

**POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO:
ANÁLISE NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DO MATO GROSSO DO SUL**

**QUALIFICATION POLICIES FOR TECHNICAL-ADMINISTRATIVE EDUCATION
SERVANTS:
ANALYSIS AT THE FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION IN MATO GROSSO
DO SUL**

Milena Yuri Hilahata Cruz¹
Josivan Aquino de Matos²
Amilton Luiz Novaes³
Renato Fabiano Cintra⁴

RESUMO

Esse texto objetivou analisar a implementação da política de qualificação aplicadas aos servidores técnico-administrativos em educação das instituições federais de ensino superior do Mato Grosso do Sul, bem como os reflexos no perfil e na evolução da formação profissional. Para tanto, foi realizado o levantamento das políticas de qualificação e de relatórios referentes ao perfil de formação dos servidores técnicos níveis D (nível médio) e E (nível superior) entre os períodos de 2006 a 2020, junto às universidades, por meio do Sistema Eletrônico de Serviço de Informações ao Cidadão. Como principais resultados, identificou os incentivos estabelecidos nas normas das diferentes instituições e traçou o perfil de formação e evolução da capacitação dos servidores em cada organização durante os anos. Por fim, observou que a política implementada possibilitou o aprimoramento e a qualificação do servidor técnico-administrativo para o melhor desempenho de suas funções e desenvolvimento institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas de Qualificação; Instituição Federal de Ensino Superior; Técnicos-Administrativos em Educação.

ABSTRACT

This text aimed to analyze the implementation of the qualification policy applied to the technical-administrative servants in education of the federal institutions of higher education in Mato Grosso do Sul, as well as the effects on the profile and the evolution of professional training. To do so, a survey of qualification policies and reports referring to the training profile of technical servant levels D (high school level) and E (higher education level) between the periods 2006 and 2020, through the Electronic System of Citizen Information Service. As main results, it identified the incentives established in the norms of the different institutions and traced the profile of training and evolution of the training of public servants in each organization during the years. Finally, it observed that the implemented policy enabled the improvement and qualification of technical-administrative servants in education for a better performance of their functions and institutional development.

KEYWORDS: Qualification Policies; Federal Institution of Higher Education; Technical-Administrative in Education.

¹ Mestranda no Programa de Administração Pública da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

² Mestrando no Programa de Administração Pública da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

³ Doutor em Geografia pela UFGD (2019), Mestre em Agronegócios pela UFMS (2006). Professor da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

⁴ Administrador (2012) na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Professor permanente do Mestrado Profissional de Administração Pública da UFGD e líder do grupo de pesquisa Administração e Política Pública. Doutor em Administração pelo PPGA-UNINOVE/SP (2018), Mestre em Administração pelo PPGA-UEL/PR (2013).

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990 iniciou-se um movimento de mudanças na forma de atuação do setor público que trouxe como objetivo a modernização e a melhoria do serviço público, denominado administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2015). Este modelo é inspirado em ações da iniciativa privada, buscando a implementação de métodos e ferramentas de avaliação de desempenho, com o intuito de promover o desenvolvimento profissional dos servidores e das organizações públicas. Neste contexto de gestão, a formulação de políticas públicas passou a contemplar ações direcionadas à qualificação e capacitação dos servidores, com foco em um serviço e atendimento mais eficiente e de maior qualidade (ABRUCIO, 2007).

O corpo técnico administrativo das universidades é composto por diversos cargos e especialidades a fim de dar suporte à educação superior, responsáveis pelas atividades-meio, de suma importância para o sucesso e realização das atividades fim de ensino, pesquisa e extensão. Atrelado a isso, tem-se a reformulação da política de maneira substantiva a partir de 2006, que se espera mudanças significativas nas políticas públicas de gestão de pessoas no campo das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e no desenvolvimento e aperfeiçoamento do seu corpo administrativo e, portanto, faz necessário investigar os reflexos destas ações nos contextos empíricos. Logo, compreender os reflexos das políticas de gestão de pessoas nas IFES contribui para que os gestores possam traçar metas, planejar e propor ações para melhorias e potencializar o desenvolvimento dos técnicos administrativos em educação (TAE), importantes servidores do ambiente acadêmico, o que caracteriza a necessidade de ampliar os estudos nesta temática, bem como investigação nos diversos contextos do Brasil.

Neste sentido, essa pesquisa tem o objetivo de investigar quais são os incentivos das políticas de gestão de pessoas do Governo Federal e das instituições, objeto de estudo, e os impactos no perfil de formação profissional dos servidores TAE do estado de Mato Grosso do Sul, no período de 2006 a 2020. Para tanto, buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Qual o impacto das políticas de gestão de pessoas no perfil de formação profissional dos servidores TAE das IFES do estado de Mato Grosso do Sul?

Para a coleta de dados, foram realizadas buscas das normativas no âmbito federal e também nos sites institucionais das IFES analisadas com o objetivo de identificar as iniciativas de incentivo à qualificação ao servidor TAE. Com a finalidade de traçar o perfil de formação profissional, utilizou-se da ferramenta e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão) para obter os dados quantitativos em relação ao número de servidores, seus cargos e níveis de ocupação nessas IFES durante o período de 2006 a 2020. Por fim, foi possível realizar

análise das características, objetivos e finalidades destas legislações e observar o seu impacto no quantitativo de TAE na distribuição dos níveis de qualificação e comparar ano a ano, dentro do intervalo. Assim, este estudo contribui para a compreensão das normas e seus reflexos no perfil de qualificação dos servidores TAE das IFES do estado de Mato Grosso do Sul.

Além disso, o estudo complementa a literatura que focou a política de capacitação e evolução dos TAE. Santos (2018) e Schmitz Jr. *et al.* (2016) apresentam estudos sobre os TAE de IFES distintas, mas identificaram igualmente que após a implementação das políticas de pessoas, houve um aumento significativo na busca por qualificação, resultando em um servidor mais capacitado e mais ativo no que se refere aos rumos da IFES. No mesmo sentido, Nascimento (2017) e Queiroz (2020) apontam evolução dos níveis de qualificação dos TAE em suas IFES e destacam o interesse de qualificação dos servidores diretamente ligados ao incentivo financeiro, um dos benefícios proporcionados pela implementação dessas políticas.

O artigo está dividido em quatro partes, além dessa introdução. A primeira parte traz um breve referencial teórico acerca da nova gestão pública e as políticas públicas de gestão de pessoas. Em seguida, apresenta-se a metodologia com a exposição das instituições, objeto de estudo e os métodos de coleta e análise de dados. Os resultados e discussão apresentam a análise dos dados da pesquisa e, por fim, as considerações finais, limitações e direcionamentos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está dividido em três partes, iniciando por um breve histórico do surgimento da nova gestão pública no Brasil. Na sequência, apresenta-se um panorama geral das políticas públicas desenvolvidas no âmbito da gestão de pessoas. Por fim, são analisadas pesquisas aplicadas em Instituições Federais de Ensino Superior sobre as políticas de qualificação, identificando o impacto destas ações no perfil de formação dos técnicos-administrativos em educação.

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

A reforma administrativa do Estado, iniciada na década de 1990, foi o resultado de um movimento cuja proposta foi de transformar a administração pública brasileira, que até então adotava um modelo burocrático, em administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996). O modelo burocrático, passou a ser alvo de rigorosas críticas por apresentar-se como um modelo inapropriado para o cenário contemporâneo, caracterizando-se como moroso, rígido

nos processos, gerando um excesso de regras e normas, mostrando-se ineficiente para a prestação de serviços de interesse público (ABRUCIO, 1997).

Neste contexto, surge a Nova Gestão Pública ou Administração Pública Gerencial que é um modelo normativo de estruturação e gestão da administração pública que traz como fundamento, princípios como a eficácia, eficiência e a competitividade (SECCHI, 2009). Este novo modelo objetivava três pontos principais: a eliminação da crise fiscal através do aumento das receitas públicas e do controle rigoroso das despesas públicas apoiada na transparência das ações do governo; a transformação da administração pública burocrática em gerencial com foco em metas e resultados; a melhoria do atendimento das demandas sociais, descentralizando as instituições, aproximando-as dos cidadãos (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A reforma gerencial do Estado, também trouxe o destaque para o potencial humano como um elemento essencial para o alcance dos objetivos, a fim de atender às novas exigências do mercado, inspirada nas estratégias da gestão das empresas privadas (SECCHI, 2009). Nesse sentido, despertou-se a necessidade de transformação do perfil do servidor público, o qual deveria estar em constante treinamento, desenvolvendo suas habilidades e se qualificando, com o objetivo de atender às novas demandas sociais (CAMPELO, 2010).

O modelo busca tornar os servidores públicos mais autônomos em relação às normas rígidas e supervisão direta, e mais responsáveis perante o Estado e a sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2008). Desse modo, visualiza-se um processo de descentralização, ou seja, delegação de poder para níveis inferiores e ao mesmo tempo tornando mais forte o núcleo estratégico do Estado, e mais eficazes os mecanismos de responsabilidade social. Porém, a formulação de políticas permanece centralizada, mas a sua execução torna-se descentralizada.

2.2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE PESSOAL NA NOVA GESTÃO PÚBLICA

Entende-se por políticas públicas como “o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade” (HÖFLING, 2001, p. 31), entendidas como o Estado em ação. Assim, o conceito de políticas públicas como uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público, ou seja, a orientação a uma atividade ou passividade de alguém, visando o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante (SECCHI, 2014).

No âmbito da implementação do modelo gerencialista de gestão, novos formatos e regras para decisão, elaboração e avaliação foram introduzidos nas políticas públicas, as quais

passaram a ter como principal objetivo a busca pela eficiência (SOUZA, 2006). Surge uma nova política de gestão de pessoas com a finalidade de atender aos papéis assumidos pelo Estado, visando o aprimoramento da formulação de políticas públicas e da prestação dos serviços à sociedade (BRASIL, 1997).

Este novo modelo de gestão pública impulsiona as organizações públicas por meio de avaliações permanentes em busca de resultados previamente definidos, instigando a competitividade entre organizações similares do âmbito privado e estimulando seus servidores a obter melhores resultados com os mesmos ou menos recursos (PACHECO, 2014). Ainda, o objetivo não se trata apenas de preparar e formar os futuros quadros, mas de desenvolver os quadros de servidores para os novos desafios da administração pública.

Nesse contexto, por meio da Lei Federal nº 11.091/2005 foi estruturado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005). Com o objetivo de dar suporte às necessidades da Nova Gestão Pública nas instituições federais de ensino superior, a lei estabeleceu as competências específicas de suas atividades, observando a dinâmica dos processos de pesquisa, ensino, extensão e administração (SANTOS, 2018). O PCCTAE também trouxe como objetivo, promover o desenvolvimento dos servidores, alinhando seus objetivos aos das instituições de ensino, incentivando e motivando os servidores TAE à capacitação e qualificação e, assim, maior engajamento no planejamento estratégico da organização (SCHMITZ JR. *et al.*, 2016).

No ano seguinte, foi publicado o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal, hoje, revogada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006a). Estes dispositivos trouxeram à administração pública, orientações e diretrizes à elaboração de planos e relatórios visando o desenvolvimento institucional por meio da capacitação de seus servidores e de avaliações contínuas de desempenho para consecução da excelência na atuação de seus órgãos (BRASIL, 2019).

Alinhado a essa proposta foram publicadas duas normas: os decretos nº 5.824 e nº 5.825 de 29 junho de 2006. De acordo com o PCCTAE, foi estabelecido, por meio do primeiro decreto “os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores” (BRASIL, 2006b) enquanto o segundo, estabeleceu “as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos

Integrantes do PCCTAE” (BRASIL, 2006c). Assim, o incentivo à qualificação definiu percentuais remuneratórios para os servidores TAE para cada titulação adquirida acima do que a exigida pelo cargo. Neste caso, os servidores níveis D (exigência ensino médio completo) passaram a receber parcelas financeiras maiores referentes a graduação, especialização e mestrado, enquanto os de nível E (exigência ensino superior completo) recebiam por especialização, mestrado e doutorado, de acordo com as áreas de conhecimento de formação e o cargo ocupado. Com o advento da Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, os percentuais foram ampliados, garantindo também aos servidores nível D, o incentivo à qualificação de doutorado, antes apenas permitida aos de nível E (BRASIL, 2012).

Em relação ao decreto nº 5.824 de 29 junho de 2006, orienta como deve ser elaborado o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE no âmbito das IFES, estabelecendo diretrizes e princípios para que ocorra a cooperação técnica entre as instituições junto ao Ministério da Educação (MEC) e a corresponsabilidade da área de gestão de pessoas, das unidades administrativas e do dirigente da IFES no que se refere à gestão da carreira dos TAE.

2.3 POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TAE: ESTUDOS APLICADOS

Com o objetivo de investigar de que forma essas políticas refletem ou já refletiram nas IFES, foi realizado um levantamento nas bases de referências da Scielo, da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no Google Acadêmico (artigos de revisão) e no Portal de periódicos da Capes usando as *streamings* de pesquisa: “Gestão de Pessoas” and “Técnico Administrativo em Educação” e “Técnico Administrativo em Educação” and Qualificação. Foram selecionados 7 estudos de um total de 111, os quais são apresentados aqui.

Schmitz Jr. (2015) apresenta uma análise da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) entre 2004 a 2014, onde foi possível perceber uma elevação no nível de formação acadêmica dos servidores da instituição. O percentual de servidores que possuíam apenas o nível médio em 2004 era de 35,39% diminuindo para 28,81% em 2014. Por outro lado, o percentual de servidores com graduação ou acima era de 38,40% em 2004 subindo para 59,72% em 2014. De acordo com os gestores da instituição, a mudança de cenário se deu em razão de três motivos: o avanço tecnológico nos métodos de aprendizagem; a vontade dos servidores mais novos em se capacitar, os quais ingressam no cargo, muitas vezes, com formação acima do nível exigido e; por fim, a implementação das políticas de gestão de pessoas realizada pelo Governo Federal.

Baptista (2015) realiza uma análise na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e também verificou um aumento no nível de escolaridade de seus servidores, em um período analisado de 2005 a 2013, comprovando a busca pela qualificação dos servidores TAE em todos os níveis: graduação, especialização, mestrado e doutorado. O PCCTAE e o Programa de Expansão adotado pela UFRGS contribuíram no incentivo à qualificação e reposição do quadro funcional (BAPTISTA, 2015).

Pinheiro (2018) apresenta um estudo sobre a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e cita que a maioria dos TAE, dados de 2017, possuem escolaridade acima do que àquela exigida ao cargo, destacando o fato de atingirem a progressão máxima da carreira rapidamente, o que também foi apontado por Queiroz (2020). O PCCTAE proporcionou avanço no desempenho dos servidores, os quais buscaram o crescimento na carreira, porém, limitando quanto à ascensão funcional, ou seja, mudança de nível (D para E) restrita ao ingresso em concurso (PINHEIRO, 2018).

Marcelino (2018) traz uma análise do Programa desenvolvido na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) de Apoio à Qualificação (Proquali) instituído em 2010. O programa tem o objetivo de conceder bolsas para servidores do quadro de pessoal ativo e efetivo da Instituição (docentes e TAE), matriculados em cursos de graduação ou pós-graduação, de acordo com disponibilidade orçamentária da UFJF, as quais são ofertadas em editais específicos. De 2011 a 2018, o Programa beneficiou 611 servidores TAE, distribuídos em 185 bolsas para graduação, 359 para mestrado e 67 para doutorado. Este número de servidores beneficiados, representa cerca de 38% do quadro de TAE da universidade, com base no ano de 2018. Além disso, apresenta que mais de 60% dos TAE possuem pós graduação (especialização, mestrado ou doutorado), ficando claro o alto nível de formação dentre os TAE.

Santos (2018) demonstra que em 2008 o percentual de servidores TAE da Universidade Federal do Tocantins (UFT) que possuíam pós-graduação *stricto sensu* era de apenas 0,3%, enquanto que em 2018 esse percentual subiu para expressivos 17,8%, resultante das ações e incentivos proporcionados pela política de qualificação na UFT. Quatro importantes ações da UFT para o incentivo à qualificação dos servidores TAE foram identificadas: (1) possibilidade de afastamento do trabalho para a dedicação aos estudos; (2) vagas exclusivas para servidores da UFT nos editais dos programas de pós graduação do Gespol (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) e PROFIAP (Mestrado Profissional em Administração Pública); (3) desde 2017 a UFT instituiu o programa Quali+ que tem como objetivo o incentivo à qualificação dos servidores, autorizando a oferta de recursos financeiros do setor de Gestão de

Pessoas, enquanto os programas de pós graduação disponibilizam vagas exclusivas nos editais de seleção aos servidores TAE; (4) o incentivo pecuniário, proveniente do PCCTAE, o qual também se incorpora para fins de aposentadoria.

Queiroz (2020), em um recorte temporal de 2010 a 2018 da Universidade Federal do Ceará (UFC), relata que houve significativo aumento na qualificação dos servidores, principalmente em graduação e mestrado, provocadas pela reconfiguração do mercado de trabalho e pela Política Nacional de Desenvolvimento Pessoal, ampliando as oportunidades para os servidores e provocando uma mudança de comportamento. Fez-se ainda uma análise do PCCTAE quanto à rigidez em sua estrutura, tendo em vista que oferece o incentivo à qualificação limitada a apenas quatro progressões para os servidores nível D e três progressões no caso dos servidores nível E. Discute, também, a falta de direcionamento ao servidor que se qualifica, visto que este acaba permanecendo no mesmo cargo em que ingressou com as mesmas atribuições iniciais, prevendo possível desvio de função se realocado para outra função.

Gonçalves (2022) traz dados interessantes sobre a Universidade de Brasília (UnB): cerca de 72% dos servidores TAE possuem pós graduação *stricto* ou *latu sensu* e apenas 10% dos servidores permanecem no mesmo nível de escolaridade exigido ao ingresso no cargo. Destaca ainda que os servidores mais novos (até 10 anos de trabalho na instituição) representam mais da metade dos servidores com titulação de especialista e mestre. Concluindo que os servidores que estão no início da sua carreira profissional se mostram mais dispostos à qualificação.

A partir dos estudos analisados, nota-se que a nova política do governo federal, voltada à qualificação dos servidores TAE das universidades trouxe benefícios, conseguindo mudar o cenário da formação acadêmica, resultando no desenvolvimento destes servidores. Além disso, as políticas institucionais proporcionam as condições necessárias para que os técnicos possam se dedicar e obter a qualificação visando a melhoria do desempenho e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

3 METODOLOGIA

A metodologia será apresentada em duas partes. Primeiramente, serão caracterizadas as instituições, objeto de estudo, apresentando um breve histórico. Posteriormente, a pesquisa é caracterizada apresentando os métodos de coleta e análise dos dados, assim como os parâmetros estabelecidos para o desenvolvimento e análise dos resultados.

3.1 AS IFES DO MS: CARACTERIZAÇÃO DAS IFES ESCOLHIDAS

O Estado de MS possui três IFES: a Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul (IFMS). A UFMS foi criada em 1962 na cidade de Campo Grande (atual capital do estado de MS), vinculada ao governo do estado de Mato Grosso (estado antigo). Após a divisão do estado, em 1979, foi concretizada a federalização da instituição. Atualmente, a UFMS possui cursos de graduação e pós-graduação presenciais e a distância, com *campis* nas cidades de Aquidauana, Chapadão do Sul, Corumbá, Coxim, Naviraí, Nova Andradina, Paranaíba, Ponta Porã e Três Lagoas (UFMS, 2022). A UFGD foi criada em 2005, através do desmembramento do *campi* de Dourados, denominado Centro Pedagógico de Dourados (CEUD), da UFMS. O CEUD começou a funcionar em Dourados em 1971 e passou a expandir, sobretudo, nas décadas de 1980 e 1990. A UFGD teve um importante papel no impulsionamento do projeto de consolidar Dourados como cidade universitária, ofertando cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e a distância (UFGD, 2022). O IFMS foi criado em 2008 e entrou em funcionamento em 2010. O IFMS possui sede na cidade de Campo Grande com *campis* distribuídos nas cidades de Aquidauana, Nova Andradina, Ponta Porã, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim e Naviraí e oferece cursos técnicos de nível médio, graduação, pós-graduação, educação a distância, além de qualificação profissional (IFMS, 2022).

3.2 A PESQUISA E AS TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem o objetivo fundamental de descrever, registrar e analisar os dados e fatos levantados, sem interferir sobre eles, proporcionando uma nova visão do problema estudado (GIL, 2008). Também se caracteriza como estudo de múltiplos casos (YIN, 2005), devido a análise das políticas institucionais aplicadas aos servidores TAE no âmbito das IEFs no MS – UFMS, UFGD e IFMS. A técnica de coleta de dados utilizada foi a análise documental que permite o entendimento da organização de uma perspectiva interna, tendo em vista que os documentos da instituição representa seus sistemas e estruturas (ROESCH; BECKER; MELLO, 2013). Delimitou o recorte temporal de análise de 2006 a 2020 para os servidores TAE dos níveis D e E, haja vista

a implementação da política depois de 2005. Os dados do IFMS foram apresentados de 2016 a 2020, pois, por conta de troca de *softwares*, os dados de 2010 a 2015 não estão mais disponíveis.

A análise foi realizada a partir de dados fornecidos pelas instituições através de relatórios e das normas reguladoras da qualificação dos servidores por meio dos planos e programas de desenvolvimento de pessoas, solicitados através e-SIC. As informações solicitadas às IFES foram: número de servidores técnicos classe D e E nomeados/ingressantes na instituição de 2006 a 2020 (informações separadas por classe de servidor e ano); número de servidores técnicos classe D e E na instituição de 2006 a 2020 (informações separadas por classe de servidor e ano); número de técnicos de nível médio por formação (médio, graduação, especialização, mestrado e doutorado) no período de 2006 a 2020; número de técnicos de nível superior por formação (graduação, especialização, mestrado e doutorado) no período de 2006 a 2020; e normativas, regulamentações, documentos federais e institucionais utilizados para regulamentar a qualificação de servidores na instituição. A partir das informações obtidas, os dados foram tratados e agrupados no formato de tabelas eletrônicas, o que permitiu análise do perfil dos TAE nível D e E quanto a formação acadêmica e a evolução ao longo do tempo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados serão apresentados em duas partes principais: as políticas institucionais de qualificação dos servidores TAE; e a evolução da formação e o perfil profissional dos servidores TAE das três instituições estudadas nesta pesquisa.

4.1 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TAE

As políticas institucionais são desenvolvidas com base nas leis e decretos federais, que direcionam as ações a serem implementadas pelas IFES no que se refere à qualificação de seus servidores. Os dados disponibilizados pela UFMS, UFGD e IFMS que são utilizados para regulamentar a qualificação de seus servidores estão apresentados no **Erro! Fonte de referência não encontrada.1**.

Quadro 1: Normas regulamentadoras para qualificação dos servidores TAE

| UFMS | UFGD | IFMS |
|------|------|------|
|------|------|------|

| | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolução do Conselho Diretor, nº 139, de 8/4/2021; e ✓ Instrução Normativa nº 34 - PROGEP/UFMS, de 1º/3/2021. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resolução COUNI/UFMGD nº 52, de 25/4/2019; ✓ Instrução Normativa PRO-GESP/UFMGD nº 508, de 8/11/2019; e ✓ Instrução Normativa PRO-GESP/UFMGD nº 01, de 11/3/2020. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Instrução Normativa nº 2, de 26/6/2020 - Digep/IFMS e; ✓ Instrução Normativa nº 3, de 6/8/2020 - Digep/IFMS |
|---|---|--|

Fonte: Os autores (2022).

Além dessas instruções e resoluções de cada IFES, tem-se a Lei nº 11.091 de 2005 que institui o plano de carreira dos servidores TAE, bem como estabeleceu o incentivo financeiro através de percentual que é incidido sobre o vencimento básico do servidor, de acordo com escolaridade superior à exigência do seu cargo, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Percentuais de incentivo à qualificação da Lei nº 11.091/2005

| Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo (curso reconhecido pelo MEC) | 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 - carga horária igual ou superior a 360h | 30% | 20% |
| Mestrado | 52% | 35% |
| Doutorado | 75% | 50% |

Fonte: Brasil (2005).

Como pode ser observado, os percentuais se diferem de acordo com o nível de educação formal (graduação, especialização, etc.) e quanto à área de conhecimento do curso em relação ao cargo ocupado (direta ou indireta), buscando justamente, o melhor desempenho do servidor no ambiente da sua organização e em suas funções. Pode ser citada a Lei nº 8.112/1990, que garante ao servidor o direito ao afastamento para participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país, no interesse da administração, onde o dirigente máximo de cada instituição definirá os programas de capacitação e critérios para participação (BRASIL, 1990). O afastamento poderá ser de até 24 meses para mestrado, de até 48 meses para doutorado e até 12 meses para pós-doutorado. Além disso, são estabelecidos quantitativos máximos em relação ao número de técnicos-administrativos: na UFMS não definido – apenas foi estabelecido a critério da administração por meio de processos seletivos; na UFGD é de até 20% por unidade ou por setor, a critério da unidade; e no IFMS o limite é de até 5% por unidade.

As normas também proporcionam a possibilidade de licença para capacitação de até 3 meses para a elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de

mestrado, tese de doutorado, de acordo com critérios e prazos. Neste caso, as instituições diferem quanto ao quantitativo máximo de servidores que podem usufruir desta licença, no mesmo período: de até 5% dos servidores em exercício na UFMS; e até 2% da categoria TAE na UFGD; e de até 2% dos servidores em exercício na IFMS. Portanto, foi possível identificar três importantes iniciativas que fomentam a busca da qualificação pelos servidores técnico-administrativos das IFES do MS. A primeira é a possibilidade de afastamento com dedicação exclusiva aos estudos e desenvolvimento das competências propostas pelo curso de formação. A segunda é a possibilidade de afastamento por capacitação de até 3 meses ao desenvolvimento das atividades finais do curso: elaboração de monografia, dissertação ou tese. Por último, após a obtenção do título, o servidor garante o direito de receber o incentivo à qualificação, através da retribuição pecuniária que, inclusive, se incorpora para fins de aposentadoria.

4.2 PERFIL DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES TAE DAS IFES DO MS

Para melhor visualização e análise dos resultados sobre o perfil de formação dos servidores TAE das IFES do MS, esta seção foi dividida em duas partes: formação dos servidores TAE nível D e formação dos servidores TAE nível E.

4.2.1 Formação dos servidores TAE de nível D das IFES do MS

No intuito de normalizar os dados e possibilitar visualizar a evolução, bem como comparar os dados entre as IFES, os dados absolutos foram transformados em percentual de representatividade da quantidade dos cargos de nível D conforme a formação em cada ano e estão demonstrados na Tabela 1.

Tabela 1: Formação dos servidores de nível D das IFES do MS

POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

| UFES | Nível | Formação | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | |
|------|-------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| UFMS | D | Ensino Médio | 69,8% | 68,4% | 60,7% | 57,8% | 55,3% | 46,7% | 44,9% | 38,5% | 32,7% | 28,5% | 22,1% | 19,0% | 16,7% | 14,0% | 12,5% | |
| | | Graduacao | 6,4% | 7,7% | 25,4% | 26,2% | 22,9% | 28,1% | 24,5% | 28,4% | 31,2% | 33,1% | 35,3% | 34,3% | 34,7% | 30,9% | 29,6% | |
| | | Especialização | 15,6% | 15,1% | 12,0% | 13,7% | 17,8% | 19,3% | 24,5% | 24,2% | 25,3% | 25,9% | 29,2% | 32,7% | 32,2% | 35,2% | 37,0% | |
| | | Mestrado | 8,2% | 8,8% | 1,9% | 2,3% | 4,0% | 5,8% | 6,2% | 7,9% | 9,9% | 11,1% | 12,0% | 12,2% | 13,9% | 16,7% | 16,7% | |
| | | Doutorado | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,9% | 0,9% | 1,4% | 1,3% | 1,7% | 2,5% | 3,2% | 4,2% |
| UFGD | D | Ensino Médio | 74,4% | 78,0% | 81,2% | 35,2% | 67,8% | 67,4% | 65,7% | 47,6% | 40,3% | 20,3% | 16,6% | 15,2% | 12,3% | 11,0% | 9,5% | |
| | | Graduacao | 25,6% | 22,0% | 18,8% | 64,8% | 32,2% | 32,6% | 34,1% | 35,5% | 44,2% | 34,9% | 33,2% | 31,3% | 30,5% | 28,3% | 26,6% | |
| | | Especialização | - | - | - | - | - | - | - | - | 14,7% | 12,7% | 34,2% | 37,0% | 38,3% | 40,3% | 42,1% | 44,5% |
| | | Mestrado | - | - | - | - | - | - | - | 0,2% | 2,2% | 2,8% | 10,0% | 12,9% | 13,6% | 15,1% | 15,4% | 15,4% |
| | | Doutorado | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 0,5% | 0,4% | 1,6% | 1,9% | 3,3% | 4,0% |
| IFMS | D | Ensino Médio | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 24,5% | 20,8% | 15,5% | 16,9% | 11,6% | |
| | | Graduacao | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 45,5% | 44,1% | 41,5% | 34,9% | 32,1% | |
| | | Especialização | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 23,5% | 25,4% | 32,5% | 36,6% | 43,3% | |
| | | Mestrado | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 6,5% | 9,0% | 7,6% | 8,1% | 9,9% | |
| | | Doutorado | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | - | 0,7% | 2,9% | 3,4% | 3,1% | |

Fonte: Os autores (2022).

Na UFMS, durante os anos em análise, houve uma grande alteração no quadro dos servidores TAE de nível D quanto a sua formação acadêmica, como pode ser observado na Tabela 1. Nota-se que em 2006 a grande maioria, quase 70%, possuíam apenas o ensino médio (requisito mínimo para o cargo), enquanto que em 2020 o percentual reduziu para 12,5%. Nota-se também que 87,5% dos servidores em 2020 possuem pelo menos um nível a mais de formação ao requisito mínimo para investidura no cargo. Ao analisar a formação de *stricto sensu*, a UFMS passou de 8,2% em 2006 para 20,9% em 2020 do quantitativo de servidores que tinham concluído o mestrado e/ou doutorado, o que denota crescimento significativo e de qualificação intensiva.

Na UFGD, durante os anos em análise, houve movimento semelhante no quadro dos servidores TAE de nível D quanto a sua formação acadêmica. Nota-se que em 2006 a grande maioria, quase 75%, possuíam apenas o ensino médio (requisito mínimo para o cargo), enquanto em 2020 o percentual reduziu para 9,5%. Nota-se também que 90,5% dos servidores em 2020 possuem pelo menos um nível a mais de formação ao requisito mínimo para investidura no cargo. Ao analisar a formação de *stricto sensu*, a UFGD passou de nenhum servidor com mestrado e/ou doutorado em 2006 para 19,4% em 2020, o que denota crescimento significativo e de qualificação intensiva.

No IFMS, durante os anos em análise, houve movimento semelhante no quadro dos servidores TAE de nível D quanto a sua formação acadêmica. Nota-se que em 2016, 24,5% possuíam apenas o ensino médio (requisito mínimo para o cargo), enquanto em 2020 o percentual reduziu para 11,6%. Nota-se também que 88,4% dos servidores em 2020 possuem pelo menos um nível a mais de formação ao requisito mínimo para investidura no cargo. Ao analisar a formação de *stricto sensu*, o IFMS passou a contar com 13% dos servidores com

mestrado e/ou doutorado em 2020, o que denota mais modesto da qualificação intensiva. Mesmo assim, é possível inferir que a política de qualificação promoveu alterações significativas na formação dos quadros das IFES do MS. Por fim, nota-se que a Lei nº 12.772/2012, a qual garante aos servidores nível D o incentivo à qualificação de doutorado (BRASIL, 2012), começa a surgir efeito e novos doutores são formados neste nível a partir de: 2013 na UFMS, 2015 na UFGD e 2017 no IFMS.

4.2.2 Formação dos servidores TAE de nível E das IFES do MS

Da mesma forma do nível D, foi feita a transformação dos dados absolutos em percentual de representatividade dos cargos de nível E, respeitando a formação em cada ano e estão demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2: Formação dos servidores de nível E das IFES do MS

| IFES | Nível | Formação | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------|-------|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| UFMS | E | Graduacao | 45,3% | 42,4% | 34,9% | 26,2% | 24,3% | 18,7% | 16,9% | 14,5% | 12,9% | 10,7% | 7,4% | 8,2% | 7,9% | 5,5% | 4,9% |
| | | Especialização | 42,9% | 44,2% | 46,4% | 53,1% | 53,2% | 55,6% | 55,9% | 56,8% | 55,3% | 54,0% | 51,9% | 49,6% | 47,1% | 44,3% | 43,4% |
| | | Mestrado | 9,2% | 10,7% | 14,5% | 16,8% | 18,3% | 20,4% | 22,0% | 22,8% | 24,8% | 26,9% | 31,9% | 33,4% | 35,5% | 38,4% | 38,7% |
| | | Doutorado | 2,6% | 2,7% | 4,1% | 3,9% | 4,2% | 5,3% | 5,1% | 5,8% | 7,0% | 8,3% | 8,8% | 8,8% | 9,5% | 11,8% | 13,0% |
| UFGD | E | Graduacao | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 99,6% | 98,9% | 64,5% | 65,2% | 30,2% | 26,1% | 23,1% | 21,9% | 20,6% | 17,6% |
| | | Especialização | - | - | - | - | - | - | 0,7% | 24,9% | 24,3% | 51,3% | 48,7% | 46,8% | 45,3% | 42,7% | 44,0% |
| | | Mestrado | - | - | - | - | - | - | 0,4% | 10,0% | 9,6% | 17,0% | 23,6% | 28,2% | 29,4% | 32,4% | 34,1% |
| | | Doutorado | - | - | - | - | - | 0,4% | - | 0,7% | 1,0% | 1,6% | 1,6% | 1,9% | 3,4% | 4,4% | 4,3% |
| IFMS | E | Graduacao | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 12,6% | 18,8% | 8,2% | 8,7% | 4,9% |
| | | Especialização | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 68,2% | 60,9% | 65,9% | 62,9% | 62,5% |
| | | Mestrado | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | 19,2% | 19,8% | 25,5% | 26,2% | 29,9% |
| | | Doutorado | * | * | * | * | * | * | * | * | * | * | - | 0,5% | 0,5% | 2,2% | 2,7% |

Fonte: Os autores (2022).

Na UFMS, durante os anos em análise, houve uma importante alteração no quadro dos servidores TAE de nível E quanto a sua formação acadêmica, como pode ser observado na Tabela 2. Nota-se que em 2006 a maioria, 45,3%, possuíam apenas a graduação (requisito mínimo para o cargo), enquanto que em 2020 o percentual reduziu para menos que 5%. Nota-se que mais de 95% dos servidores em 2020 possuem pelo menos um nível a mais de formação ao requisito mínimo para investidura no cargo (especialização, mestrado e/ou doutorado). Ao analisar a formação de *stricto sensu*, a UFMS passou de 11,8% em 2006 para 51,8% em 2020 do quantitativo de servidores que tinham concluído o mestrado e/ou doutorado, o que denota crescimento significativo e de qualificação intensiva.

Na UFGD, durante os anos em análise, houve movimento semelhante no quadro dos servidores TAE de nível E quanto a sua formação acadêmica, embora um acúmulo menor em nível de doutorado. Nota-se que em 2006 a grande maioria 100% dos servidores possuíam apenas a graduação (requisito mínimo para o cargo), enquanto em 2020 o percentual reduziu para 17,6%. Nota-se também que 82,4% dos servidores em 2020 possuem pelo menos um nível a mais de formação ao requisito mínimo para investidura no cargo (especialização, mestrado e/ou doutorado). Ao analisar a formação de *stricto sensu*, a UFGD passou de nenhum servidor com mestrado e/ou doutorado em 2006 para 38,4% em 2020, o que denota crescimento significativo e de qualificação intensiva.

No IFMS, durante os anos em análise, houve movimento semelhante no quadro dos servidores TAE de nível E quanto a sua formação acadêmica e menos significativo entre os estratos do *stricto sensu* que as demais (UFMS e UFGD). Nota-se que em 2016, 12,6% possuíam apenas a graduação (requisito mínimo para o cargo), enquanto em 2020 o percentual reduziu para 4,9%. Nota-se também que mais de 95% dos servidores em 2020 possuem pelo menos um nível a mais de formação ao requisito mínimo para investidura no cargo

(especialização, mestrado e/ou doutorado). Ao analisar a formação de *stricto sensu*, o IFMS passou a contar com 32,6% dos servidores com mestrado e/ou doutorado em 2020, o que denota um crescimento mais modesto da qualificação intensiva entre as IFES analisadas. Mesmo assim, é possível inferir que a política de qualificação promoveu alterações significativas na formação dos quadros das IFES do MS.

Ao compararmos os resultados obtidos com as pesquisas realizadas em outras IFES da seção 3.2, nota-se que o perfil de formação dos TAE do estado do MS é equivalente ou por vezes, superior aos estudos apresentados. As IFES do MS apresentaram percentuais acima de 88% do quadro de servidores com formação acima do nível exigido ao cargo quando olhamos o panorama geral (nível D somado ao E). Não há dúvidas de que a política de qualificação foi eficaz no incentivo à formação dos servidores, destacando-se o incentivo pecuniário implantado pela Lei nº 11.091/2005, comportamento também identificado nas IFES citadas. Porém, também foi possível notar que a lei proporciona a elevação de carreira de forma limitada: quatro progressões de formação para o nível D (graduação, especialização, mestrado e doutorado) e apenas três para o nível E (especialização, mestrado e doutorado). Atingindo a progressão máxima, não há incentivos aos servidores TAE para continuar a se qualificar. Assim, além de não haver incentivos para a qualificação continuada, não existe na normativa um mecanismo que garanta o aproveitamento desse conhecimento adquirido pelos servidores. A legislação não permite o direcionamento do servidor TAE a um cargo diferente daquele de ingresso por meio de concurso público, ficando restrito às atribuições deste cargo, dificuldade também apontada por Queiroz (2020) e Pinheiro (2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a análise das normas que regulamentam a qualificação dos servidores TAE nas IFES do MS, nota-se que de uma maneira geral, as políticas são implementadas de forma muito parecidas, diferenciando-se em alguns aspectos, como os percentuais máximos de afastamento para qualificação e capacitação dos servidores. O IFMS destaca-se como a instituição que apresenta os quantitativos mais restritivos em relação ao percentual de afastamentos, quando comparada com a UFMS e UFGD e, o que pode vir a influenciar resultados mais modestos em relação às demais. Percebe-se também, o que engloba todas as IFES, a limitação na legislação referente à progressão por capacitação, o que pode acarretar

em desmotivação dos servidores para a buscar capacitação, visto que estes, atingem o seu nível máximo (Nível IV) de forma muito rápida. Além disso, faltam incentivos para a formação e capacitação continuada dos TAE, como por exemplo, o acréscimo de mais níveis (tal como a progressão por mérito).

Os servidores TAE nível D que obtinham apenas o ensino médio completo (requisito mínimo para ingresso no cargo), representavam, em 2006, cerca de 70% do total desta categoria na UFMS e UFGD. Ao compararmos com 2020 notamos uma queda acentuada, representando pouco mais de 10% nas IFES analisadas, ou seja, a grande maioria dos servidores nível D obtinham formação acima da exigida ao cargo. Em 2017, nota-se que a formação em graduação começa a apresentar uma queda contínua em decorrência da maior representatividade de servidores com formação em especialização, mestrado ou doutorado. É importante ressaltar a contribuição que a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 trouxe para os servidores nível D, os quais passaram a ter direito ao incentivo financeiro à qualificação de doutorado, percebidos no crescimento contínuo da formação em todas as instituições. Atualmente, o quadro de servidores nível D possuem em sua maioria ao menos o título de especialização, demonstrando a evolução na formação destes, durante os anos analisados. Portanto, apresentam formação muito superior a exigida para ingresso no cargo, o que pode refletir na melhora na prestação de serviço.

A UFGD foi criada a partir do desmembramento de um *campus* da UFMS em 2005, portanto, nota-se, em 2006, maior qualificação dos servidores TAE nível E na UFMS que apresentava melhor estrutura institucional, com diversos mestrados e doutorados na cidade de Campo Grande/MS. Este cenário ainda persiste em 2020, onde os servidores da UFMS que possuem doutorado já ultrapassam os que possuem titulação de apenas graduação, não observando o mesmo na UFGD e no IFMS. Entretanto, é nítida a evolução da qualificação dos servidores nos últimos anos analisados, percebidos na queda dos níveis graduação e especialização para uma maior representatividade dos níveis em mestrado e doutorado em todas as IFES. A qualificação em doutorado ainda apresenta um crescimento mais discreto. Assim, percebe-se o mesmo movimento de evolução na formação dos servidores níveis D e E no decorrer dos anos, com o aumento significativo nos níveis das titulações.

Por fim, foi possível identificar as principais políticas de qualificação e de que forma elas refletiram no desenvolvimento do perfil dos servidores TAE quanto à evolução da formação durante os anos. Observa-se, atualmente, a grande mudança ocorrida na capacitação dos servidores com a busca constante de maior conhecimento quando comparados aos anos

anteriores, transformando o técnico-administrativo em um profissional melhor preparado para desenvolver as atividades e processos na prestação de serviços dentro das instituições, o que pode refletir em oportunidades de pesquisas futuras em medir o ganho de qualificação em relação aos processos organizacionais e demandas institucionais.

Dentre as limitações da pesquisa, destaca-se a dependência do fornecimento das informações das IFES via solicitação e-SIC, tendo em vista que os dados não estavam disponíveis publicamente nas páginas institucionais. Além de ter sido necessário realizar repetidas solicitações devido às informações incompletas. Outra limitação refere-se à ausência dos dados do IFMS entre 2010 a 2015, mas que foi possível realizar uma análise com os últimos cinco anos apresentados. Para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação de entrevistas e ou questionários com os TAE e gestores das IFES para uma análise qualitativa com o objetivo de compreender os reflexos das políticas de qualificação da percepção dos servidores: suas motivações, dificuldades, o desenvolvimento pessoal e institucional. Outro ponto de análise importante seria entender de que forma é realizado o aproveitamento do conhecimento adquirido pelos servidores para que a política de capacitação seja efetiva na melhora da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica. Além disso, pode buscar, a partir de estudos quantitativos, sobre o reflexo na capacidade da organização em responder as demandas da sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. **Cadernos da Escola Nacional de Administração Pública**, n.10, p. 52, 1997.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. especial, p. 67–86, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>.

BAPTISTA, M. S. **A crescente busca pela qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul a partir de 2005: uma janela de oportunidade para a instituição**. 2015. 179 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Economia) – Universidade Federal Do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/132888>.

BRASIL. **Decreto n. 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. 2006a.

BRASIL. **Decreto n. 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 2006b.

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. 2006c.

BRASIL. **Decreto n. 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. 2019.

BRASIL. **Lei n. 8.112, de 11 de dezembro 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. 1990.

BRASIL. **Lei n. 11.091, de 12 de janeiro 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. 2005.

BRASIL. **Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal;(…); e dá outras providências. 2012.

BRASIL, M. da A. F. e R. do E. A Nova política de recursos humanos / Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. n. Brasília: Cadernos MARE da reforma do Estado, p. 52, 1997.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Administração Pública Gerencial:** estratégia e estrutura para um novo Estado. n. Brasília: MARE/ENAP, p. 28, 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 22 jan. 2015. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 2, p. 391 a 412–391 412, 1 jan. 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** 1ª ed. Brasília, DF: São Paulo, SP, Brasil: ENAP; Editora 34, 1998.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 22 set. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª. São Paulo: Editora Atlas SA, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 22 set. 2022.

GONÇALVES, J. P. da S. **Qualificação profissional e autonomia: uma análise das ações de formação continuada ofertadas pela Universidade de Brasília sob o olhar dos sujeitos.**

2022. 221 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) Programa de Pós-Graduação em Educação – Brasília, 2022. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/44260/1/2022_Jo%C3%A3oPaulodaSilvaGon%C3%A7alves.pdf. Acesso em: 21 set. 2022.

HÖFLING, E. D. M. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos CEDES**, v. 21, n. 55, p. 30–41, nov. 2001. <https://doi.org/10.1590/S0101-32622001000300003>.

IFMS - INSTITUTO FEDERAL DO MATO GROSSO DO SUL. Acesso à Informação. Institucional. História. 2022. **IFMS Instituto Federal de Mato Grosso do Sul**. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/institucional/historia/historia>. Acesso em: 23 set. 2022.

MARCELINO, I. C. A. **O programa de apoio à qualificação da Universidade Federal de Juiz de Fora na perspectiva do modelo de gestão por competências**. 2018. 173 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação em Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/8628>.

NASCIMENTO, P. M. **Políticas públicas educacionais no desenvolvimento profissional do técnico-administrativo em educação: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais Campus São João Evangelista**. 2017. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Educação – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2017. Disponível em: <http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/handle/1/1573>.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75–88, 2014. <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.280>.

PINHEIRO, F. T. R. **A política de capacitação e qualificação dos técnico-administrativos em educação (TAES) da Universidade Federal do Pampa**. 2018. 127 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas) – Universidade Federal do Pampa, São Borja, 2018. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/riu/3744>.

QUEIROZ, G. B. de. **Avaliação da política nacional de desenvolvimento de pessoal na Universidade Federal do Ceará com foco nos servidores técnico-administrativos em educação**. 2020. 166 f. Dissertação (Mestrado em Avaliação de Políticas Públicas) – Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/58608>.

ROESCH, S. M. A.; BECKER, G. V.; MELLO, M. I. de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

SANTOS, O. de S. **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. 119 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/1085/1/Oldiley%20de%20Sousa%20Santos%20-%20Disserta%20a7%20a3o.pdf>. Acesso em: 17 set. 2022.

SCHMITZ JR., S. **O impacto de políticas de gestão de pessoas no perfil profissional dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2015. 121 f. Dissertação (Mestrado) Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/135677>.

SCHMITZ JUNIOR, S.; OLIVEIRA, C. M. D.; MELO, P. A. D.; MELLO, S. P. T. D. Dez anos de Políticas Públicas de Gestão de Pessoas para as IFES: Os impactos para os técnico-administrativos em educação. **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, p. 18, 25 nov. 2016.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347–369, abr. 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004>.

SECCHI, L. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. 2a edição. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, n. 16, p. 20–45, dez. 2006. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>.

UFGD - UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **Portal UFGD**. Acesso à informação. Institucional. 2022. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/setor/acessoainformacao/index>. Acesso em: 23 set. 2022.

UFMS - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Sobre a UFMS. Histórico. 2022. **UFMS**. Disponível em: <https://www.ufms.br/universidade/historico/>. Acesso em: 23 set. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.