



Thais Farias da Costa

(Universidade Federal Fluminense / thaisfc@id.uff.br)

Fernando Faleiros de Oliveira

(Universidade Federal Fluminense / fernandofaleiros@id.uff.br)

SUPERQUALIFICAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: A EFETIVIDADE DO PQI NO APROVEITAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UFF

PALAVRAS-CHAVE: superqualificação, serviço público, competências, técnicos-administrativos.

1. Contextualização

A gestão estratégica de pessoas no setor público enfrenta o desafio contínuo de alinhar as competências dos servidores às demandas institucionais. Nas últimas décadas, a expansão do acesso ao ensino superior no Brasil gerou um aumento significativo de profissionais diplomados. No serviço público, a estabilidade e a atratividade das carreiras fizeram com que candidatos altamente qualificados passassem a ocupar cargos de níveis operacionais ou intermediários, configurando um cenário propício à superqualificação (Gonçalves Neto & Borges-Andrade, 2024).

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), esse fenômeno é acentuado pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), que instituiu o Incentivo à Qualificação (IQ). Na Universidade Federal Fluminense (UFF), o Programa de Qualificação Institucional (PQI) estimula ativamente a formação em nível de pós-graduação. Contudo, surge um dilema gerencial: a instituição consegue aproveitar essas novas competências ou a política acaba apenas reforçando a superqualificação objetiva e percebida de seus quadros?

Diante desse cenário, este trabalho em desenvolvimento tem como problema de pesquisa: em que medida os servidores técnico-administrativos da UFF encontram-se em situação de superqualificação e, ao participarem do PQI, passam a desempenhar funções compatíveis com sua formação, especialmente em cargos de chefia e assessoramento? Consequentemente, o objetivo da pesquisa é analisar a efetividade do PQI no aproveitamento das competências desses servidores.

Realização:



A relevância deste estudo, de natureza profissional, sustenta-se na necessidade de otimizar o capital humano no setor público. Teoricamente, inova ao contrastar a capacidade adquirida pelo servidor (Teoria do Capital Humano - Becker, 1993) com a oportunidade real de exercê-la na estrutura universitária (Abordagem das Capacidades - Sen, 2000). Praticamente, busca fornecer subsídios para que a UFF aprimore suas políticas de mobilidade e gestão de talentos, mitigando o desperdício de recursos públicos e o desengajamento funcional.

2. Síntese do suporte teórico

A transição para a Administração Pública Gerencial impulsionou a adoção da Gestão por Competências no Brasil, deslocando o foco do treinamento tradicional para o desenvolvimento contínuo (Fleury & Fleury, 2001). Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essa diretriz materializou-se no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE - Lei nº 11.091/2005). Um de seus pilares é o Incentivo à Qualificação (IQ), que recompensa financeiramente a educação formal dos servidores. Na UFF, essa política é operacionalizada ativamente pelo Programa de Qualificação Institucional (PQI).

Essa lógica de incentivo alinha-se à Teoria do Capital Humano (Becker, 1993), que enxerga a educação como um investimento capaz de incrementar a produtividade. Contudo, a universidade opera com uma cultura hegemonicamente docente, onde os cargos estratégicos e de alta direção são majoritariamente reservados aos servidores da carreira de magistério. Assim, o servidor técnico, mesmo ao adquirir alta titulação (mestrado ou doutorado) via PQI, frequentemente esbarra em um "teto de vidro". Conforme definem Oliveira e Dib (2021, p. 23), esse fenômeno atua como uma "barreira artificial e invisível – mas rígida o suficiente – criada por um conjunto de atitudes vindas de um preconceito institucional sistematizado". No contexto das IFES, essa barreira invisível restringe a ascensão profissional dos técnicos, mantendo-os alocados em funções operacionais e gerando a subutilização do capital humano qualificado pelo próprio Estado."

Esse descompasso estrutural gera o fenômeno da superqualificação (*overqualification*), definido como a condição em que o trabalhador possui educação, experiência ou habilidades que excedem os requisitos do cargo (Maynard et al., 2006). A literatura divide o fenômeno em duas dimensões: a objetiva (excesso de escolaridade formal) e a subjetiva (a percepção do indivíduo de que suas competências são subutilizadas). Estudos apontam que a superqualificação percebida está negativamente associada à satisfação no trabalho e positivamente ligada à intenção de rotatividade e a comportamentos contraproducentes (Erdogan & Bauer, 2009; 2021). Por outro lado, se bem gerida, pode



fomentar a inovação por meio do *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001), processo em que o servidor remodela proativamente suas tarefas.

O cerne teórico desta pesquisa reside, portanto, na tensão entre a aquisição de competências e a rigidez organizacional. Para analisar esse hiato, o estudo articula a Teoria do Capital Humano com a Abordagem das Capacidades de Amartya Sen (2000). Para Sen, o desenvolvimento exige não apenas a posse de recursos (a "capacidade" adquirida via titulação), mas a liberdade substantiva para convertê-los em realizações (a "oportunidade" de atuar estrategicamente). O estudo investiga se o PQI atua apenas como um acumulador de capacidades ou se a UFF oferece as oportunidades estruturais para o efetivo aproveitamento desse capital intelectual.

3. Descrição preliminar dos procedimentos metodológicos

Para responder ao problema de pesquisa, este estudo em desenvolvimento adota uma abordagem quantitativa, de natureza descritiva e delineamento longitudinal (ex-post-facto). A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso focado na Universidade Federal Fluminense (UFF), utilizando-se de pesquisa documental e levantamento de dados primários, aqui tratados como 'ponto relacional' (Campos e Cury, 1997), cuja significação emerge da interação com o objeto de pesquisa e não de uma autossuficiência explicativa.

A coleta de dados baseia-se em relatórios e planilhas extraídas do sistema de Recursos Humanos da instituição, abrangendo uma série histórica de vinte anos (2005 a 2025). O marco inicial (2005) justifica-se por ser o ano de sanção da Lei nº 11.091, que instituiu o PCCTAE e o Incentivo à Qualificação (IQ). Para garantir o rigor ético e o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), todos os dados funcionais foram previamente anonimizados, impossibilitando a identificação individual dos servidores.

As variáveis de interesse foram estruturadas em duas dimensões principais: a) *Capacidade adquirida*, mensurada pelo nível de titulação averbada para recebimento do IQ (Especialização, Mestrado ou Doutorado); e b) *Oportunidade de atuação*, verificada de forma dicotômica pela ocupação ou não de Cargos de Direção (CD) ou Funções Gratificadas (FG) de chefia e assessoramento.

A análise dos dados será realizada por meio de estatística descritiva, utilizando softwares de tabulação de dados. Pretende-se realizar o cruzamento das variáveis para mapear a evolução temporal do quantitativo de servidores com alta titulação e calcular a taxa de conversão desse capital humano em posições de liderança. Esse tratamento quantitativo permitirá evidenciar, de forma objetiva, a magnitude da superqualificação estrutural na instituição.



4. Resultados esperados

A partir do mapeamento estrutural dos cargos de direção (CD) e funções gratificadas (FG) da UFF, cruzado com os dados longitudinais de concessão do Incentivo à Qualificação (IQ), espera-se evidenciar a magnitude da superqualificação objetiva entre os servidores técnico-administrativos. A hipótese central é a de que o quantitativo de servidores com alta titulação (mestrado e doutorado) cresceu exponencialmente desde 2005, mas a taxa de ocupação desses profissionais em espaços estratégicos de gestão não acompanhou o mesmo ritmo, esbarrando em barreiras normativas ou culturais que priorizam o corpo docente.

Ao isolar a análise na superqualificação objetiva, espera-se demonstrar de forma quantitativa o hiato entre o investimento financeiro da instituição (via pagamento de IQ) e o retorno prático desse capital intelectual para a governança universitária.

Como contribuição aplicada, inerente à natureza de um Mestrado Profissional, almeja-se que os resultados forneçam um diagnóstico preciso para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFF. A partir dessas evidências, será possível propor diretrizes para a formulação de políticas internas de mobilidade, criação de bancos de talentos e revisão dos critérios de alocação de chefias, visando mitigar o desperdício de recursos públicos e otimizar o aproveitamento das competências já instaladas na universidade.

Referências

BECKER, G. S. **Human capital**: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3. ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jan. 2005.

CAMPOS, Edson Nascimento; CURY, Maria Zilda Ferreira. Fontes primárias: saberes em movimento. **Revista da Faculdade de Educação**, São Paulo, v. 23, n. 1-2, p. 303-313, jan. 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rfe/a/7YbVqTbRSqcdZ4L89yQWHGJ/>. Acesso em: 15 mar. 2026.

ERDOGAN, B.; BAUER, T. N. Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 94, n. 2, p. 557–575, 2009. Disponível em:



https://www.researchgate.net/publication/24187188_Perceived_Overqualification_and_Its_Outcomes_The_Moderating_Role_of_Empowerment. Acesso em: 21/11/2025.

ERDOGAN, B.; BAUER, T. N. Overqualification at work: a review and synthesis of the literature. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [S. l.], v. 8, p. 259-283, 2021.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, ed. esp., p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15/12/2025.

GONÇALVES NETO, J. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Perceived overqualification and job attitudes in public service. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 26, n. 1, p. 23-41, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v26i01.4253>. Acesso em: 28/02/2026.

MAYNARD, D. C.; JOSEPH, T. A.; MAYNARD, A. M. Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 4, p. 509-536, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/job.389>. Acesso em: 02/12/2025.

OLIVEIRA, Letícia Trevizolli de; DIB, Aline Michelle. Quebrando o "teto de vidro": a ascensão das mulheres no mercado de trabalho à luz das políticas e convenções da OIT. **Revista Inclusiones**, [S. l.], v. 8, n. especial, p. 15-35, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1093>

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 26, n. 2, p. 179-201, 2001. Disponível em: https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/Crafting-a-Job_Revisioning-Employees.pdf. Acesso em: 15/01/2026.