

INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO: IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAL

INCENTIVE TO QUALIFICATION: IMPACTS ON STAFF MANAGEMENT

Aerton Jones Gonçalves Truta¹

RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo analisar os impactos do incentivo à qualificação na gestão de pessoal, tendo como unidade de estudo a Coordenação de Gestão de Pessoal – PR4 - UFRJ. Utilizou-se o método descritivo. O instrumento de coleta de dados foram uma entrevista semiestruturada com o gestor, consulta a relatório do sistema de gestão de recursos humanos da UFRJ e revisão da legislação voltada ao tema. Para tratamento dos dados coletados, optou-se pela abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa bibliográfica concentrou-se no desenvolvimento dos temas: conceitos de educação, educação corporativa e incentivo à qualificação. Os resultados apontaram para os impactos efetivos no sentido de que a coordenação possui um quadro funcional com uma qualificação acima da exigida pelo cargo, outro aspecto percebido é o desafio de alocar essas pessoas capacitadas para as atribuições originárias do cargo de forma que atendam os objetivos institucionais sem causar falta de motivação e de perspectiva nos servidores qualificados. Concluiu-se que, há benefícios produzidos pelo IQ, pontos a serem melhorados pela gestão e que o tema pode ser estendido para toda universidade no sentido de enriquecer o debate e apreciar outros pontos de vista.

PALAVRAS-CHAVES: Incentivo à Qualificação; Educação Corporativa; Técnico Administrativo em Educação; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This article has as main objective to analyze the effective impacts of the incentive to the qualification in the people management, having as study unit the Coordination of People Management - PR4 - UFRJ. The descriptive method were used. The data collection instrument was a semi-structured interview with the manager, consultation with the report of the human resources management system and review of the legislation related to the theme. For the treatment of the collected data, the qualitative and quantitative approach was chosen. The bibliographic research focused on the development of the themes: concepts of education, corporate education and incentive to qualification. The results pointed to the effective impacts in the sense that the coordination has a staff with a qualification above that required by the position, another perceived aspect is the challenge of allocating these qualified people to the original duties of the position in order to meet the institutional objectives without causing lack of motivation and perspective on qualified servers. It was concluded that there are benefits produced by IQ, points to be improved by management and that the theme can be extended to any university in order to enrich the debate and appreciate other points of view.

KEY-WORDS: Incentive to Qualification; Corporate Education; Administrative Technician in Education; People Management.

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela universidade Cândido Mendes. Pós graduado em Gestão Pública pela universidade Federal do Rio de Janeiro. Técnico em Contabilidade da Universidade Federal do Rio de Janeiro na Pró Reitoria de Pessoal.

1. INTRODUÇÃO

Ao adentrar na administração pública federal, a trajetória comum percorrida pelos servidores é buscar o seu desenvolvimento profissional, o que se intensifica quando há incentivos financeiros. A esse respeito, para as universidades, particularmente, “vincular o aperfeiçoamento à trajetória da carreira é uma norma que as instituições universitárias devem adotar para todas as categorias de servidores, no sentido de propiciar maior qualificação para o seu quadro de pessoal” Grillo (2001, p. 18). Nesse sentido, as políticas de gestão de pessoas podem buscar um alinhamento entre as necessidades institucionais e as necessidades dos servidores.

Esse alinhamento está previsto no atual Plano de Cargos e Carreiras dos Técnico Administrativos em Educação (PCCTAE’s), criado pela Lei Federal nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, que “dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências”. Esse Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) estrutura a carreira e os cargos dos servidores Técnicos Administrativos em Administração (TAE’s) pertencentes ao quadro das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Na lei, foram previstas possibilidades de crescimento na carreira, entre elas, aquelas relativas a benefícios como a progressão por capacitação profissional e o incentivo à qualificação.

Legalmente constituído no referido PCCTAE está o Incentivo à Qualificação, que consiste em um percentual sobre o padrão de vencimento e que se incorpora à aposentadoria ou à pensão conforme artigo 12, § 1º, Lei nº 11.091/2005, que orienta a forma de aplicação desses percentuais e estabelece as diretrizes a serem aplicadas. Porém, não provoca desenvolvimento na carreira por se tratar apenas de um incentivo financeiro que é percebido na remuneração pela titulação acadêmica alcançada.

O presente estudo se justifica por apresentar uma pesquisa com fins a discutir a questão do IQ dos técnicos administrativos em educação, bem como trazer à tona questões inerentes a essa política e os impactos causados na gestão de pessoas da Coordenação de Gestão de Pessoal, unidade da Pró Reitoria de Pessoal na UFRJ. Principalmente, em um momento no qual os servidores públicos atravessam um momento de incertezas no que se refere às políticas de pessoal, tanto no aspecto financeiro quanto no aspecto de qualificação. Dessa forma, o

estudo se mostra relevante ao trazer para agenda de discussões um tema que implica diretamente na vida laboral do servidor e reverbera também na gestão.

Este trabalho tem como objetivo geral; demonstrar os impactos do Incentivo à qualificação sob a perspectiva da Coordenação de Gestão de Pessoal e, por objetivos específicos, verificar o quantitativo de servidores na CGP que possuem o IQ; averiguar quais as políticas na instituição que incentivam os servidores a se qualificarem e avaliar se o IQ como política de pessoal atende sua finalidade na CGP.

O artigo apresenta em seu referencial teórico, uma exposição conceitual sobre educação formal, educação corporativa, incentivo à qualificação e uma explicitação do local onde se dará a pesquisa. Após, faz-se a descrição do método adotado para o desenvolvimento da pesquisa. Já, na terceira parte, são apresentados e analisados os resultados do estudo, e, finalmente, na quarta parte, elabora-se a sua conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - O QUE É EDUCAÇÃO

Segundo Brandão (1981), desde a mais tenra idade não temos como escapar da educação. De todos os modos somos instruídos, seja em casa, na rua ou na comunidade onde moramos, na igreja ou na escola, estamos submetidos formal ou informalmente a um processo contínuo de instrução. Nessa linha de pensamento o filósofo Werner Jaeger conceitua educação da seguinte forma.

Primeiro que tudo, a educação não é uma propriedade individual, mas pertence por essência à comunidade. O caráter da comunidade imprime-se em cada um dos seus membros e é do homem... muito mais que nos animais, fonte de toda a ação e de todo o comportamento. Em nenhuma parte o influxo da comunidade nos seus membros tem maior força que no esforço constante de educar, em conformidade com o seu próprio sentir, cada nova geração. (BRANDÃO, 1981, P. 74).

Também na perspectiva da citação acima, Ferreira (2008) preconiza educação como “ação exercida pelas gerações adultas sobre as gerações jovens para adaptá-las à vida social; trabalho sistemático, seletivo, orientador, pelo qual nos ajustamos à vida, de acordo com as necessidades ideais e propósitos dominantes; ato ou efeito integral de educar; aperfeiçoamento integral de todas as faculdades humanas, polidez, cortesia”.

Outra linha de pensamento é que a educação não é nada mais do que o desenvolvimento consciente e livre das faculdades inatas do homem. Convergindo com este pensamento o filósofo Kant preconiza que a educação é:

Uma arte, cuja prática necessita ser aperfeiçoada por várias gerações. Cada geração, de posse dos conhecimentos das gerações precedentes, está sempre melhor aparelhada para exercer uma educação que desenvolva todas as disposições naturais na justa proporção e de conformidade com a finalidade daquelas e, assim guie toda a humana espécie a seu destino (KANT, 1999, p. 19).

Para o autor, é a Educação que orienta todo o processo de vida do indivíduo. No ponto de vista do sociólogo francês Émile Durkheim em sua obra educação e sociologia afirma:

A educação consiste em uma socialização metódica das novas gerações. Em cada um de nós, existe dois seres que, embora sejam inseparáveis não deixam de ser distintos. Um ser é composto de todos os estados mentais que dizem respeito apenas a nós mesmos e aos acontecimentos da nossa vida pessoal: é o que se poderia chamar de ser individual. O outro é um sistema de ideias, sentimentos e hábitos que exprimem em nós não a nossa personalidade, mas sim o grupo ou grupos diferentes dos quais fazemos parte; tais como as crenças religiosas, as crenças e práticas morais, as tradições nacionais ou profissionais e as opiniões coletivas de todo tipo. Este conjunto forma o ser social. Constituir este ser em cada um de nós é o objetivo da educação (DURKHEIM, 2013, p. 49).

Com isso o autor exprime o papel da educação tanto na formação da subjetividade do indivíduo, quanto na capacidade de orientação ao interagir com a coletividade que o cerca.

2.2 - EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO SERVIÇO PÚBLICO

A educação corporativa é um conceito que emerge no discurso empresarial como uma possibilidade ao processo de aprendizagem contínua, que tanto se espera do trabalhador; uma tentativa de preencher lacunas e descompassos causados pelo ensino e pelas universidades que o capital julga "tradicionais". Entretanto, não há dúvidas de que isso torna mais explícita a mercantilização da educação, indo ao encontro das prescrições do Banco Mundial a respeito de como devem ser discutidas, encaminhadas e elaboradas as questões relacionadas à educação (QUARTIERO & BIANCHETTI, 2005).

Para Meister (1999), o objetivo da educação corporativa é obter um controle mais rígido sobre o processo de aprendizagem, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem a metas e resultados estratégicos reais da empresa. "A essência da organização do século XXI está em trabalhadores com conhecimento culturalmente diverso. N'ela, trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa, com ênfase no desenvolvimento da

capacidade do indivíduo de aprender" (MEISTER, 1999, p. 2). A autora complementa que por educação corporativa entende-se um conjunto de práticas educacionais contínuas com visão estratégica de negócios, que possibilitam maior entrosamento do capital intelectual de uma organização.

Vianna (2004) salienta que, na expressão universidade corporativa, o uso do termo "corporativo" significa que ela é vinculada a uma corporação e que serviços educacionais não são sua atividade-fim. Da mesma forma, o termo "universidade" não deve ser entendido dentro do contexto do ensino superior, o qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento. Para o autor, na universidade corporativa "a educação, os programas de capacitação, o desenvolvimento de competências e as pesquisas estarão relacionadas sempre à área do negócio da empresa e fundamentalmente ao seu posicionamento estratégico. ”

No contexto de serviço público brasileiro temos como principal instrumento para viabilizar esse processo de educação corporativa, a Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que foi instituída pela Lei nº 8.140 de 28 de dezembro de 1990, com a seguinte finalidade:

Art. 2º A Enap terá como finalidade básica promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal, visando ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos.

Parágrafo único. Caberão ainda à ENAP a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelos demais centros de formação da Administração Pública Federal.

Em monografia elaborada em 2003 a autora procura exprimir a finalidade da Escola Nacional de Administração Pública, bem como sua vinculação dentro da estrutura funcional da Administração Pública:

A ENAP tem buscado cumprir sua finalidade básica e é hoje um centro de formação de carreiras, bem como um centro de treinamento especializado em administração pública, oferecendo cursos de curta e longa duração que objetivam qualificar os servidores públicos com vistas a desenvolver as competências e habilidades requeridas para atuar no serviço público. É vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG e apoia a implementação da nova cultura gerencial e está alinhada às estratégias do governo, sempre à frente das mudanças mostrando que agrega valor à modernização dos governos e das sociedades contemporâneas. Enfatiza a cada ano de forma crescente seu papel de inserção ao modelo gerencial vigente, sendo a propagadora das inovações na gestão pública (TAVARES, 2003, p. 31,32)

Dessa forma, e inserido nessa perspectiva, a educação corporativa é uma prática coordenada de gestão de pessoas integrada com a gestão de conhecimento em que é orientada à estratégia de longo prazo de uma empresa. No caso, trata-se de aliar as competências individuais e organizacionais no contexto mais amplo da empresa no intuito de formar seu capital intelectual. Na Administração Pública, a educação corporativa se coaduna com a perspectiva de uma política de administração gerencial de Estado, no sentido de desenvolver competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas.

2.3 - INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

O Incentivo à Qualificação, que consiste em um percentual sobre o padrão de vencimento que se incorpora à aposentadoria ou à pensão (art. 12, § 1º da Lei nº 11.091 de 2005) está legalmente constituído no Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE). A lei orienta a forma de aplicação desses percentuais e estabelece as diretrizes a serem aplicadas, porém não provoca desenvolvimento na carreira.

Para provimento do seu cargo, conforme indica seu artigo 12, a saber: O Incentivo à qualificação terá por base percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV desta Lei, observados os seguintes parâmetros: (Redação dada pela Lei nº 11,784, de 2008).

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

II - a obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional.

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

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

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

§ 4º A partir de 1º de janeiro de 2013, o Incentivo à qualificação de que trata o caput será concedido aos servidores que possuírem certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado, na forma do Anexo IV. (Incluído pela Lei nº 12.772, de 2012) conforme o artigo 11, da Lei 11.091/2005, que ressalta que o incentivo à qualificação será instituído na forma de regulamento.

O Governo Federal publica o Decreto Federal nº 5.824, de 29 de junho de 2006, em que “estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE”. Dessa forma, tem-se que:

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

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

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

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

§ 4º O Incentivo à qualificação será devido ao servidor após a publicação do ato de concessão, com efeitos financeiros a partir da data de entrada do requerimento na IFE. § 5º no estrito interesse institucional, o servidor poderá ser movimentado para ambiente organizacional diferente daquele que ensejou a percepção do Incentivo à qualificação.

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

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

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

INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO: IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAL

A Lei Federal n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012, alterou os percentuais de incentivo à qualificação, passando a configurar a partir de 1º de janeiro de 2013, conforme o Quadro abaixo que demonstra os percentuais para a concessão do Incentivo à qualificação.

Quadro 1 - Percentuais para a concessão do Incentivo à qualificação.

ao cargo (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
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 base nos dados mencionados acima, a constituição do incentivo à qualificação como uma política que agrega valor financeiro à remuneração do servidor que se qualifica e o reconhecimento dessa política no PCCTAE, isso representa um processo de luta e conquista dos técnicos administrativos em educação, portanto tem que ser valorizada, conservada e aperfeiçoada. Tendo em vista, a convergência entre os objetivos institucionais e os objetivos individuais.

2.4 - CARACTERIZAÇÃO DA COORDENAÇÃO GERAL DE PESSOAL

A Coordenação de Gestão de Pessoal é uma das três coordenações que constituem a estrutura da Pró Reitoria de Pessoal na Universidade Federal do Rio de Janeiro. É composta por 08 divisões com um total de 52 servidores ativos.²

² - Informações recolhidas no período do mês de maio de 2019.

A função da CGP dentro da estrutura administrativa da UFRJ (segundo informação verificada na página eletrônica da CGP³) “é coordenar a elaboração da folha de pagamento da UFRJ, análise e amparo legal dos processos administrativos, concessão de aposentadorias e pensões e gerência as interfaces das atividades executadas pela Pró Reitoria de Pessoal (PR4) com os sistemas SIAPE⁴ e SIRHU⁵ (UFRJ), assim como a comunicação entre os dois sistemas.”

3. METODOLOGIA

O objeto dessa pesquisa analisou os impactos do Incentivo à Qualificação na gestão de pessoas no ambiente da Coordenação de Gestão de Pessoal que fica localizada na Pró Reitoria de Pessoal na UFRJ no período entre o segundo semestre de 2018 ao primeiro semestre de 2019. Para esse fim, foram levantados dados quantitativos e qualitativos e uma revisão da legislação pertinente no que concerne a recursos disponíveis para o servidor buscar qualificação.

Quanto ao tipo, foi uma pesquisa do tipo descritiva que conforme Gil (2002) e teve como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

A abordagem do estudo foi quantitativa que para Richardson (1999) é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. A abordagem também foi qualitativa, “as pesquisas qualitativas pedem descrições, compreensões e análises de informações, fatos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números” (Martins e Theófilo, 2007, p. 9).

Tais métodos, coadunaram-se com os objetivos da pesquisa, uma vez que a proposta foi demonstrar os impactos do incentivo à qualificação na Gestão da Coordenação de Pessoal sob a perspectiva de sua gestão; verificou o quantitativo de servidores na CGP que possuem o IQ; averiguou quais as políticas na instituição que incentivam à busca da qualificação e avaliou se o IQ como política de pessoal voltado a incentivar o servidor a buscar qualificação atendeu sua finalidade na CGP.

³ - <https://ufrj.br/cgp-coordenacao-de-gestao-de-pessoal-pr4>.

⁴ - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

⁵ - Sistema Integrado de Recursos Humanos

Para coleta de dados utilizou-se como fonte o Sistema Integrado de Recursos Humanos – SIRHU, através da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC/UFRJ, os instrumentos para coletar os dados quantitativos foi a consulta documental para análise de relatórios da CGP, que quantificam os incentivos à qualificação concedidos aos servidores. Estes dados coletados foram demonstrados através de um gráfico com percentuais absolutos.

O instrumento utilizado para a coleta dos dados qualitativos foi uma entrevista semiestruturada com a gestão da CGP, que conforme Bauer e Gaskell (2002) são através das entrevistas estruturadas realizadas a partir de um roteiro previamente definido, o qual deverá ser seguido pelo pesquisador, que o mesmo roteiro poderá ser acrescido de novas perguntas, a critério do entrevistador, quando o entrevistado apresentar dados relevantes que não estavam previstos no roteiro original.

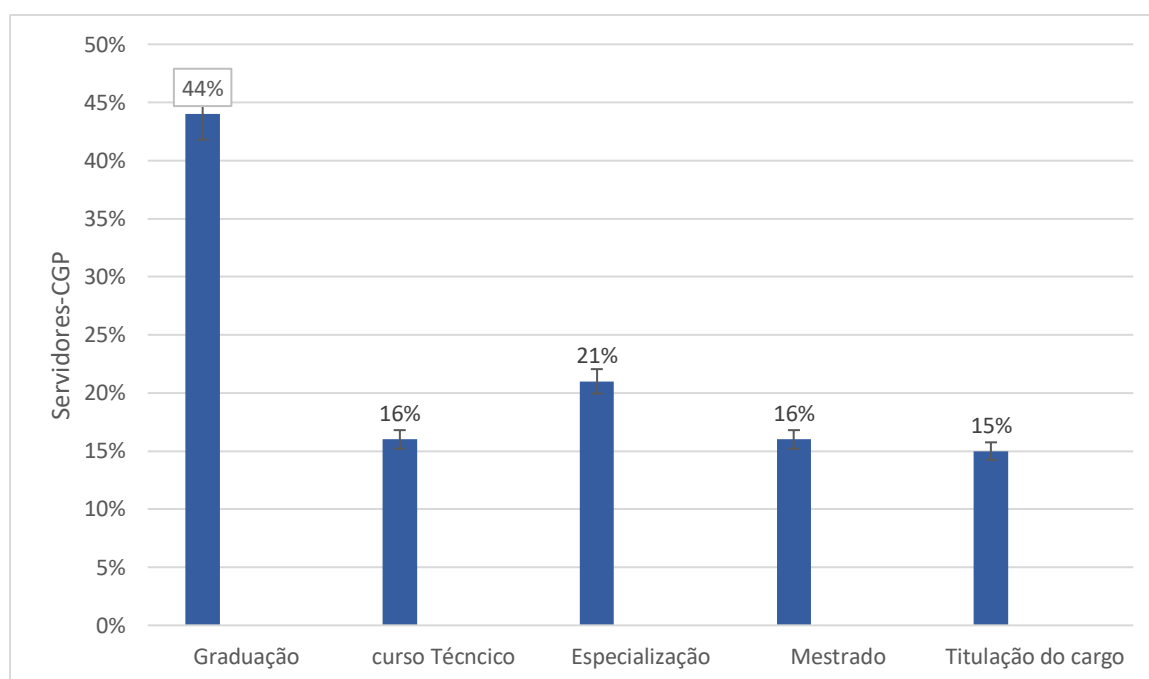
Por fim, foi realizada uma revisão da legislação vigente e foi verificado quais os dispositivos legais que foram criados para incentivar os servidores no sentido de buscarem qualificação.

4. A POLÍTICA DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO NA CGP

4.1 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na análise dos relatórios do sistema de gestão de pessoal - SIRHU/UFRJ - a Coordenação Geral de Pessoal possui ao todo 52 servidores e todos os cargos na CGP exigem nível médio. Abaixo foi elaborado pelo autor um gráfico no qual demonstra em percentuais absolutos a quantidade de servidores que recebem incentivo à qualificação acima da titulação acadêmica exigida pelo cargo. Foram contempladas as categorias: titulação exigida pelo cargo, curso técnico, graduação, especialização e mestrado.

Gráfico – Capacitação dos servidores da CGP/PR4/UFRJ.



Fonte: elaborado pelo autor – dados coletados do SIRHU/TIC/UFRJ – maio de 2019.

Conforme demonstrado pelo gráfico em números absolutos, 23 servidores (44%) possuem graduação; 11 servidores (21%) possuem especialização; 08 servidores (16%) possuem curso técnico; 02 servidores (4%) possuem mestrado e apenas 08 servidores (15%) possuem a titulação equivalente ao cargo, ou seja, nível médio. Percebe-se, portanto, que a maioria dos servidores alocados na CGP possui titulação acadêmica acima do exigido pelo cargo e também foi constatado que a maior parte dos servidores após ter adentrado na instituição continuou se qualificando. O que significa, em tese, um ganho para Administração Pública ter um quadro de servidores que tem uma qualificação acima do exigido pelo cargo. Cabe nesse caso à gestão da CGP utilizar-se desse potencial da melhor forma para atingir seus objetivos institucionais.

A entrevista semiestruturada foi realizada com o gestor da Coordenação de Gestão de Pessoal (que trabalha na área de pessoal desde que ingressou na instituição por volta do ano de 1988 e atuou como coordenador da CGP nos últimos dois anos). Ela foi baseada em um questionário preparado de forma a extrair do entrevistado informações relevantes que pudessem atender ao objeto pesquisado, bem como interpelações sobre questões que se apresentaram pertinentes no decurso da entrevista.

Ao emitir sua apreciação sobre o incentivo à qualificação como uma política de pessoal, o gestor salientou que o objetivo central é motivar o servidor a investir na busca de conhecimento, dessa forma há um ganho tanto para a Administração no sentido de ter um servidor mais qualificado, quanto para o próprio servidor que percebe uma melhoria na sua remuneração e a possibilidade de crescimento profissional.

Questionado sobre o IQ em relação à produtividade o entrevistado argumenta que se o conhecimento adquirido não tiver uma relação direta com as atividades realizadas pelo servidor, pouco valor irá agregar.

Na CGP se observou, por intermédio da pesquisa quantitativa, que a maioria dos servidores tem uma titulação acadêmica acima do que é exigido pelo cargo. Inquirido sobre essa condição vantajosa, o gestor informou que o critério adotado para aproveitamento desse ponto positivo é no sentido de alocar esses servidores em áreas onde possam ser aproveitados o máximo das habilidades e conhecimento.

O gestor foi inquirido sobre as motivações que levam o servidor da CGP a se qualificar. Em sua opinião, a motivação central seria o ganho financeiro que o incentivo agregaria a sua remuneração, o que de certa forma se alinha com a proposta do IQ que é oferecer um estímulo financeiro àqueles que buscam se qualificar. O pensamento do gestor vem ao encontro do que preconiza França (2011), o qual no sistema de recompensas ao funcionário o mais importante é a remuneração, pois, além do estímulo à motivação, ele ajuda a manter um senso de equidade e justiça entre os colaboradores da organização, a atrair novos colaboradores altamente qualificados, e a reter os atuais.

O gestor além de ser um servidor efetivo de carreira, ocupava a função de coordenador da CGP, uma função gratificada. Questionado sobre quais critérios foram mais relevantes na sua nomeação pelo Pró-Reitor da PR4 para o cargo, o mesmo afirmou que para além da relação de total confiança e amizade que cultivava com seu gestor imediato, também tinha capacidade técnica, competência e habilidades para lidar com pessoas. Também foi perguntado se utilizava dos mesmos critérios para formar a sua equipe de gestores nas divisões sob sua responsabilidade. Ele informou que no processo de formação de seus gestores ele leva em consideração aspectos como: confiança, conhecimentos técnico relacionais e disponibilidade do servidor em aceitar o desafio.

Perguntado se há ações na CGP que estimulem o quadro funcional a se qualificar, ele afirma que desconhecia qualquer ação local nesse sentido por se tratar de uma área restrita.

Contudo, a pesquisa se estendeu a analisar dispositivos na legislação que atendessem a este fim. Foram enumerados alguns incentivos institucionais que proporcionam algum incentivo para servidores buscarem qualificação:

Programa de Qualificação Institucional (PQI/UFRJ) – (Portaria nº 7555/2017).

Apoio Financeiro para cursos de pós-graduação - conforme (Decreto nº 5.707/2006 e Orientação Normativa N°2/2012).

Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no País. (Lei 8.112/1990 – art. 96 A). Contudo, houve alterações por intermédio do Decreto nº 9.991 de 28 de Agosto de 2019.

Possibilidade de afastamento parcial para participação em programa de pós-graduação *strictu sensu* no país. (Nota Técnica SEI nº 6197/2015 – MP).

Esses são dispositivos previstos na legislação, alguns são políticas instituídas na própria UFRJ, outros são previstos no Estatuto dos Servidores Federais, ambos procuram viabilizar por intermédio da educação, formar um quadro mais bem qualificado para os desafios da Administração Pública Federal. Contudo, é insuficiente tendo em vista uma demanda crescente por qualificação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um processo de fluxo de informações e conhecimento cada vez mais célere, sem um processo de formação adequado fica difícil acompanhar as transformações sociais, econômicas e tecnológicas. Nesse contexto, o Incentivo à Qualificação vem como um instrumento para incentivar o servidor público a buscar uma formação acadêmica e técnica para atender aos desafios apresentados pela Administração Pública e por uma sociedade cada vez mais exigente acerca do papel do Estado.

A partir dessas premissas, este trabalho procurou explorar um microambiente organizacional dentro da Universidade Federal do Rio de Janeiro, mais especificamente a Coordenação de Gestão de pessoal inserida na estrutura da Pró Reitoria de Pessoal, procurando entender pelo menos parcialmente quais seriam os impactos do Incentivo à Qualificação sob a perspectiva da gestão dessa unidade, não levando em consideração nesse primeiro momento o ponto de vista do servidor.

A pesquisa demonstrou, através de levantamento de relatórios, que a CGP possui em seu quadro um elevado número de servidores que possuem uma titulação acadêmica acima do cargo que ocupa, o que demonstra em termos práticos que a coordenação tem a seu dispor uma capacidade laborativa qualificada para cumprir os seus objetivos institucionais.

O gestor da Coordenação de Gestão de Pessoal afirmou, que tanto no seu processo de nomeação quanto no processo de formação de seus próprios gestores foram levados em consideração respectivamente aspectos como: confiança, conhecimentos técnico-relacionais e disponibilidade do servidor em aceitar o desafio.

Outro fator preponderante é que não há nenhuma forma de mensurar habilidades e competências dos servidores, por mais capacitado que seja, ele fica realizando as mesmas rotinas administrativas para o qual foi lotado, o que engessa de certa forma o seu potencial profissional. Tendo em vista, que são rotinas essenciais para o funcionamento da instituição, há um desafio exposto para gestão em aliar interesses institucionais com os interesses dos servidores.

O ambiente analisado permite verificar a existência da necessidade de mediar o conflito entre a expectativa gerada pelo servidor mais qualificado e a necessidade da continuidade da execução das atividades inerentes ao cargo ocupado, posto que a maioria de seus servidores apresenta IQ, superando as expectativas definidas pelas atribuições dos cargos que ocupam. De outro modo, ganha o setor público e, por conseguinte, a sociedade que passa a poder contar com serviços de qualidade superior. Cabe à gestão aproveitar esse ponto positivo e implementar práticas que venham extrair o melhor de cada servidor levando em consideração suas habilidades e competências.

Este artigo se limitou a estudar esse tema dentro de um pequeno ambiente organizacional na maior universidade pública federal do país sob o viés da gestão. Naturalmente, o campo de observação pode ser estendido para toda universidade englobando portanto, outros pontos de vista pertinentes ao assunto, fomentando o debate e possibilitando meios de mensurar o quanto essa política de Incentivo à Qualificação pode impactar de forma positiva a gestão de pessoas, ficando assim, a sugestão para futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDAO, C. R. **O que é educação**. 17 ed. São Paulo. Brasiliense editora. 1986.

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. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 14 de setembro de 2019.

BRASIL, Decreto nº 5.824, de 28 de junho de 2006. **Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 09 de julho de 2019.

BRASIL, Decreto nº 9.991 de 28 de agosto de 2019. **Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 14 de outubro de 2019.

BRASIL, Lei nº 11.784 de setembro de 2008. **Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 14 de setembro de 2019. Acesso em: 17 de setembro de 2019.

BRASIL, Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012. **Altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 25 de setembro de 2019.

BRASIL, Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores** <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 17 de setembro de 2019.

BRASIL, Nota Técnica SEI nº 6197/2015 – MP. **Afastamento parcial do servidor para participação em programa de pós-graduação stricto sensu no País**. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br>. Acesso em: 16 de setembro de 2019.

BRASIL, Portaria nº 7555 de 29 de agosto de 2017. **Dispõe sobre o Programa de Qualificação Institucional da UFRJ e dá outras providências**. Disponível em: <http://app.pr2.ufrj.br/public/uploads/repositories/portaria7555-17-pqi-ufrj.pdf> Acesso em: 17 de setembro de 2019.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 17 de setembro de 2019.

BRASIL. Lei nº 6.871, de 03 de dezembro de 1980. **Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 17 de setembro de 2019.

BRASIL. Lei nº 8.140 de 28 de dezembro de 1990. **Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP e dá outras providências.**

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 17 de setembro de 2019.

BUER, M.W. & GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.**

Petrópolis: Vozes, 2002. IN: TEMER, A.C.R.P; TUZZO, S.A. A entrevista como método de pesquisa qualitativa: uma Leitura Crítica das memórias dos jornalistas. Atas CIAIQ 2017.

DURKHEIM, Émile. **Educação e Sociologia.** Trad. Stephania Matousek. São Paulo: Melhoramentos, 2013.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. – **Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa**, 8 ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2008.

JACOBSEN, A.L, SOUZA, G. F. S, VEIGA M. F. **Incentivo à Qualificação: benefícios e dificuldades para a gestão de pessoas de uma IFES.** XVI Colóquio Internacional de Gestion Universitária – CIGU. Disponível em: repositorio.ufsc.br/bitstream/handle. Acesso em: 14 de setembro de 2019.

JAEGER, Werner. Paidéia, **A formação do homem grego.** 3 ed. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 1995.

KANT, Immanuel. **Sobre a Pedagogia.** Trad. Francisco C. Fontanella. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1999.

MARTINS, G.A; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Saraiva, 2007.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa.** São Paulo: MAKRON Books, 1999.

QUARTIERO, E.; BIANCHETTI, L. (Org). **Educação Corporativa: mundo do trabalho e do conhecimento: aproximações.** São Paulo: Cortez, 2005.

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

VIANNA, M. A. F. **Universidade corporativa – histórico**. Disponível em <<http://www.institutomvc.com.br/univcorp>>. Acesso em 10 de julho de 2019.

TAVARES, C. A. **Educação Corporativa e Serviço Público – A ENAP em Perspectiva**. ENAP (Monografia), Brasília, 2003. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream>. Acesso em 10 de julho de 2019.

Sites:

Disponível em: <http://www.iftm.edu.br/dgpinfo/informativos/novas-regras-incentivo-tecnicoadministrativos.html>. Acesso em: 10 de julho de 2019.

Disponível em: <https://ufrj.br/cgp-coordenacao-de-gestao-de-pessoal-pr4>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

Disponível em: Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em: 09 de julho de 2019.