



## Artigo

# Formação *stricto sensu* de servidores técnico-administrativos em educação: percepção de gestores e servidores qualificados

## Stricto sensu training of technical administrative staff in education: perception of qualified managers and staff

## Formación *stricto sensu* de trabajadores no docentes (técnico-administrativos) en educación: percepción de gestores y trabajadores calificados

Vinícius Ferreira Faria<sup>1</sup>, Geruza de Fátima Tomé Sabino<sup>2</sup>

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM), Diamantina-MG, Brasil

### Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar os desdobramentos para a vida profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), decorrentes de processos de qualificação em programas de pós-graduação *stricto sensu*. A análise se deu a partir das percepções de gestores e de servidores qualificados. O aporte teórico abordou teorias de gestão de conhecimentos, gestão por competências e motivação de pessoas, conceitos de eficiência, eficácia e qualidade. Utilizou-se da abordagem qualitativa e descritiva, desenvolvida por meio do Estudo de Caso, apoiado em pesquisas bibliográfica e documental. Aplicaram-se questionários aos participantes do estudo, os quais foram analisados por meio da metodologia de análise de conteúdo. Esta análise possibilitou conhecer o perfil dos servidores qualificados, identificar as principais dificuldades encontradas no processo de qualificação, que estão relacionadas à falta de tempo ou à dificuldade de conciliar trabalho com estudo, especialmente quando não é possível conseguir o afastamento. Como desdobramento para a vida dos servidores, identificou-se diversos fatores, como desenvolvimento pessoal; melhoria nas relações pessoais, nas habilidades e nas atitudes; aumento da autoestima e da autorrealização; e, o fato de o título acadêmico trazer consigo uma importância, não apenas financeira, mas também de status e de realização pessoal e profissional. Por fim, na visão da maioria dos servidores, a formação apresenta-se com muita ou total influência em suas vidas.

---

<sup>1</sup> Mestre em Educação pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM(2019). Afiliação institucional: Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – IFNMG, Montes Claros, Brasil. <https://orcid.org/0000-0002-9506-3885> E-mail: [viniciusffaria@gmail.com](mailto:viniciusffaria@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora em sociologia pela Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara - Unesp (2008). Universidade Federal dos vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM, Diamantina, Brasil. <http://orcid.org/0000-0002-2247-0869> E-mail: [geruzaft@hotmail.com](mailto:geruzaft@hotmail.com)

### Abstract

This research aimed to analyze the development for the professional and personal life of the technical administrative staff (TAE's) of the Federal Institute of Northern Minas Gerais (IFNMG), resulting from qualification processes in stricto sensu postgraduate programs. The analysis was based on the perceptions of qualified managers and servers. It was used theoretical support based on knowledge management theories, competence management, and people's motivation, as well as the concepts of efficiency, effectiveness, and quality. A qualitative and descriptive approach was developed in a case study. Bibliographic and documentary searches were carried out and questionnaires were applied to the participants of this study, which were analyzed using the content analysis methodology. This search made it possible to know the profile of qualified servants, identify the main difficulties encountered in the qualification process, which are related to the lack of time or the difficulty of reconciling work with study, especially when it is not possible to get away. Consequently, for the life of the servers, several factors were presented, such as personal development; improvement in personal relationships, skills and attitudes; increased self-esteem and self-fulfillment; and the fact that the academic title brings with it not only financial importance but also status and personal and professional fulfillment. Finally, in the view of most servants, training has a great or total influence on their lives.

### Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar los desdoblamientos para la vida profesional y personal de los trabajadores Nodocentes, esto es, Técnicos-Administrativo en educación (TAEs) del *Instituto Federal do Norte de Minas Gerais* (IFNMG), que surgen del proceso de calificación mínima aprobatoria en Programa de Posgrado *stricto sensu*. El análisis ocurrió a partir de las percepciones de gestores y de trabajadores calificados. El aporte teórico abordó teorías de gestión de conocimientos, gestión por competencias y motivación de personas, además de los conceptos de eficiencia, efectividad y calidad. Fue analizada con un abordaje cualitativo y descriptivo, desarrollado a través del estudio de caso. Fueron realizadas investigación bibliográfica y documental, además de una encuesta para aquellos que participaron del estudio, los cuales fueron analizados a través de metodología de análisis del contenido. Esa análisis posibilitó conocer el perfil de los trabajadores calificados, identificar las principales dificultades de conciliar trabajo y estudio, sobre todo cuando no es posible lograr la licencia para estudios. Como desdoblamiento para la vida de los trabajadores, fueron presentados diversos factores, como desarrollo personal; mejoras en las relaciones personales, en las habilidades y en las actitudes; aumento de la autoestima y de la autorealización; y, el hecho de la titulación académica traer consigo una importancia, no solo financiera, sino de estatus y de realización personal y profesional. Por fin, para la mayoría de los trabajadores, la formación se presenta con mucha o total influencia en sus vidas.

**Palavras-Chave:** Qualificação, Pós-Graduação, Servidores técnico-administrativos.

**Keywords:** Qualification, Postgraduate studies, Technical-administrative staff.

**Palabras clave:** Cualificación, Posgrado, Trabajadores Nodocentes (Técnico-Administrativos).

## 1. Introdução

Este artigo é parte integrante do trabalho de dissertação intitulado “Formação *Stricto Sensu* de Servidores Técnico-administrativos em Educação: percepção de gestores e servidores qualificados”. Nele são apresentados os resultados de pesquisa conduzida no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, cujo objetivo é analisar os desdobramentos para a vida profissional e pessoal dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE's) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG), decorrentes de processos de qualificação em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Essa análise se deu a partir das percepções de gestores e de TAE's egressos desse tipo de programa entre os anos 2013 e 2017.

A pesquisa foi realizada no IFNMG, instituição criada em 2008, que compõe a Rede Federal de Educação e, segundo Pacheco (2011), caracteriza-se como uma autarquia de regime especial, com base educacional humanístico técnico-científica, com estrutura pluricurricular e multicampi, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino, atuando desde cursos técnicos até mestrados e doutorados, voltados principalmente para a pesquisa aplicada de inovação tecnológica.

A instituição tem a sua missão voltada à produção, disseminação e aplicação do conhecimento tecnológico e acadêmico, para a formação cidadã, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão e objetiva contribuir para o progresso socioeconômico local, regional e nacional, na perspectiva do desenvolvimento sustentável e da integração com as demandas da sociedade e do setor produtivo.

Diante de sua abrangência e de sua importância no território onde se encontra, especialmente no interior do Estado, faz-se necessário que a instituição seja bem gerida e apresente ótimo desempenho na prestação dos serviços que oferece à sociedade.

No ano de 2006, o Governo criou uma nova política de capacitação e de desenvolvimento através da elaboração do Decreto Nº 5.707, instituindo a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal, com as finalidades de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão, desenvolver permanentemente o servidor público e adequar as competências requeridas dos mesmos aos objetivos das instituições.

No intuito de alcançar esse objetivo, o IFNMG implementou, em 2013 o Programa Institucional de Desenvolvimento dos Servidores (PIDS), que visa a estabelecer diretrizes e a incentivar, de forma continuada, ações de capacitação que proporcionem o desenvolvimento das competências individuais dos servidores.

Seguindo esta premissa, o PIDS lembra que o permanente aprimoramento dos servidores é alcançado através do desenvolvimento de suas competências profissionais e pessoais, o que se torna importante para alcançar a melhoria contínua dos serviços prestados aos cidadãos, algo que o IFNMG deve buscar, uma vez que atua na oferta de educação pública, gratuita e socialmente referenciada à população do norte de Minas Gerais.

Diante do exposto, percebe-se que a instituição, estimulada pelas ações

do Governo Federal, desde a edição do referido Decreto, tem realizado ações para proporcionar o desenvolvimento das competências de seus servidores. A partir disso que surgiu o interesse em analisar essas ações.

Faz-se necessário salientar que o incentivo a essa política pelo Governo Federal ocorreu a partir de 2006, e se desenvolveu ao longo dos anos, com ampliação de recursos para qualificação e capacitação de servidores. Porém, a partir de 2016, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 95, no governo de Michel Temer, instituiu-se um novo regime fiscal para a União, congelando os gastos públicos por 20 anos, apenas com correção baseada no Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) do ano anterior. Esse congelamento atingiu todas as áreas, inclusive as prioritárias como saúde e educação, inviabilizando a intenção do Plano Nacional de Educação (PNE) vigente, de atingir até 2024 a meta de 10% do Produto Interno Bruto (PIB) para a Educação e de continuar a melhoria da eficiência dos órgãos públicos, mediante a qualificação e desenvolvimento de servidores. Esse novo contexto histórico de redução e desinvestimento na educação, reforça a importância de pesquisas que demonstrem como os investimentos públicos, especificamente em educação, induzem desenvolvimento e aprimoramento de competências fundamentais a nação.

Desse modo, a pesquisa ora apresentada se propôs a estudar os servidores TAE's, egressos de Programas de Pós-Graduação *stricto sensu*. Essa categoria de servidores foi escolhida por apresentar, nos últimos anos, um grande número de ingresso na pós-graduação. Apenas nos convênios e parcerias realizados pela instituição, no período de 2013 a 2017, matricularam-se 40 TAE's em programas de mestrado e doutorado, ademais, há vários outros servidores que ingressaram nesses programas independentemente da instituição.

Segundo Freitas e Souza (2017), a formação dos servidores em nível de pós-graduação *stricto sensu* tem recebido uma atenção especial na Rede Federal, desde antes da criação dos Institutos Federais, em 2008. Para os autores, essa preocupação se justifica no documento de Diretrizes para a atuação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica no Sistema Nacional de Pós-Graduação, segundo o qual em 2012 a Rede Federal possuía 19.589 servidores técnicos administrativos, dos quais apenas 3% possuíam formação superior (0,2% doutores e 2,8% mestres).

Se comparados esses números, com o os do IFNMG em 2018, verifica-se uma tendência de mudança. Neste ano, havia na instituição 655 TAE's, dos quais 75 (11,45%) concluíram programas de mestrado e 3 (0,46%) concluíram programas de doutorado. Números que mostram grande evolução em relação à média da Rede Federal em 2012.

Portanto, a fim de aprofundar o tema, este artigo está organizado em 6 partes, incluindo esta introdução, sendo abordados os principais conceitos norteadores do trabalho, entre eles os de eficiência, eficácia e qualidade. Também será apresentada a questão do desempenho no trabalho sob a ótica das teorias motivacionais. Adiante, serão abordados os percursos metodológicos, seguidos dos resultados e discussões, e por fim, as considerações finais dos autores.

## 2. Eficiência, eficácia e qualidade

De acordo com a proposta da Administração Pública, as atenções são voltadas para o atendimento ao cidadão, com uma otimização na eficiência e na eficácia dos serviços prestados. Para atender a esse propósito, a necessidade de capacitação dos servidores ganhou mais importância, uma vez que, dentro desse pressuposto, pessoal qualificado tende, ao menos teoricamente, a apresentar melhorias no atendimento aos usuários e na execução de suas atribuições. Nesse contexto, faz-se necessária uma explicação dos conceitos de eficiência, eficácia e qualidade.

A eficiência de um sistema depende de como seus recursos serão utilizados. Um sistema eficiente realiza atividades de maneira certa, inteligente, com o mínimo de esforço e o melhor aproveitamento possível. A eficiência é mais do que uma simples medida de desempenho, é um princípio de administração de recursos, através do qual se pode deduzir que quanto menor for o esforço empenhado para se produzir um resultado, mais eficiente foi o processo (MAXIMIANO, 2000).

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998), a eficácia consiste em fazer as coisas certas ou alcançar os resultados esperados. Nesse processo, estão incluídos os meios para se alcançar estes resultados. Dessa forma, os administradores eficazes selecionam os métodos adequados para alcançar os objetivos corretos.

Torres (2004) analisa esses dois conceitos com foco no setor público. Segundo essa visão, a maior preocupação quando se pensa em eficácia está no alcance dos objetivos desejados por determinada ação estatal, nesse caso os meios e os mecanismos utilizados para se atingir os objetivos têm pouca importância. No entanto, a eficiência valoriza mais do que o simples alcance dos objetivos estabelecidos, ficam explícitos os meios através dos quais isso ocorreu. Existe uma preocupação em buscar os meios mais econômicos e viáveis, de forma racional se busca maximizar os resultados e minimizar os gastos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte.

De acordo com Maximiano (2000), há várias maneiras de avaliar a eficiência de um sistema, entre eles a avaliação da produtividade e da qualidade. A produtividade é definida pela relação entre recursos utilizados e os resultados obtidos. A qualidade pode ter vários significados, no contexto do estudo da eficiência, ela representa a coincidência entre o produto ou serviço e sua qualidade planejada (conjunto de especificações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço). (MAXIMIANO, 2000).

Em uma perspectiva de qualidade em serviços, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011) consideram que a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do serviço. Nesse processo, os contatos com os clientes se tornam oportunidades para satisfazê-los, e a qualidade dos serviços varia de acordo com a sua percepção em relação aos serviços prestados e as suas expectativas. Quando elas são atendidas a qualidade dos serviços é satisfatória.

Não se pretende aqui, colocar a educação como um serviço no sentido mercadológico da palavra, igualando o *status* de cidadão ao status de cliente, já que por este prisma, a educação é um direito de todos, indistintamente. No entanto, para fins de associação da teoria apresentada, os cidadãos atendidos pelos Institutos Federais, merecem serviços que estejam adequados a suas

necessidades e expectativas. Verifica-se que a percepção de qualidade dos mesmos em relação às suas expectativas é o que define o seu conceito de qualidade, se confirmadas as expectativas, o desempenho do serviço prestado será considerado satisfatório. Essa experiência influencia diretamente a credibilidade e a forma como a Instituição é vista pela sociedade.

Na verdade, são inúmeros os fatores que influenciam o desempenho da educação nos Institutos Federais, mas o foco será a qualificação dos servidores Técnico-administrativos em Educação.

Segundo Ribeiro (2009, *apud* GODOY, 2014), após a revolução industrial, o mundo podia ser dividido entre países industrializados e não industrializados. Nesse cenário, cada vez mais o empirismo cedia lugar aos estudos e planejamento de ações focadas em resultados. Para o autor, capacitação e desenvolvimento de pessoal passaram a ter ainda mais relevância na era taylorista-fordista, na qual se pregava a divisão do trabalho e ênfase na especialização. Em resposta a desconstrução de saberes desse período, foi estabelecido o paradigma da qualificação, que consolidou a relação entre os saberes e os fazeres. Dessa forma, ocorreu a valorização da formação, e a qualificação passou a ser exigência técnica do posto de trabalho, o que limitou o poder do empregador capitalista.

Manfredi (1999) em seu trabalho apresenta uma série de conceitos e concepções de qualificação e competência, e a relação entre elas. Em uma concepção mais moderna, no modelo pós-fordista, a qualificação recai num sistema de capacitação e treinamento, que envolve também a dimensão cultural e requer colaboração entre trabalhadores e equipes de trabalho. A partir daí surge um movimento no sentido de substituir a noção de qualificação pelo chamado modelo de competência.

Na visão de Durand (1998), o desenvolvimento de competências é obtido por meio da aprendizagem, individual e coletiva, e envolve simultaneamente assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes para obtenção de alto desempenho funcional. A partir disso, o autor apresenta os conceitos do tripé que sustenta a teoria das competências segundo o qual o conhecimento representa os conjuntos estruturados de informação que permitem compreender o mundo, considerando as diversas possibilidades de interpretações; a habilidade diz respeito à capacidade de agir de forma concreta de acordo com objetivos ou processos; e a atitude está relacionada ao comportamento das pessoas. Para o autor, o comportamento, bem como a identidade e a determinação, são partes essenciais da capacidade de um indivíduo ou uma organização para conquistar o que almeja.

Dessa forma, pode-se inferir que, para alcançar um ótimo desempenho na prestação de serviços, através da melhoria da capacidade funcional, as pessoas precisam aperfeiçoar suas competências por meio do desenvolvimento dos três eixos apresentados.

Tendo em vista o referencial bibliográfico exposto, cabe uma reflexão sobre o conhecimento produzido nas instituições públicas, visto que o próprio Governo Federal manifestou um desejo pela adoção destes modelos, a partir de seus atos e decretos. Desenvolver as competências e ampliar os conhecimentos do servidor público são medidas que contribuem para alcançar os propósitos das instituições, que são, entre outros, a qualidade, a eficiência e a eficácia na prestação de serviços.

O conhecimento vai além da “bagagem” que o servidor traz consigo, envolvendo todo o aprendizado que adquire no cotidiano do trabalho, seja ele tácito (pessoal, baseado nas experiências) ou explícito (pode ser expresso por palavras, números, etc.). E todo esse conhecimento, alinhado às habilidades e atitudes anteriores e desenvolvidas, é que vai representar a competência do servidor. Portanto, incentivar o desenvolvimento de cada uma dessas características, é necessário para alcançar os objetivos de prestar serviços com mais qualidade à população.

Atualmente, qualificação e formação são maneiras de desenvolver as competências, que englobam os três eixos abordados, conhecimentos, habilidades e atitudes. Magalhães (2004) considera que a educação é um constructo humano constituído de mudanças, processos e percursos de formação no nível de saberes, capacidades (técnicas), comportamentos e valores, práticas e atitudes. Segundo o autor, a educação é um processo epistemológico de conhecimento, pois é através dela que o ser humano desenvolve suas capacidades cognitivas e técnicas, torna-se capaz de conhecer, comunicar e responsabilizar-se.

Portanto, pode-se concluir que o desenvolvimento das competências passa pela educação, pois é através dela que se torna possível adquirir conhecimentos, desenvolver habilidades e atitudes para o trabalho e, ainda, para o seu próprio crescimento e desenvolvimento enquanto ser humano.

### **3. Desempenho no trabalho sob a ótica das teorias motivacionais**

Quando se fala em desempenho, no campo da Administração, é difícil não lembrar de seus primórdios. Conforme Lacombe e Heilborn (2008), a primeira teoria administrativa desenvolvida foi a teoria da escola da administração científica, que teve início com o engenheiro Frederick Winslow Taylor. A referida teoria se baseava na divisão do trabalho em tarefas elementares, praticamente indivisíveis, e na especialização de pessoas na execução dessas tarefas, tendo como objetivo o ganho de produtividade.

Essa busca por maior produtividade e aumento da eficiência, gerou uma reação da sociedade, pois nesse período o homem era altamente explorado, tratado como uma máquina, um mecanismo de um processo maior. Para Maximiano (2000), nas proposições da Teoria Clássica, as pessoas não são negligenciadas, mas são consideradas primariamente como recursos de produção.

No período da Revolução Industrial, as empresas ganharam eficiência, aumentaram sua produtividade e lucratividade, às custas de uma maior exploração do trabalhador, os salários, no entanto, não aumentaram na mesma proporção. A partir de então, começaram a surgir estudos sobre as teorias das relações Humanas. (MAXIMIANO, 2000).

Dentre as teorias comportamentais que surgiram a partir desse experimento, destacam-se as de motivação das pessoas. Segundo Gil (2008), com os ambientes de negócios cada vez mais competitivos, as empresas passaram a dar mais valor ao comportamento e ao comprometimento das pessoas, pois concluiu-se que empregados motivados em realizar seu trabalho tendem a alcançar melhores resultados, individualmente ou em grupo. Para o autor, a motivação é a chave para o comprometimento.

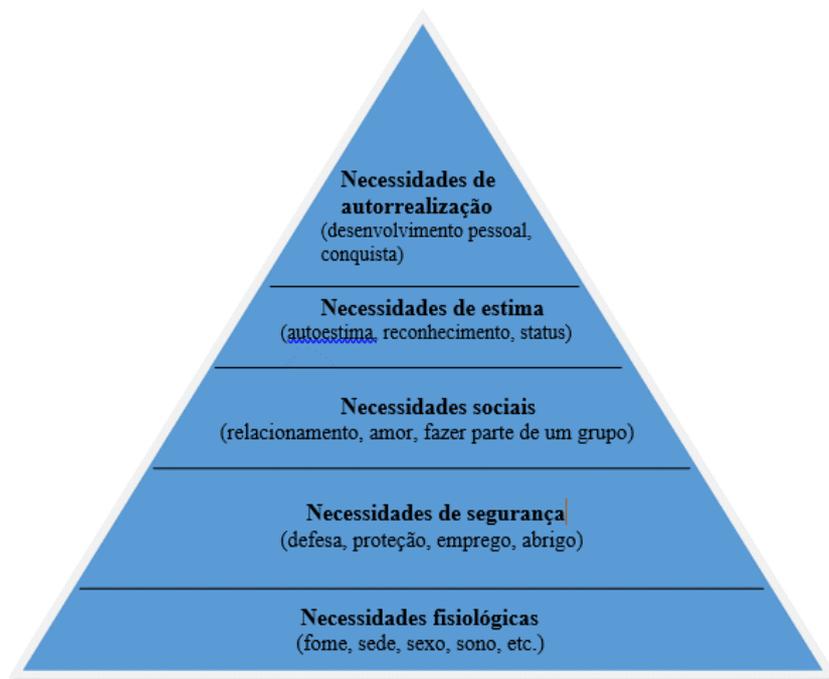
A seguir serão abordadas algumas das principais teorias motivacionais desenvolvidas, de forma que seja possível identificar como elas podem ser aplicadas aos servidores públicos, que constituem os sujeitos deste estudo.

No ano de 1943, Abraham Maslow divulgou seu modelo psicológico sobre a teoria da motivação, provavelmente o mais conhecido deles, a teoria da hierarquia das necessidades. Segundo esta teoria, o princípio básico da motivação não está em uma necessidade satisfeita. Nessa premissa, o que motiva as pessoas é o esforço percebido para satisfazer as necessidades que ainda não foram satisfeitas. Ainda segundo esta teoria, quando uma necessidade é satisfeita, emergem outras necessidades que passam a ser prioritárias. (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

De acordo com Maximiano (2000, p.350), Maslow organizou as necessidades humanas em uma pirâmide, na qual as necessidades básicas ou fisiológicas estão na base da hierarquia, ou seja, são as primeiras que as pessoas se esforçam para satisfazer. Segundo o autor, uma necessidade de um nível seguinte só se manifesta após uma anterior ser atendida, nesse momento a pessoa passa para o nível seguinte da pirâmide.

A Figura 1 representa a Pirâmide de Maslow, com as necessidades fisiológicas na base, seguidas pelas necessidades de segurança, que juntas constituem as necessidades primárias. Na medida em que estas são satisfeitas, começam a aparecer as necessidades secundárias que são compostas por necessidades sociais, de estima e autorrealização.

**Figura 1 - Pirâmide de Maslow**



Fonte: BERGUE, 2010, p. 28. Adaptado pelo autor.

Outra teoria importante no campo da motivação foi a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Enquanto Maslow se preocupava com as necessidades humanas, Herzberg fundamentou sua teoria no ambiente externo e no trabalho

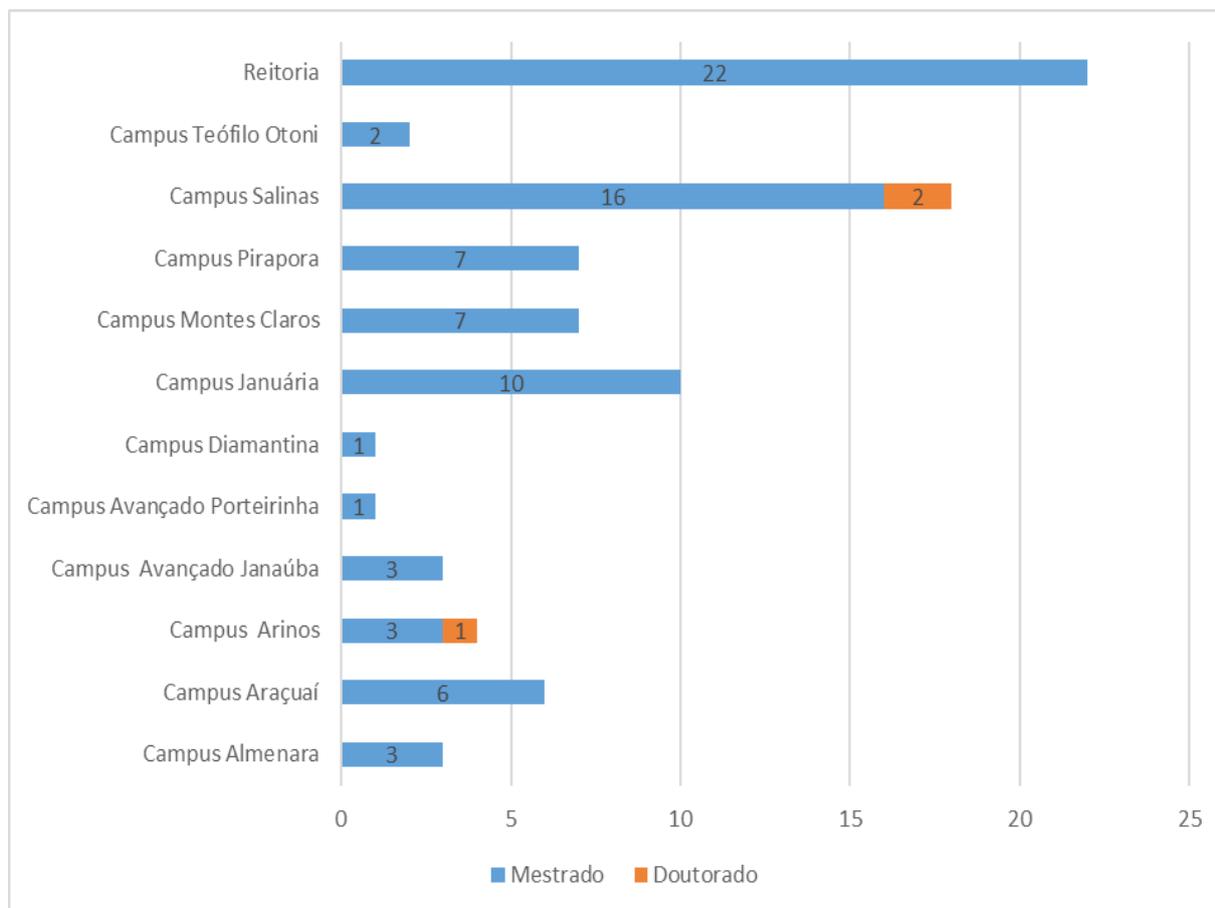
do indivíduo. Para o autor, há um conjunto de fatores que responde pela satisfação e outro conjunto que responde pela insatisfação do indivíduo no trabalho (BERGUE, 2010).

Segundo Bergue (2010), Herzberg identificou fatores relacionados à natureza do cargo, como vetores de satisfação do indivíduo no trabalho, os quais chamou de fatores satisfacientes ou motivacionais. Esses fatores são intrínsecos ao cargo e envolvem o nível de responsabilidade, o conteúdo e as suas atribuições, e ainda o nível de reconhecimento do trabalho executado. Por outro lado, o autor identificou um conjunto de fatores relacionados às condições gerais do ambiente do cargo como sendo fatores de natureza higiênica, os quais não contribuem para aumentar o nível de satisfação das pessoas. Quando estão em seu nível máximo, esses fatores apenas evitam que o indivíduo se sinta insatisfeito em relação ao trabalho, motivo pelo qual foram denominados fatores higiênicos ou insatisfacientes. Porém, quando se apresentam em condições precárias, tornam-se fonte de insatisfação. Extrínsecos ao cargo, os fatores higiênicos representam condições gerais do ambiente de trabalho como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações dos funcionários com superiores e colegas de trabalho (BERGUE, 2014).

Adaptando essa teoria ao setor público, Bergue (2010) aponta que, com base nesse modelo, o gestor público pode diagnosticar as condições intrínsecas e extrínsecas que afetam a satisfação do servidor em relação ao cargo que ocupa e à sua inserção na estrutura organizacional, para elaborar a devida ação gerencial. Assim, Bergue (2010) apoiado em Herzberg sinaliza algumas medidas que tendem a elevar o nível de satisfação dos indivíduos em relação aos cargos que ocupam, que são: a rotação de cargos, a ampliação de tarefas e o enriquecimento de cargos.

#### **4. Percurso metodológico**

Esta pesquisa baseou-se em um Estudo de Caso, realizado no *Campus Salinas* e na Reitoria do IFNMG, de acordo com Yin (2003), o Estudo de caso consiste em uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais aplicadas. Para definição do local de estudo realizou-se um levantamento do número de servidores técnico-administrativos da instituição e um mapeamento a partir do nível de escolaridade dos mesmos, por unidade de exercício. A partir desses dados, realizou-se uma estratificação apenas dos servidores com formação *stricto sensu*, ilustrada no Gráfico 1. A Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) da Reitoria do IFNMG forneceu os dados utilizados para construção deste instrumento a partir do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), no dia 21 de março de 2018.

**Gráfico 1 - Servidores Técnico-administrativos do IFNMG com formação stricto sensu**

Fonte: SUAP. Adaptado pelo autor, 2018.

A partir da análise dos dados, identificou-se essas como as unidades com maior número de TAE's com formação *stricto sensu*, 18 e 22 respectivamente. Dessa forma, optou-se por realizar a pesquisa nestes locais.

A coleta de dados, realizada por meio da pesquisa bibliográfica, teve como objetivo investigar as diferentes contribuições sobre o tema de estudo, de modo a utilizá-las para compor o referencial teórico do trabalho e confirmar, confrontar ou enriquecer os seus resultados. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, e apresenta como principal vantagem o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A seguir realizou-se uma pesquisa documental no IFNMG, para identificar e detalhar as ações e normativos relativos à qualificação de servidores. A pesquisa documental, conforme Gil (2008), assemelha-se à bibliográfica, apresentando como diferença a natureza das fontes, visto que utiliza materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser elaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

O próximo passo da pesquisa consistiu na aplicação de um questionário *on-line* (via *Google Formulários*) aos gestores e aos servidores do *Campus Salinas* e da *Reitoria* do IFNMG, que concluíram formação *stricto sensu* entre os

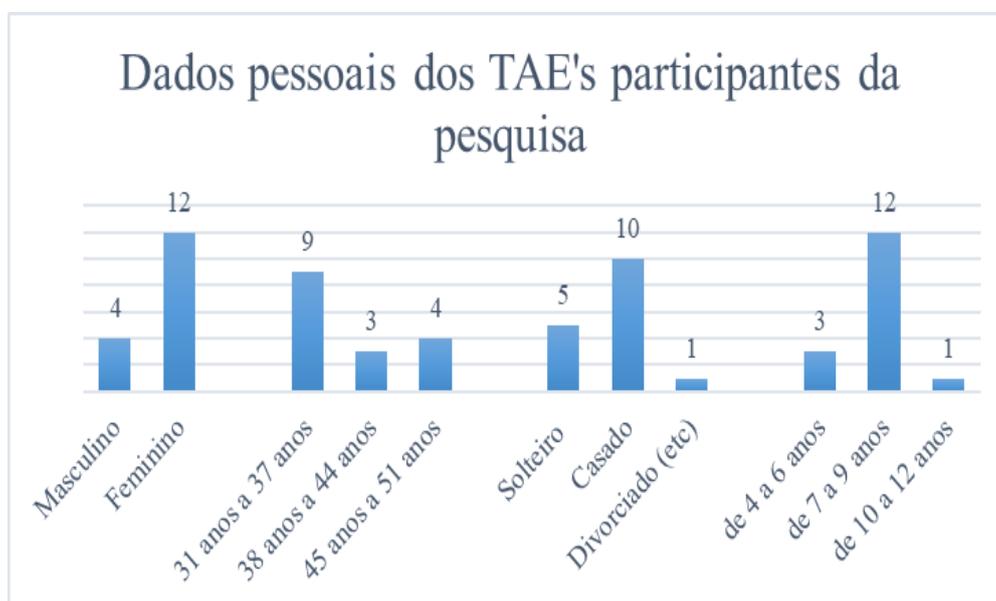
anos de 2013 a 2017. Após esta etapa os dados coletados foram organizados e analisados segundo a metodologia de análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2011), aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Conforme a autora, a análise de conteúdo é realizada em três etapas básicas, que são: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

## 5. Resultados e discussões

Este estudo teve como objetivo geral analisar quais os desdobramentos da formação *stricto sensu* para a vida e para o trabalho dos servidores técnico-administrativos do IFNMG. Para responder a questão, traçou-se quatro objetivos específicos, verificados ao longo da pesquisa.

O primeiro desses objetivos consistia em identificar o perfil dos servidores TAE's do *Campus* Salinas e da Reitoria do IFNMG, egressos de programas de pós-graduação *stricto sensu*. A partir desta pesquisa, traçou-se o perfil desses servidores que, em sua maioria, é composto por mulheres, com idades entre 31 e 37 anos, casadas, com tempo de serviço na instituição entre 7 e 9 anos e que ocupam cargo de nível E no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTA), conforme disposto no gráfico 2.

**Gráfico 2** - Dados pessoais dos TAE's participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Ainda no que tange ao perfil dos servidores, é importante destacar dois pontos: as motivações desses sujeitos para o ingresso na pós-graduação e suas percepções sobre as políticas de qualificação da instituição. Neste último, a maioria dos pesquisados se demonstrou satisfeito com a política de oferta de turmas específicas de mestrado e de doutorado para a qualificação. Na visão dos participantes, essa oferta é importante por dar oportunidades de qualificação relacionadas às atividades desempenhadas na instituição. Conforme as

percepções dos pesquisados, tais políticas se tornam um incentivo aos servidores a se qualificarem, além de funcionar como fator de valorização e de motivação para eles, o que reflete em melhores serviços prestados à sociedade.

Outra ação avaliada, o Programa Institucional de Bolsas de Qualificação de Servidores (PBQS), contemplou 75% dos servidores pesquisados, sendo classificado como importante ou muito importante para a conclusão dos programas de qualificação por todos os participantes da pesquisa.

Em relação à motivação dos servidores a ingressar na pós-graduação, as respostas que apareceram com maior relevância foram: a aquisição de novas competências e conhecimentos; o aumento salarial e a mudança de nível de grau acadêmico, seguido da melhora no desempenho profissional e da realização pessoal. A partir destas respostas, pode-se inferir que, apesar de uma das principais motivações ser a financeira, diversas outras se mostraram relevantes, a aquisição de novas competências e conhecimentos apresentou resultados mais expressivos. Quando associadas às teorias motivacionais, os fatores financeiros representam a satisfação das necessidades básicas das pessoas, que após serem alcançadas, passa-se a necessidades superiores, entre elas as de autoestima e de autorrealização, que também podem ser obtidas a partir da qualificação.

Dessa forma, pode-se concluir que a qualificação exerce influência direta na motivação dos servidores, ao lhes proporcionar a satisfação de suas necessidades. Além disso, através da qualificação, os mesmos têm a certeza da percepção de recompensas, no mínimo as financeiras, em função do incentivo à qualificação recebido, o que funciona como mais um fator de motivação. Considerando as teorias abordadas nesta pesquisa, também foi possível deduzir que tanto a motivação dos servidores quanto a questão das competências e da eficiência na prestação dos serviços são positivamente influenciadas pelo processo de qualificação nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Portanto, esse processo tende a aumentar a eficiência dos servidores qualificados, seja por contribuir para o aumento dos seus conhecimentos, habilidades e atitudes, seja por influenciar positivamente na sua motivação, e quem ganha com isso é a comunidade a quem estes servidores prestam serviços.

Como segundo objetivo específico desta pesquisa, propôs-se comparar a formação dos TAE's com sua área de atuação na instituição e verificar se eles se mantiveram nos mesmos setores e atividades após a qualificação. A partir desta comparação, foi possível identificar que todos os servidores qualificados exercem atividades relacionadas à sua formação acadêmica na graduação. Quanto à formação *stricto sensu*, percebe-se que a maioria dos programas nos quais os servidores se qualificaram são programas que abrangem diversas áreas, também estando em consonância com as formações iniciais e com as atividades desenvolvidas pelos servidores na instituição.

O outro ponto analisado foi quanto a permanência nos setores de trabalho e atividades desempenhadas, 56% dos participantes se mantiveram nos mesmos setores e desenvolvendo as mesmas atividades, e 44% tiveram mudança. Em relação à ocupação de cargos ou funções gratificadas, o que se percebeu é que apenas 1 servidor continuou na função que ocupava, os demais deixaram de exercer cargos e funções. A principal hipótese para essa questão é de que os servidores em processo de qualificação ou se afastaram ou

precisaram diminuir suas responsabilidades para poder se dedicar aos estudos, por esse motivo se desligaram das funções anteriormente ocupadas.

O terceiro objetivo específico deste trabalho visou identificar as dificuldades encontradas pelos servidores e pela gestão, durante o período de realização da pós-graduação *stricto sensu*, no tocante à qualificação e ao trabalho no setor. Nesse sentido, foi possível identificar que as maiores dificuldades apontadas, tanto pelos servidores quanto pelos gestores, estão relacionadas à falta de tempo ou dificuldade de conciliar trabalho com estudo, situações que são amenizadas por aqueles que conseguem afastamento para qualificação.

No entanto, ficou evidente que existem dificuldades de concessão de afastamento para os servidores técnico-administrativos, um dos motivos é o fato de que para a carreira não existe a possibilidade de contratação de substitutos. Com isso, situações de servidores que são únicos nos setores ou que atuam sozinhos com determinadas atividades, obstaculizam o afastamento. Arelado a essa dificuldade, são apontadas outras questões como as dificuldades impostas pelo programa ao não entender a condição de servidor/estudante (aquele que não se afasta), a questão do deslocamento, o relacionamento com o orientador e problemas operacionais na pesquisa, estes três últimos citados em menor frequência.

Diante das dificuldades para afastamento, o IFNMG implantou no ano de 2019 o regulamento para afastamento parcial de servidores, por meio do qual os mesmos podem se afastar para participação nas aulas dos respectivos programas ou então reduzir sua jornada de trabalho em 50% durante o período de realização do curso. Os resultados dessa alternativa ainda não puderam ser percebidos neste trabalho, pois sua implantação é posterior ao período de estudo. Portanto, essa é uma questão que pode ser avaliada futuramente em outros trabalhos, verificar se o afastamento parcial dos servidores técnico-administrativos foi efetivamente implementado, se de fato contribuiu para a formação dos servidores e, ainda, se a sua implementação teve influência na concessão das outras modalidades de afastamento.

O último objetivo visou contrastar as percepções de gestores e dos TAE's qualificados sobre as influências da formação *stricto sensu* na sua vida e no seu trabalho. Para alcançar este objetivo, os servidores e os gestores responderam a diversas perguntas sobre a sua percepção de influência para uma série de fatores. Ao proceder a análise dessas respostas, foi possível relacionar tais fatores a teoria de competências de Durand (1998), que define o tripé de competências composto por: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Os principais aspectos de influência relacionados às competências foram o exercício da pesquisa científica; a difusão do conhecimento; o desempenho profissional; o desenvolvimento de visão estratégica; a visão inovadora; e também o pensamento Crítico. Na visão da maioria dos TAE's, a formação *stricto sensu* teve de muita a total influência para estes aspectos, o que não foi acompanhado por todos os gestores, uma minoria deles apontou pouca influência para alguns destes aspectos.

Na visão dos TAE's, a capacidade de solucionar problemas, as habilidades de comunicação e a flexibilidade para mudança, que estão relacionadas as habilidades no tripé de competências, são altamente

influenciadas pela qualificação. Visão parcialmente acompanhada pelos gestores, exceto quanto à flexibilidade para mudança.

No que se refere às atitudes, questões como valores sociais, contribuições para a sociedade, capacidade de tomar decisões, além das questões pessoais como autoconfiança, autoestima, desinibição e a própria vida pessoal do servidor apresentaram uma percepção de que eles são fortemente influenciados pela qualificação, ou seja, a qualificação exerce influência direta no desenvolvimento das atitudes dos servidores, tanto na visão dos TAE's quanto na visão dos gestores.

Conclui-se que a qualificação influenciou positivamente nos 3 aspectos do tripé de competências – os conhecimentos, as habilidades e as atitudes – principalmente na visão dos servidores qualificados, que, em sua maioria, apontam as influências positivas da qualificação para quase todos os aspectos analisados. Os gestores, no entanto, apresentaram opiniões mais heterogêneas sobre essas influências, há aqueles que percebem essas influências de forma muito satisfatória, inclusive visualizando melhorias nos serviços prestados pela instituição, mas há também aqueles que ainda não conseguem enxergar uma aproximação das qualificações com as práticas da instituição.

Essa divergência entre a visão das duas categorias, evidencia uma necessidade de se promover uma aproximação entre os servidores qualificados, os resultados obtidos nas pesquisas e a gestão da instituição, seja por meio de algum mecanismo de acompanhamento dos trabalhos de conclusão destes servidores, seja por meio de um espaço para que os servidores apresentem seus trabalhos à gestão e demais servidores, contribuindo, dessa forma, para uma maior sinergia entre os pensamentos dos gestores e dos TAE's qualificados. Assim, além de possibilitar um maior aproveitamento dos trabalhos construídos na qualificação, também se torna possível aproveitar melhor as competências desenvolvidas pelos servidores qualificados e, conseqüentemente, aprimorar a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

A partir do apresentado, torna-se viável chegar a uma resposta para o objetivo geral proposto nesta pesquisa, de identificar os desdobramentos da formação *stricto sensu* para vida e para o trabalho dos TAE's qualificados. Quando se pensa nos desdobramentos para a vida, é possível fazer uma associação às teorias motivacionais abordadas no corpo teórico deste estudo com as respostas apresentadas pelos servidores. A primeira questão que apresenta influência na vida desses sujeitos é a financeira, que está relacionada às necessidades básicas das pessoas. Portanto, ao se qualificarem, os servidores conseguem aprimorar os meios para suprir essas necessidades, com o alcance do incentivo à qualificação. Apesar de esta não ser a maior motivação de ingresso na pós-graduação, conforme resposta dos TAE's, ela é uma das maiores e apresenta grande relevância.

Ainda como desdobramento para a vida, os servidores qualificados apresentaram diversos fatores de desenvolvimento pessoal, melhoria nas relações pessoais, nas habilidades e atitudes. Eles também alcançaram as necessidades mais elevadas dentro da hierarquia abordada, que foram as de autoestima e de autorrealização, pois alcançaram um título acadêmico que traz consigo uma importância, não apenas financeira, mas também de status e de realização pessoal e profissional. Por fim, na visão da maioria dos servidores, a formação apresenta de muita a total influência na sua vida.

Em relação aos desdobramentos para o trabalho, na visão dos servidores é nítido que a qualificação apresenta diversas influências positivas, em especial o desenvolvimento das suas competências que são aprimoradas no processo. Com isso, a qualificação também contribui para a melhoria dos serviços prestados, pois, conforme abordado neste trabalho, o desenvolvimento das competências do servidor público contribui para o alcance dos propósitos das instituições, especialmente a qualidade, a eficiência e a eficácia na prestação de serviços. Se consideradas também as teorias motivacionais, em que servidores motivados tendem a alcançar melhores resultados, as influências positivas que são percebidas na vida dos mesmos, por si só, também contribuem para o aumento do seu comprometimento, e, conseqüentemente, do seu desempenho no trabalho.

## 6. Considerações finais

Não consistiu no foco deste trabalho aprofundar os conceitos e as aplicabilidades da Gestão por Competências, até porque este não é um modelo formalmente instituído no IFNMG. No entanto, suas ações caminham e condizem com esta proposta. Dessa forma, sugere-se que sejam realizados estudos futuros para implementação deste modelo na instituição, a começar por um mapeamento das competências organizacionais. Esse mapeamento, além de servir como um balizador das competências necessárias ao órgão, também pode contribuir para uma melhor definição sobre futuros investimentos em qualificação, principalmente em momentos de dificuldade financeira como os que o governo federal vem passando nos últimos anos, que têm impactado diretamente nas instituições educacionais.

É importante ressaltar que as restrições orçamentárias impostas pelo Governo Federal às instituições de ensino, advindas da Emenda Constitucional nº 95 e da política de contingenciamento de gastos, podem trazer conseqüências nefastas à educação pública. Diante dessas limitações, uma forma de melhorar a eficiência e a qualidade dessas instituições é incentivar a qualificação e aprimoramento do seu quadro de servidores.

Sugere-se também que a gestão da instituição adote estratégias para melhor aproveitar as competências que são desenvolvidas pelos servidores qualificados, uma alternativa é promover um espaço para que os servidores apresentem os resultados de sua pesquisa dentro da instituição, não apenas no seu setor de trabalho, possibilitando sua discussão e aplicabilidade.

Um dos limitadores deste estudo consistiu na escassez de conteúdo relacionando a gestão de competências à qualificação de servidores técnicos administrativos, especialmente voltados ao setor público. Também são poucos os trabalhos que analisam desdobramentos da formação stricto sensu desta categoria de servidores.

Com a realização da pesquisa em tela, tornou-se possível identificar questões que são mais importantes para o ingresso dos servidores na pós-graduação stricto sensu, também os principais desdobramentos desse processo de qualificação em suas vidas e no trabalho. A partir dessas informações os servidores que ainda não se decidiram pela qualificação podem ter um incentivo a se qualificarem, diante dos benefícios expostos. Para a gestão é uma oportunidade de conhecer as vantagens da qualificação e pensar em estratégias

para otimizar os resultados que se obtém desses processos, bem como em aprimorar suas políticas de qualificação.

## Referências

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Brasília: CAPES, 2010.

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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, n. 40, p. 3-4, 2006. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5707-23-fevereiro-2006-541199-publicacaooriginal-44078-pe.html>. Acesso em: 24 jul. 2018.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. *In: Proceedings Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FREITAS, Rony Cláudio de Oliveira; SOUZA, Ruberley Rodrigues de. Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica: uma construção em rede. *In: SOUZA, Ruberley Rodrigues de (Org). Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica*. Goiânia: IFG, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2008.

GODOY, Maria Tereza. Qualificação do servidor público: implicações na gestão de pessoas na Universidade Federal de Goiás. **XXXVIII Encontro da ANPAD**, p. 1-15, 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/273772693\\_QUALIFICACAO\\_DO\\_SERVIDOR\\_PUBLICO\\_Implicacoes\\_na\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_na\\_Universidade\\_Federal\\_de\\_Goias](https://www.researchgate.net/publication/273772693_QUALIFICACAO_DO_SERVIDOR_PUBLICO_Implicacoes_na_Gestao_de_Pessoas_na_Universidade_Federal_de_Goias). Acesso em: 7 fev. 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG. **Programa institucional de desenvolvimento de servidores do IFNMG**. Montes Claros, MG, ago. 2013. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/gestaodepessoas/18598-pids>. Acesso em: 24 jul. 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAGALHÃES, Justino Pereira de. **Tecendo nexos: história das instituições educativas**. Bragança Paulista: Editora Universitária São Francisco, 2004.

MANFREDI, Sílvia Maria. Trabalho, classificação e coordenação profissional - as dimensões, conceitos e políticas. **Educação & Sociedade**. Campinas, v. 19, n. 64, p. 13-49, set. 1999. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 9 fev. 2019.

MAXIMIANO. Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas. 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. Harba, 1998.

PACHECO, Eliezer. Institutos Federais: uma evolução na educação profissional e tecnológica. In: PACHECO, Eliezer (org). *Institutos Federais: uma revolução na educação profissional e tecnológica*. São Paulo: Moderna. 2011. Disponível em: <https://www.moderna.com.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A7A83CB34572A4A01345BC3D5404120>. Acesso em: 22 jul. 2018.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

### **Contribuição dos autores**

Autor 1: Contribuição ativa na concepção do trabalho, escrita, análise e interpretação dos dados.

Autor 2: Contribuição ativa na concepção, análise e interpretação dos dados.

Enviado em: 21/outubro/2019 | Aprovado em: 04/janeiro/2022