



Programa
Cátedras 2021

Caderno 123

Sumário Executivo

Como as Ifes estão gerindo o capital intelectual de seus servidores superqualificados: um olhar sobre as estratégias e políticas institucionais aplicadas ao servidor técnico-administrativo em educação

Autora
Nayara de Paula Faleiros

Coleção: Cátedras 2021



Sumário Executivo

Sumário Executivo

A construção de uma agenda propositiva de reformas para o Estado brasileiro, tendo como foco principal a prestação de um serviço eficiente e eficaz ao cidadão, vem sendo intensamente debatida ao longo das últimas décadas, inclusive quanto à gestão estratégica de pessoas (MORAES, 2009; CAMÕES, 2016). Uma das questões que fica em evidência é a necessidade de se investir na profissionalização do funcionalismo público, um desafio antigo no caso do Brasil, de forma que os servidores, principalmente aqueles que se encontram em níveis gerenciais, possam atuar com a devida *expertise*, evitando-se a falácia da ineficiência do aparato burocrático *per se*.

Considerando o universo das instituições federais de ensino superior (Ifes), que exercem um papel fundamental no desenvolvimento da educação no país, constata-se um movimento paulatino de transformações, não apenas infraestruturais, incluindo-se aí modificações nos modelos de gestão e reorganização dos fluxos de trabalho com foco na produtividade e competitividade (MAGALHÃES *et al.*, 2010), mas também uma alteração significativa no perfil de seus servidores técnico-administrativos em educação, pensando-se tanto nos que já eram estáveis e adquiriram

conhecimentos e habilidades, possibilitando, portanto, o aprimoramento do desempenho funcional, quanto naqueles recém-ingressos, atraídos para a carreira exatamente pela existência de incentivos neste sentido (MAGALHÃES *et al.*, 2010; COSTA, 2014; GODOY, 2014; DANTAS, 2015; FERREIRA *et al.*, 2015).

Com a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), um dos incentivos estabelecidos para estimular o desenvolvimento de seus integrantes foi o incentivo à qualificação, que é concedido ao servidor que possui “(...) certificado, diploma ou titulação que exceda a exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular, independentemente do nível de classificação em que esteja posicionado” (BRASIL, 2005b). Todavia, nota-se um subaproveitamento desses profissionais “superqualificados” nas Ifes (MAGALHÃES *et al.*, 2010; GODOY, 2014; AZAMBUJA, 2018; WIGGERS, 2019).

A partir do exposto, o objetivo principal desta pesquisa foi inventariar, por meio de um mapeamento detalhado, as estratégias e/ou políticas institucionais que as Ifes têm adotado para gerir esse contingente de servidores técnico-administrativos em educação altamente qualificados em relação ao nível de classificação do cargo que ocupam (“superqualificados”), verificando como o capital intelectual adquirido está sendo aproveitado e valorizado. E, a partir desse diagnóstico, propor o alinhamento das boas práticas, muitas vezes realizadas de forma fragmentada, numa política integrativa, que colabore nas tomadas de decisão nesse âmbito. Como atualmente o Brasil possui mais de uma centena de Ifes (INEP, 2022), para o presente estudo foi feito um recorte nesse universo, delimitando-o às Ifes paulistas, quais sejam: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), Universidade Federal de São Paulo (Unifesp) e Universidade Federal do ABC (UFABC).

Para alcançar o objetivo supracitado, foi utilizada a abordagem qualitativa (BECKER, 1999; MINAYO, 2010), sendo desenvolvida uma pesquisa documental (GIL, 2010). Os documentos que compuseram o *corpus* da pesquisa (BARDIN, 1977) foram, essencialmente, os Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI), os relatórios de autoavaliação do último triênio (2018-2021) produzidos pelas Comissões Próprias de Avaliação, e as extrações do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) ou do Sistema Unificado de Administração Pública (Suap) fornecidas pelas Ifes estudadas, que foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados encontrados, correlacionados a outras fontes relevantes, foram discutidos à luz dos aportes teóricos trazidos, principalmente, pela orientação profissional e de carreira (MELO-SILVA; LASSANCE; SOARES, 2004). É importante mencionar que o projeto foi

submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de São Paulo, tendo sido aprovado em abril de 2022.

A partir das extrações do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) ou do Sistema Unificado de Administração Pública (Suap), foram encontrados 7.261 servidores técnico-administrativos em educação ativos, sendo 51% pertencentes ao quadro da Unifesp, 24,6% ao IFSP, 13,3% à UFSCAR e 10,4% à UFABC. Embora o número de servidores que ocupavam cargos de nível E fosse considerável, variando de 27,8% (UFSCAR) a 43% (Unifesp), notou-se que boa parte ocupava cargos de nível D, que, com exceção do cargo de vigilante, exigem, como requisito de escolaridade para o ingresso, o ensino médio ou médio profissionalizante completo (BRASIL, 2005b).

Em relação ao incentivo à qualificação, observou-se que a maioria dos servidores técnico-administrativos em educação das Ifes paulistas, 90,4%, recebe algum percentual, seja ele direta ou indiretamente relacionado ao ambiente organizacional (BRASIL, 2005b), constatando-se, portanto, o fenômeno da “superqualificação”. Ao se focalizar nos níveis D e E, percebeu-se que no IFSP, Unifesp e UFSCAR, o nível D concentrou, mais evidentemente, os especialistas, chegando-se, por exemplo, a quase 60% dos servidores (IFSP). Já no nível E, notou-se uma prevalência de mestres e doutores, variando de 50,7% no IFSP a 70,2% na UFSCAR. A UFABC configurou-se como exceção, já que, tanto nos cargos de nível E quanto nos de nível D, apresentou uma prevalência de especialistas.

Nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), percebeu-se a constituição de um cenário mais difuso do que integrativo em relação às políticas institucionais propostas para a promoção da qualificação dos seus servidores técnico-administrativos em educação e para o gerenciamento dessa qualificação adquirida, havendo a existência de uma série de metas a serem alcançadas, algumas iniciativas, aparentemente, ainda no plano da ideação, e uma Política de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) com pouca personalização. Além disso, não foi possível vislumbrar a presença de uma política de gestão de pessoas consolidada, que contemplasse múltiplos aspectos de forma consistente e coerente, como apontado por Schikmann (2010).

Os relatórios das avaliações institucionais internas (autoavaliações) trouxeram problemáticas importantes, mas pouco aprofundadas, verificando-se uma carência de discussões/consolidação em torno dos dados apresentados, de forma que estes pudessem vir a ser utilizados, efetivamente, como instrumentos formativos, colaborando com subsídios para as tomadas de decisão pelas Ifes, considerando-

se, inclusive, o desenvolvimento e a gestão da carreira dos técnico-administrativos em educação, principalmente quanto ao “pós-qualificação” (aplicabilidade do capital intelectual adquirido).

Assim, evidenciou-se que, aparentemente, o gerenciamento da “superqualificação” ainda não é uma questão para as Ifes paulistas, ou seja, as consequências trazidas pelo “pós-qualificação” dos servidores técnico-administrativos em educação são percebidas como fundo, e não como figura: “(...) nossa percepção se organiza pelo princípio de figura/fundo: percebemos totalidades e, dependendo das circunstâncias, algo se destaca, (...) fica em primeiro plano – a figura –, enquanto o restante permanece em segundo plano – o fundo” (FRAZÃO, 2013, p. 101).

Os poucos estudos encontrados sobre o gerenciamento/aproveitamento do capital intelectual adquirido pelos servidores técnico-administrativos após a qualificação, como Wiggers (2019) e Santos (2018), que também apontaram a inexistência de tratativas relacionadas em suas universidades, a saber, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade Federal do Tocantins (UFT), respectivamente, ratificaram essa consideração ora feita, chamando a atenção para a necessidade de se despertar, principalmente nos gestores das Ifes, um olhar para esse fundo, de forma que passe a ocupar o lugar de figura, trazendo à tona, portanto, discussões mais estruturadas e encaminhamentos concretos sobre essa problemática.

Nesse sentido, pautar-se apenas na alteração da legislação da carreira vigente, crendo na movimentação ascensional como estratégia resolutiva frente ao fenômeno da “superqualificação”, é simplificar ou reduzir a complexidade dessa problemática, obliterando as relações intrassistêmicas e intersistêmicas e o dinamismo que lhe é característico (VASCONCELLOS, 2012). Daí, depreendeu-se que o caminho mais efetivo para esse enfrentamento é que as Ifes invistam (e insistam!) no uso das prerrogativas consubstanciadas pelos artigos 53 e 54 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), apesar de suas autonomias universitárias estarem precarizadas, principalmente devido à dependência dos recursos financeiros advindos do MEC, como alertam Durham (2005), Ranieri (2018), Ranieri e Lutaif (2019) e CGU (2020).

A autonomia universitária oportuniza às Ifes condições de atuarem como protagonistas, a partir do alinhamento de suas políticas institucionais, explorando outros caminhos com vistas à promoção do desenvolvimento e gestão da carreira dos técnico-administrativos em educação, a exemplo da lateralidade, “(...) ou seja, dentro de uma mesma classe de um cargo (...) a partir do desenvolvimento de competências e do reconhecimento pela sua mobilização no contexto da ação profissional”, conforme sugerido por Silva, Bispo e Ayres (2019, p. 95).

A partir disso, ficou perceptível a importância do envolvimento proativo das Ifes, por meio de suas áreas de gestão de pessoas principalmente, na elaboração de “elementos de flexibilidade”, como apontado por Correa, R. (2013), investindo-se em mecanismos de gestão que aproveitem “melhor os servidores e os incentivos do plano de carreira, no sentido de aprimorar o serviço público oferecido” (CORREA, R., 2013, p. 105). Para tanto, é importante não só a institucionalização de regramentos internos, de acordo com a dinâmica de cada Ifes, preferencialmente numa política integrada de gestão de pessoas, mas também a reestruturação organizacional dessas áreas de gestão de pessoas, de forma que possam atuar proativamente, e não mais apenas reativamente, corresponsabilizando-se pela gestão da carreira dos servidores.



Clique aqui para baixar
o **Sumário Executivo separado.**
Compartilhe!