado(os) na sua Diretoria/Unidade? Se sim, você nota alguma diferença quanto ao trabalho desempenhado por esses servidores?
8. Você concorda que servidores lotados em suas respectivas áreas de interesse tem mais motivação para o trabalho?
9. No que a sua unidade pode melhorar quanto ao aproveitamentos desses servidores?
10. Na sua opinião, a UFMS investe tanto na gestão dos servidores qualificados quanto no estímulo à qualificação?
11. Você acredita que o estímulo salarial é motivação suficiente para qualificação?
12. Na sua visão, uma melhor gestão dos servidores qualificados poderia otimizar os processos de trabalho na UFMS? De que forma?

