



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

**DESAFIOS E PERSPECTIVAS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE QUALIFICAÇÃO
PARA OS TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO (TAE), NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**

Alda Nantes Ferreira Martins
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
alda.martins@ufms.br

José Carlos de Jesus Lopes
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
jose.lopes@ufms.br

Marco Antonio Costa da Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
marco.silva@ufms.br

RESUMO

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos e as contradições das políticas públicas de qualificação profissional destinadas aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) lotados na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Buscou responder como as políticas públicas de qualificação impactaram o trabalho e a carreira desses servidores. Tratou-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, com delineamento de investigação documental longitudinal. O estudo concentrou-se na análise de documentos oficiais que regulamentam e operacionalizam a qualificação do corpo técnico da UFMS. Os dados foram submetidos à técnica de análise de conteúdo, compreendendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferência e interpretação, a partir das categorias de análise emergentes do aprofundamento da revisão da literatura. Os resultados evidenciaram um nível de desconexão entre a elevada titulação acadêmica dos servidores e suas rotinas administrativas práticas. Além disso, verificou-se que as novas normativas da UFMS, como a Aceleração da Progressão e as Ações de Desenvolvimento em Serviço, apresentaram potencial para mitigar a evasão de talentos e promover uma carreira mais competitiva, embora persistam desafios relacionados à efetiva valorização e ao aproveitamento das competências desenvolvidas pelos servidores.

Palavras-chave: Administração Pública; Políticas Públicas de Qualificação Profissional; Técnicos Administrativo em Educação; Carreira.

1 INTRODUÇÃO

A capacitação e o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos são elementos fundamentais para a modernização e eficiência da administração pública brasileira (Baptista; Sanabio, 2014; Silva; Oliveira, 2025). No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior¹ (IFES), a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (Brasil, 2019) e o Plano de Carreira do Técnico-Administrativo em Educação (PCCTAE) (Brasil, 2005), constituem instrumentos principais no aprimoramento das competências do corpo funcional, impactando na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Batista; Sanabio, 2014).

Entretanto, a trajetória dessas políticas públicas reflete tensões entre modelos de gestão gerencialistas, focados na eficiência e resultados, e a necessidade de uma formação humana integral e emancipatória (Souza, 2025). Embora, a legislação tenha avançado para incentivar a escolaridade formal, a implementação prática enfrenta barreiras estruturais, que tendem a comprometer a valorização do servidor e a sustentabilidade das IFES.

Concordando com as observações feitas por Souza (2025), apesar do sucesso quantitativo na elevação da titulação acadêmica dos Técnicos Administrativo em Educação (TAE), as IFES, contudo observa-se desconexão entre a qualificação obtida e as rotinas administrativas executadas, sob a qual muitos servidores, após concluírem suas capacitações, inclusive em cursos de especializações, mestrados e doutorados, retornam a atividades estereis e sem autonomia, gerando um profundo engessamento de seu potencial profissional e contribuições aquém da capacidade.

A carreira no serviço público, pode limitar a ascensão vertical apenas via novos concursos, somada a salários defasados, frente a outras carreiras do sistema público tem feito com os servidores procurarem outras oportunidades (Diógenes et al., 2016). Isso resulta em uma perda constante de memória e de habilidades institucionais, criando um ciclo de custos recorrentes com novos treinamentos e concursos.

Com base na discussão apresentada, essa pesquisa procura responder a seguinte questão de pesquisa: Como as políticas públicas de qualificação voltadas aos servidores técnico-administrativos (TAE) das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm impactado o trabalho dos mesmos? Para responder essa pergunta, a breve pesquisa tem como objetivo analisar os impactos das políticas públicas de qualificação profissional para o trabalho dos

¹ AS IFES são constituídas principalmente pelas 69 Universidades Federais (Andifes, 2025), 38 Institutos Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 22 escolas técnicas ligadas às universidades federais e ao Colégio Pedro II. (MEC).

servidores TAEs nas IFES.

A pesquisa é de natureza qualitativa, fundamentada em um delineamento de investigação documental longitudinal focado na análise de documentos oficiais que regulam a qualificação dos servidores TAE na UFMS. O procedimento técnico baseia-se na análise de conteúdo (Bardin, 2011). A estruturação deste percurso utiliza como guia o *check-list* para pesquisadores de Jesus-Lopes, Maciel e Casagrande (2022) e observa rigorosamente as normas da ABNT (2025). Ressalta-se que a pesquisa se utilizou de inteligência artificial (IA) para pesquisa de textos, organização de referências e revisão do texto.

2 . DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005) estruturou o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), estabelecendo a Progressão por Capacitação e o Incentivo à Qualificação (IQ) como pilares de desenvolvimento. De acordo com Freitas e Pederneiras (2020), o IQ impacta na elevação dos índices de educação formal nas Universidades Federais, pois tem oferecido percentuais remuneratórios crescentes para títulos que excedam a exigência do cargo, chegando a 75% sobre o vencimento básico para doutores em áreas de relação direta.

Estudos em diversas IFES comprovam que essa política pública voltada à capacitação de servidores nelas lotados, gerou um salto na qualificação dos TAEs, por exemplo, na Universidade de Brasília (UnB), na qual cerca de 79% dos TAEs possuem pós-graduação (Relatório de Gestão UNB, 2024). Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 67% possuem pós-graduação (Relatório de Gestão UFRGS, 2024), na UFMS 44% possuem especialização, 25% mestrado e 8% doutorado (Relatório de Gestão UFMS, 2024).

Estudos publicados, tais como os de Santana, Cardoso e Silva (2019) somados aos de Souza (2025), apontam críticas à funcionalidade desse modelo de política pública de capacitação de servidores. Argumenta-se que a formação oferecida pelas IFES tem se limitado à aquisição de ferramentas instrumentais para favorecer o sistema capitalista e gerencialista, deixando pouco espaço para a emancipação como sujeito crítico e transformador.

A análise documental revela que a UFMS operacionaliza a PNDP, por meio da Resolução nº 585-CD/UFMS (2025), que define as normas do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). O PDP tem por finalidade alinhar as necessidades de desenvolvimento à estratégia institucional e aos princípios da economicidade e eficiência. Essa centralidade no objetivo institucional corrobora as críticas da literatura sobre o viés gerencialista e instrumental

das capacitações, que priorizam resultados imediatos, em detrimento da emancipação do sujeito.

Uma inovação importante, na UFMS, é a Aceleração da Progressão por Capacitação, também regida pela Resolução nº 586/2025 (CD/UFMS, 2025). Ela permite a mudança de padrão de vencimento, após um interstício de cinco anos, mediante conclusão de carga horária específica (variando de 40h para o nível "A" a 150h para o nível "E"). Contudo, a norma impõe um limite de, no máximo, três acelerações ao longo da carreira, o que pode ser interpretado como uma das barreiras estruturais citadas na literatura, limitando a ascensão funcional contínua (Resolução nº 586-CD/UFMS).

Outro ponto de análise é a Ação de Desenvolvimento em Serviço, prevista no Art. 40 da Resolução nº 585/2025 (CD/UFMS, 2025). A UFMS permite que o servidor utilize até 50% da carga horária semanal para cursar disciplinas de mestrado ou doutorado, sem necessidade de compensação. Essa ação interna visa reduzir o *turnover* ao oferecer suporte para a qualificação, sem o afastamento total. Entretanto, a concessão é discricionária e depende da manutenção da continuidade dos serviços, o que pode gerar disparidades entre diferentes unidades da federação.

Diante da necessidade de revisão e aprimoramento das políticas de pessoal e de capacitação (Freitas, Pederneiras, 2020), essas diretrizes ingressaram em uma nova fase. Mais recentemente, as negociações voltadas ao Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), regulamentada pela Lei nº 15.367 (Brasil, 2026), sinalizam uma tentativa de valorização de saberes construídos para além dos espaços formais de formação e da busca pelo desenvolvimento integral do servidor. Estas reflexões iniciais aqui trazidas fazem parte de uma proposta de estudo em desenvolvimento de uma pesquisa de dissertação.

3. CONCLUSÕES

Os dados preliminares indicam que, embora a UFMS possua um arcabouço normativo moderno e ofereça incentivos financeiros significativos para a alta titulação, as políticas públicas de capacitação de servidor, em especial os TAEs, ainda estão fortemente atreladas a uma lógica gerencialista de metas institucionais. A introdução de ações internas de Aceleração da Progressão e das Ações de Desenvolvimento em Serviço demonstra um importante esforço institucional para mitigar a evasão de talentos e o engessamento profissional. Contudo, a eficácia dessas medidas depende da superação da cultura burocrática e do real aproveitamento das competências avançadas de mestres e doutores, nas rotinas administrativas.

REFERÊNCIAS

ANDIFES, **Brasil tem 69 universidades federais; conheça cada uma**. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/2025/01/16/brasil-tem-69-universidades-federais-conheca-cada-uma/>. Acessado em: 2 de abr. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **ABNT NBR 6023** – Informação e documentação – Referências – Elaboração. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT, jun., 2025.

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

BAPTISTA, A. de L. X., SANABIO, M. T. Avaliação de Desempenho de Técnico-Administrativos em Educação no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 182-205, set. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2014v7n3p182>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2014v7n3p182/28261>. Acessado em: 17 mar. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 2.029**, de 11 de outubro de 1996, dispõe sobre a participação de servidores públicos federais em conferências, congressos, treinamentos ou outros eventos similares, e dá outras providências. Brasília, Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2029.htm. Acessado em: 18 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 11.091**, 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, Presidência da República, 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm. Acessado em: 18 mar. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 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 11.091/ 2005. Brasília, Presidência da República, 2006d. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm Acessado em: 2 de abr. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019, dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acessado em: 18 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 15.141**, de 2 de junho de 2025, cria a Carreira de Desenvolvimento Socioeconômico, a Carreira de Desenvolvimento das Políticas de Justiça e Defesa e a Carreira de Fiscalização da Comissão de Valores Mobiliários, altera a remuneração de servidores e empregados públicos do Poder Executivo federal, altera a remuneração de cargos em

comissão, de funções de confiança e de gratificações do Poder Executivo federal, reestrutura cargos efetivos, planos de cargos e carreiras, padroniza e unifica regras de incorporação de gratificações de desempenho, transforma cargos efetivos vagos em outros cargos efetivos, em cargos em comissão e em funções de confiança, altera a regra de designação dos membros dos conselhos deliberativos e fiscais das entidades fechadas de previdência complementar e dá outras providências. Brasília, Presidência da República, 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/115141.htm. Acessado em 18 mar. 2026.

BRASIL. **Lei nº 15.367**, de 30 de março de 2026, institui o Reconhecimento de Saberes e Competências para o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação [...]. Brasília, Presidência da República, 2026. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/lei/L15367.htm. Acessado em 02 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação, **Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**, Brasília, Ministério da Educação, [2026]. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/ept/rede-federal>. Acessado em: 02 de abril de 2026.

DIÓGENES, L. C., PASCHOAL, T., NEIVA, E. R., MENESES, P. P. M. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um Órgão Público Federal. **Revista do Serviço Público**, 67(2), 147 - 172. <https://doi.org/10.21874/rsp.v67i2.655>. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/655/757>. Acessado em 18 mar. 2026.

FREITAS, M. do C., PEDERNEIRAS, M. M., Qualificação Profissional na Administração Pública: uma análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. **Revista de Carreiras e Pessoas (RECAPE)**. 10(1). 2020. <https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.42304>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/42304>. Acessado em: 2 abr. 2026.

JESUS-LOPES, José Carlos de; MACIEL, Wilson Ravelli Eliseu; CASAGRANDA, Yasmim Gomes. Check-List dos elementos constituintes dos delineamentos das pesquisas científicas. **Revista Desafio Online**, v. 10, n. 1, p. 1-13, jan./abr, 2022. DOI: <https://doi.org/10.55028/don.v10i1.14846>. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/14846>.

SILVA, T. G. L. da; OLIVEIRA, D. G. de. Uma Análise das Dinâmicas da Gestão de Desempenho em uma Instituição Federal de Educação. **Revista de Psicologia**, 19(77), 295-312. <https://doi.org/10.14295/online.v19i77.4217>.

SOUZA, S. S., **Contraste entre Perspectivas Emancipatórias e a lógica neoliberal em uma Instituição Federal de Educação, Ciência e Tecnologia: um exercício de pesquisa com conversa como proposta metodológica**. Tese (Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências), Associação de IES dos Instituto de Ciências Básicas da Saúde, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2025.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Gestão 2024 - UNB**. Brasília/DF, 2024. Disponível em: https://dpo.unb.br/images/dpl/2025/RG_UnB_2024_links_ativos.pdf. Acessado em 19 mar. 2026.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Resolução nº 543-CD/UFMS, de 20 de março de 2025, **Relatório de Gestão 2024 - UFMS**, Conselho Diretor, Campo Grande, 2025. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2025/03/relatorio-gestao-2024.pdf>. Acessado em 19 mar. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 585-CD/UFMS**, de 30 de junho de 2025, estabelece as normas para elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Conselho Diretor, Campo Grande, 2025. Disponível em: [file:///C:/Users/alda.martins/Downloads/585_PDP%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alda.martins/Downloads/585_PDP%20(1).pdf). Acessado em: 24 mar. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Resolução nº 586-CD/UFMS**, de 30 de junho de 2025, estabelece os procedimentos para o incentivo à qualificação e aceleração da progressão por capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Conselho Diretor, Campo Grande, 2025. Disponível em: [file:///C:/Users/alda.martins/Downloads/585_PDP%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/alda.martins/Downloads/585_PDP%20(1).pdf). Acessado em: 24 mar. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório de Gestão 2024 - UFRGS**. Porto Alegre/RS, 2024. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/governanca/wp-content/uploads/2025/03/Relatorio-de-Gestao-2024.pdf>. Acessado em 19 mar. 2026.