POLÍTICAS DE QUALIFICAÇÃO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO NO *STRICTO SENSU*: SOBREQUALIFICAÇÃO E VIVÊNCIAS LABORAIS NO CONTEXTO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

ROGERIA BERNARDO DE OLIVEIRA[1]
GIOVANNA PEZARICO[2]

[1] *Universidade Federal do Paraná* – *rogeriabernardo@gmail.com*
[2] *Universidade Tecnológica Federal do Paraná* – *gpezarico@utfpr.edu.br*

Resumo
O presente artigo analisa as políticas de qualificação dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) em uma universidade pública federal, com foco na formação em programas de pós-graduação Stricto Sensu e suas repercussões nas vivências laborais. A pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com dez servidores técnico-administrativos que concluíram ou estavam cursando mestrado e doutorado. Os resultados evidenciam motivações relacionadas à progressão funcional, incentivo financeiro, reconhecimento institucional e realização pessoal. Entretanto, persistem desafios ligados à conciliação entre trabalho e estudo, ausência de políticas claras de afastamento e falta de suporte organizacional. Após a titulação, observa-se ocorrência de sobrequalificação, marcada pela subutilização das competências adquiridas e manutenção das mesmas atribuições laborais. Conclui-se que a qualificação Stricto Sensu representa potencial estratégico para as universidades públicas, mas depende da integração entre políticas de gestão de pessoas, reconhecimento profissional e aproveitamento institucional das competências desenvolvidas.

Palavras-chave: Políticas de qualificação; Stricto Sensu; Técnicos Administrativos em Educação; Sobrequalificação; Gestão Universitária.

Introdução

O presente artigo tem como temática principal as implicações dos processos de sobrequalificação de técnicos administrativos em educação no âmbito das vivências laborais na universidade pública. Assim, o estudo está vinculado ao campo dos Estudos Organizacionais e de forma mais específica, dialoga com as subjetividades no contexto das relações de trabalho. Do mesmo modo, o artigo assume como premissa a ideia de que a universidade pública brasileira, como organização complexa e singular, desenvolve papel fundamental na produção de conhecimento científico, ensino, pesquisa e extensão. Neste contexto, os Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) constituem categoria profissional essencial para o funcionamento e sustentação das atividades acadêmicas e administrativas (Chaui, 2003). Historicamente, porém, estes profissionais têm ocupado posição pouco valorizada nas

estruturas organizacionais universitárias, apesar de sua participação ativa na execução de funções que viabilizam a operacionalização da instituição.

A legislação brasileira que regulamenta a carreira dos TAEs — particularmente a Lei 11.091 de 2005, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Profissionais Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) — estabelece mecanismos de incentivo à qualificação profissional, incluindo oportunidades de formação em nível de pós-graduação *Stricto Sensu* (BRASIL, 2005). Estes incentivos materializam-se sob a forma de percentuais salariais aumentados para aqueles que possuem títulos superiores ao requerido para o cargo e mecanismos de progresso funcional vinculados à titulação acadêmica.

No entanto, o processo de qualificação de servidores técnico-administrativos apresenta particularidades significativas. Diferentemente dos docentes, cujas trajetórias profissionais articulam-se intrinsecamente com a formação acadêmica avançada, os TAEs frequentemente enfrentam desafios na integração entre os conhecimentos adquiridos em programas de mestrado e doutorado e as atividades concretas que executam (Mintzberg, 2003). Essa lacuna entre formação e aplicação prática constitui-se como fenômeno denominado sobrequalificação — condição em que o trabalhador possui qualificações superiores àquelas efetivamente demandadas ou aproveitadas pela organização.

Ante o exposto, o presente artigo problematiza políticas de qualificação profissional de TAEs no contexto do *Stricto Sensu*, analisando como estas políticas impactam as vivências laborais e contribuem para situações de sobrequalificação no âmbito de uma universidade pública federal brasileira. A problemática que orienta este estudo emerge de uma questão central: de que forma as políticas de qualificação profissional de TAEs no *Stricto Sensu* repercutem eventuais situações de sobrequalificação no contexto de suas vivências laborais na universidade pública?

Em termos de organização, o artigo possui três momentos distintos. Além da presente introdução, o artigo sintetiza num segundo momento alguns aspectos teóricos e procedimentais acerca das políticas de qualificação dos TAE´s, especialmente no que diz respeito ao fenômeno da sobrequalificação. O terceiro momento dialoga com os principais achados de pesquisa e as respectivas considerações finais.

2 Perspectivas Teóricas Necessárias: a universidade pública como organização

A compreensão da universidade como organização singular é fundamental para contextualizar a problemática das políticas de qualificação de TAEs. Segundo Mintzberg (2003), as organizações constituem-se como sistemas que combinam estrutura, cultura, estratégia e processos, sendo influenciadas por fatores internos e externos. A universidade, particularmente, articula dimensões acadêmicas, administrativas e políticas, atravessada por racionalidades múltiplas e por disputas de poder. Ainda, conforme explicita Chauí (2003), a universidade não é mera instituição burocrática, mas sim instituição social que exprime a estrutura e o funcionamento da sociedade como um todo. Esta caracterização implica reconhecer que, no interior da universidade, coexistem opiniões, atitudes e projetos conflitantes que refletem as divisões e contradições presentes na sociedade. A legitimidade da universidade moderna fundamenta-se na autonomia do saber frente à religião e ao Estado, na ideia de conhecimento guiado por lógica própria e necessidades imanentes. A transformação da universidade em um modelo gerencial, iniciada na década de 1990 como parte da reforma administrativa do Estado, reverbera nas estruturas organizacionais, nas políticas de gestão de

pessoas e na organização do trabalho, afetando especialmente aqueles que desempenham funções nas atividades-meio das instituições (Sguissardi, *et al*., 2009). Esta transformação trouxe consigo racionalidades de eficiência e produtividade que frequentemente desconsideram as especificidades do trabalho técnico-administrativo.

Do mesmo modo, ao considerar tais aspectos organizacionais, verfica-se que a carreira do servidor público é regulamentada por legislação específica que discorre sobre remunerações base e aquelas relacionadas aos incentivos de capacitação e qualificação. O que se observa é que alguns servidores, quando aprovados em concursos para ingressar em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), possuem qualificação acima daquela requerida pelo cargo. Estes servidores continuam buscando qualificação motivados pela possibilidade de progresso de carreira, mesmo que suas atividades de trabalho continuem essencialmente as mesmas (Bernardo de Oliveira, R. 2025).

Deste cenário emergem questões mobilizadoras significativas: Como são definidas as áreas prioritárias de formação e sua relação com as demandas institucionais? Como os TAEs percebem a formação no contexto do retorno ao trabalho pós-formativo? Como a qualificação adquirida repercute nas atividades realizadas pelo servidor? As políticas institucionais de organização do trabalho consideram as trajetórias formativas dos TAEs? As solicitações contemporâneas de reestruturação de carreira evidenciadas em movimentos grevistas recentes nas universidades federais fundamentam-se em argumentações que dialogam diretamente com a problemática em análise. Para tanto, alguns elementos atinentes ao contexto dos planos de carreira emergem como elemento crucial de análise.

2.1 O Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (PCCTAE) e o fenômeno da sobrequalificação

O Plano de Carreira dos Cargos Profissionais Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei 11.091, que entrou em vigor em 12 de janeiro de 2005, estabelece a estrutura de carreira e classificação dos servidores TAEs nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (BRASIL, 2005). O PCCTAE estabelece que a carreira dos TAEs é dividida em cinco níveis de classificação — A, B, C, D e E — em conformidade com critérios de escolaridade e experiência profissional.

Além da estrutura de níveis, o PCCTAE estabelece quatro níveis de capacitação (I, II, III e IV) e 16 padrões de vencimento. A progressão na carreira pode ocorrer mediante duas modalidades: a Progressão Funcional, que permite ao servidor progredir dentro de uma classe, percorrendo os quatro níveis de capacitação e os dezesseis padrões de vencimento, mas impossibilita a ascensão para classe superior sem novo concurso público; e a Progressão por Capacitação Profissional, que constitui mudança de nível de capacitação com base em cursos realizados após ingresso no cargo, respeitados critérios de compatibilidade e interstício mínimo de 18 meses (BRASIL, 2005).

Para além da progressão, o PCCTAE estabelece incentivos específicos à qualificação. O Incentivo de Qualificação é concedido ao servidor que se enquadra no plano de carreira e possua formação formal superior exigida para o cargo. Os percentuais de incentivo variam conforme o nível de escolaridade: 25% a 15% para graduação completa; 30% a 20% para especialização (carga horária $\geq$ 360h); 52% a 35% para mestrado; 75% a 50% para doutorado, com variação de acordo com relação direta ou indireta entre área de formação e ambiente organizacional de atuação (BRASIL, 2005). Contudo, tratar dos aspectos políticos e

procedimentais em torno da trajetória laboral dos TAE´s demanda também da compreensão em torno do fenômeno da sobrequalificação, que se discute a seguir.

A sobrequalificação constitui-se como condição na qual um indivíduo possui qualificação — compreendida como educação formal, habilidades e experiência profissional — superior àquela requerida pelo seu trabalho (Gonçalves, 2018). Conforme Maciel *et al.* (2006), a sobrequalificação é fenômeno em que indivíduos ocupam cargos ou empregos que exigem quantidade excessiva de qualificações. Ademais, pode-se considerar como sobrequalificação a condição em que a organização impede o servidor de exercer plenamente suas funções, mesmo possuindo competências desenvolvidas.

A literatura aponta que a sobrequalificação pode ser objetiva ou percebida (Nunes *et al*., 2023). A sobrequalificação objetiva considera a educação formal como referência, enquanto a sobrequalificação percebida avalia a percepção do trabalhador sobre a discrepância entre suas competências e as demandas do cargo. As pesquisas comprovam que a sobrequalificação não constitui condição laboral desejável, associando-se à ocorrência de mal-estar, atitudes negativas no trabalho, redução de motivação e comprometimento organizacional (Nunes *et al*., 2023)

Para os servidores TAEs em universidades públicas, a sobrequalificação emerge como fenômeno particularmente complexo. Embora a busca por titulação *Stricto Sensu* seja estimulada pelas políticas de incentivo qualificação e necessária para progressão funcional, frequentemente não há correspondência entre o conhecimento adquirido e as atividades concretas que o servidor realiza. Esta desconexão manifesta-se através de sentimentos de invisibilidade profissional, subutilização de capacidades intelectuais e ruptura entre as expectativas de utilização dos conhecimentos e a realidade laboral.

Logo, as ações de capacitação e qualificação constituem-se como essenciais quando a política de gestão de pessoas concentra-se no desenvolvimento de pessoal, permitindo aos servidores prestarem serviços aos cidadãos com maior qualidade (Nunes *et al*., 2023). O aprimoramento dos servidores envolve, além da transmissão de saberes, a criação de atitudes e comportamentos voltados para o crescimento pessoal ou coletivo, com objetivo de atingir objetivos institucionais e estratégicos.

Segundo Jacobsen, Souza e Veiga (2016), as políticas de gestão de pessoas na Administração Pública devem buscar equilíbrio entre as necessidades da instituição e as necessidades dos servidores, tratando-se de aspecto complexo relacionado ao que os trabalhadores desejam do ambiente em que trabalham, não apenas em termos financeiros, mas também em relação ao crescimento profissional e pessoal.

Nos últimos anos, observa-se crescimento significativo no acesso de TAEs a programas de pós-graduação *Stricto Sensu* em universidades federais brasileiras. Este fenômeno relaciona-se tanto à disponibilidade de editais institucionais de afastamento para formação quanto ao aprimoramento de políticas de incentivo salarial. Contudo, o processo de qualificação frequentemente não é acompanhado de reestruturação das funções ou reorganização do trabalho que permita aproveitar integralmente as competências adquiridas.

3 Percurso Metodológico

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa, de caráter empírico, com coleta de dados mediante entrevistas semiestruturadas. Trata-se de pesquisa de campo realizada em uma universidade federal brasileira, *lócus* privilegiado para investigação de temas relacionados ao trabalho, políticas públicas e formação de profissionais que constituem a instituição (Creswell,

2011). Como sujeitos de pesquisa, foram contemplados dez Servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) que completaram ou estão cursando mestrado ou doutorado. Os participantes apresentam faixa etária entre 34 e 57 anos, com tempo de serviço na instituição variando entre 5 a 31 anos. A maioria possui formação superior nas áreas de Educação, Administração e Ciências Biológicas. No momento da coleta de dados, cinco ocupavam cargo de nível D e sete o nível E conforme o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com roteiro elaborado a partir de literatura específica. A análise foi orientada pela análise de contedo, seguindo etapas de pré-análise, organização do material, codificação e categorizao, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Foram estabelecidas duas categorias analíticas definidas a priori: trajetórias de qualificação no âmbito da atuação profissional e processos de sobrequalificação e repercussões nas vivências laborais (Bardin, 2011). Para garantia do anonimato dos participantes, seus nomes foram substituídos por nomes fictícios ao longo da análise e apresentação dos resultados. A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética da UTFPR e a realização das entrevistas obedeceu ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido orientado pelo CEP.

4 Principais Achados de Pesquisa: vivências laborais e sobrequalificação

Entre os dez entrevistados, apenas cinco ocupam cargos formais de chefia remunerados, sendo que em um dos casos há exercício de cargo de direção técnica sem remuneração adicional. A distribuição entre os *campi* mostrou-se heterogênea, com servidores atuando em setores diversos das atividades acadêmicas e administrativas. Quanto à formação em nível de pós-graduação, sete cursaram programas Stricto Sensu na Universidade Federal do Paraná, dois optaram por instituições como Universidade Federal da Integração Latino-Americana e Universidade Estadual de Maringá, e apenas um participante realizou doutorado em instituição internacional. Quanto à titulação alcançada, oito completaram mestrado e dois estavam cursando doutorado no momento da coleta de dados. A distribuição entre mestrado e doutorado revela um cenário em transição, com um número significativo de TAEs ainda engajados em processos de qualificação de nível máximo.

No que diz respeito às motivações dos participantes da pesquisa em relação a decisão de ingressar em programas de pós-graduação Stricto Sensu verifica-se que as em mesmas estão relacionadas a múltiplos fatores envolvendo motivações pessoais e institucionais. Embora o incentivo financeiro e a possibilidade de progresso funcional constituam elementos recorrentes, há forte desejo de aprimoramento profissional, reconhecimento institucional e aprofundamento acadêmico. Diversos entrevistados mencionaram que o contato direto com docentes e estudantes, especialmente em áreas como educação, extensão universitária e tecnologias educacionais, despertou necessidade de maior qualificação para dialogar de forma equitativa com pares e contribuir de maneira mais efetiva para a universidade. O gosto pelo estudo e busca de realização pessoal apresentam-se como motivadores importantes, evidenciando que o ingresso no *Stricto Sensu* não se limita a aspectos pragmáticos, mas abarca construção de trajetória profissional mais significativa e respeitada.

Além disso, a política de incentivo à qualificação, ainda que com limitações, foi apontada como fator impulsionador significativo, especialmente quando associada à possibilidade de aplicar conhecimento adquirido diretamente em funções ou projetos

institucionais. Por sua vez, a realização de cursos de pós-graduação Stricto Sensu por servidores técnico-administrativos foi marcada por série de desafios transcendendo a dedicação acadêmica. Os principais obstáculos relacionam-se à estrutura institucional, conciliação entre trabalho e estudo, falta de apoio formal e sobrecarga pessoal. Como servidores entrevistados em sua grande maioria cumpriam jornada de oito horas diárias de jornada de trabalho, o tempo disponível para vida pessoal mostrou-se como principal queixa. Normalmente, os TAEs necessitavam aguardar abertura de editais dos processos seletivos para obtenção de pós-graduação, especialmente para solicitar afastamento parcial ou integral.

A maioria dos entrevistados conciliou trabalho, estudos e vida pessoal sem afastamento formal, recorrendo a flexibilizações informais de horário, apoio de chefias imediatas ou aproveitando períodos de férias. O processo foi influenciado por fatores como falta de planejamento institucional para orientar e apoiar servidores, dificuldades logísticas e emocionais como deslocamentos e carga horária intensa, ausência de licença e impactos na saúde, bem como por escolhas estratégicas de programas com aulas noturnas ou concentradas. Contudo, mencionaram que apesar das dificuldades, muitos relataram que o processo foi enriquecedor, com impacto direto na atuação profissional e na autoestima.

Os achados de pesquisa indicam cenário complexo e multifacetado relacionado aos processos de sobrequalificação e subutilização de competências dos TAEs após conclusão do *Stricto Sensu*. Embora a busca por qualificação seja motivada por aspirações de ascensão, reconhecimento e desenvolvimento pessoal, há pouca aplicação prática dos conhecimentos adquiridos. A estrutura institucional frequentemente desconsidera as qualificações obtidas, gerando sentimentos de invisibilidade profissional e subutilização de capacidades. A sobrequalificação manifesta-se através de múltiplas dimensões. Primeiramente, há desalinhamento entre área de formação Stricto Sensu e atividades concretas realizadas no retorno ao trabalho. Servidores que desenvolvem pesquisas e adquirem expertise substantiva em suas áreas de formação frequentemente retornam a funções administrativas que demandam competências distintas daquelas desenvolvidas.

Segundo, a instituição raramente reorganiza as funções dos TAEs qualificados para aproveitar seus novos conhecimentos e habilidades. A estrutura de cargos permanece essencialmente inalterada, com atribuições mantidas praticamente idênticas àquelas anteriores à formação. Isto resulta em desconexão profunda entre potencialidades do servidor e realidade laboral cotidiana. Em terceiro, há falta de reconhecimento institucional que vá além do incentivo salarial. O conhecimento adquirido não é incorporado nas práticas organizacionais, não há oportunidades de liderança ou participação em decisões estratégicas, e não há espaço para que o servidor qualificado contribua com sua expertise em nível mais elevado de complexidade. Alguns entrevistados relataram experiências positivas, como maior autonomia, respeito profissional e oportunidades de atuação ampliada. Contudo, estes casos representam exceções em cenário mais amplo de invisibilidade.

Além disso, a realização de cursos de pós-graduação Stricto Sensu pelos TAEs entrevistados trouxe à tona reflexões importantes sobre as conexões entre formação acadêmica e prática profissional cotidiana na universidade. Os entrevistados revelaram como essas dimensões se entrecruzam, seja no aprimoramento das atividades já realizadas, na possibilidade de inovar processos institucionais ou ainda na construção de uma visão mais crítica e ampliada do papel do servidor técnico-administrativo no contexto universitário.

Do mesmo modo, há que se mencionar que a política de qualificação da universidade, voltada aos servidores técnico-administrativos em educação, revela cenário ambíguo marcado por avanços institucionais e desafios persistentes. Embora haja iniciativas como editais

periódicos e incentivos salariais à qualificação, muitos servidores enfrentam barreiras estruturais, burocrático-administrativas e culturais para acessar e usufruir plenamente dessas políticas. Entre os principais pontos levantados destaca-se: falta de divulgação clara sobre processos de afastamento e incentivos; dependência significativa da chefia imediata, que pode facilitar ou dificultar acesso às licenças; desigualdade de oportunidades entre técnicos e docentes, especialmente no reconhecimento da qualificação; avanços recentes como regularidade dos editais e maior transparência nos critérios de seleção; subutilização das competências adquiridas com pouco aproveitamento institucional dos conhecimentos pós-formação.

Do mesmo modo, o processo não pode ser compreendido apenas como investimento individual, mas como parte de política institucional que apresenta contradições significativas em sua implementação. Isto ocorre frequentemente porque os TAEs encontram barreiras durante o processo para realização do Stricto Sensu, pois não havia orientação clara que os auxiliasse no momento de inscrição para licenças de afastamento.

Sobre os aspectos de remuneração, os percentuais de acréscimo sobre o vencimento básico para mestres e doutores, especialmente quando a área é considerada de relação direta com o ambiente organizacional, são citados explicitamente como fatores decisivos. Esse elemento, contudo, convive com motivações de ordem simbólica e vocacional: o desejo de reconhecimento no meio acadêmico, a busca por legitimidade para dialogar com docentes e conduzir projetos institucionais, o gosto pela pesquisa e a necessidade de aprofundar repertórios teórico-metodológicos para qualificar o trabalho. Em vários relatos, a intenção de aplicar os conhecimentos no cotidiano institucional — em formação docente, tecnologias educacionais, acessibilidade, políticas afirmativas ou gestão de processos administrativos — aparece como expectativa legítima e orientadora da escolha do programa e do tema de pesquisa.

A trajetória de realização dos cursos expõe, de modo contundente, o custo pessoal e organizacional da qualificação. Predominou a conciliação do trabalho com estudos sem licença formal ou redução de jornada, frequentemente sustentada por acordos informais com chefias imediatas e por flexibilizações práticas, sobretudo durante a pandemia, que viabilizaram disciplinas remotas e etapas de pesquisa. Esses arranjos, embora tenham permitido avançar na formação, implicaram em sobrecarga emocional e física, impacto na vida familiar e, em casos, relatos de adoecimento. Somaram-se a isso dificuldades estruturais: a desinformação sobre procedimentos e critérios de afastamento, a dependência da anuência das chefias, a ausência de substituição para tarefas essenciais e a necessidade de compatibilização logística (deslocamentos entre cidades, módulos concentrados, horários noturnos). Em síntese, as condições de formação revelam uma combinação de resiliência individual e lacunas institucionais na governança dos processos de qualificação, sugerindo que a política vigente é mais eficaz para estimular o ingresso do que para suportar, de forma organizada, o percurso formativo até a titulação.

Os entrevistados descrevem aplicação concreta de resultados e competências em formação de professores, educação a distância, acessibilidade e inclusão, coordenação de projetos, avaliação de políticas afirmativas, aperfeiçoamento de sistemas de patrimônio e almoxarifado, além de ganhos em escrita acadêmica, análise de dados, argumentação e planejamento. Há relatos de produtos de pesquisa que se tornaram referências internas, com solicitações de docentes para palestras e colaboração técnica, e experiências de realocação de tarefas para atividades menos rotineiras e mais analíticas após a titulação. Esses casos mostram que, quando o tema da pesquisa se alinha ao setor de lotação e há abertura local para incorporar saberes, a qualificação se converte em valor institucional com impactos perceptíveis.

Entretanto, uma parcela igualmente expressiva relata retorno às mesmas rotinas operacionais e burocráticas anteriores à formação, sem readequação de atribuições ou reconhecimento formal da nova titulação. Nesses contextos, a qualificação opera como um ganho subjetivo — elevação da autoestima, ampliação da visão crítica, maior domínio de métodos e conceitos — que não encontra canais institucionais para se materializar em funções, escopos ou responsabilidades compatíveis.

A dissonância entre competências adquiridas e exigências do cargo emerge como experiência recorrente: servidores referem sentir-se "além" das atribuições desenhadas, com pouca possibilidade de exercer plenamente aquilo que aprenderam. Essa percepção não se limita a frustrações pontuais; ela compõe um quadro em que a estrutura universitária, na prática cotidiana, não integra de modo sistemático o saber técnico-administrativo qualificado à missão acadêmica, aos processos decisórios e aos projetos estratégicos.

A partir desse conjunto de experiências, a sobrequalificação desponta como fenômeno estruturante. No plano objetivo, ela se manifesta pela titulação formal superior à exigida para o cargo. No plano subjetivo, traduz-se na percepção de subutilização, invisibilidade e descompasso entre qualificação e função — com consequências sobre motivação, engajamento e, em casos, saúde mental. Não se trata, portanto, de um problema individual ou de escolhas formativas "equivocadas"; ao contrário, os achados sugerem que a sobrequalificação resulta da combinação entre uma política de estímulo financeiro à titulação e a ausência de mecanismos institucionais de retorno que readequem práticas, atribuições e trajetórias de carreira. Em outras palavras, a universidade incentiva fortemente que TAEs qualifiquem seus perfis, mas não cria, de forma regular e previsível, os espaços de aproveitamento desses saberes nos fluxos e arranjos de trabalho, nas comissões, nas frentes de inovação, na elaboração e implementação de políticas e na gestão de processos que exigem maior complexidade analítica. Em paralelo, pares de falas indicam uma distância cultural e organizacional entre técnicos e docentes em espaços de poder e de definição de rumos, reservando centralidade decisória a segmentos docentes e restringindo a conversão da qualificação técnica em autoridade funcional.

Há, ainda, uma dimensão simbólica que atravessa os relatos e ajuda a explicar a persistência da sobrequalificação: a distância cultural e organizacional entre o técnico e o docente em espaços de poder e de definição de rumos institucionais. Diversos entrevistados narram barreiras formais e informais que limitam o acesso de TAEs qualificados a comissões estratégicas, presidências de colegiados ou tarefas reconhecidamente "acadêmicas", mesmo quando detêm mestrado ou doutorado alinhados às necessidades da universidade. Nessas circunstâncias, a qualificação tende a permanecer como atributo pessoal pouco convertido em autoridade funcional ou em legitimidade para condução de processos de maior impacto, reforçando a sensação de pertencimento parcial e de reconhecimento fragmentado.

A compilação dos resultados permite delinear implicações nítidas para a gestão universitária. Em primeiro lugar, a comunicação e os processos relativos a afastamentos e licenças carecem de previsibilidade, transparência e orientação ativa ao servidor. A dependência da chefia imediata e a assimetria de informação produzem trajetórias dispares e elevam o custo emocional da qualificação. Em segundo lugar, a ausência de um plano de retorno — que estabeleça revisão de atribuições, objetivos de aplicação do conhecimento, prazos e acompanhamento — torna a integração dos saberes pós-formação contingente ao voluntarismo local ou à iniciativa individual do servidor. Em terceiro lugar, falta um mapeamento institucional de competências e produtos de pesquisa dos TAEs que conecte, de forma orgânica, esse capital humano a projetos prioritários (formação docente, acessibilidade, dados e indicadores, transformação digital, eficiência administrativa, avaliação e

monitoramento de políticas). Por fim, a equidade de espaços e a valorização simbólica do saber técnico-administrativo exigem revisão de práticas que, mesmo sem proibições explícitas, reservam a centralidade dos processos de criação e decisão a segmentos docentes, desperdiçando a potência colaborativa da qualificação Stricto Sensu de servidores técnicos.

As experiências positivas relatadas — mudanças de atribuições, maior autonomia, abertura para projetos e demanda por expertise — indicam que a universidade possui condições de transformar a qualificação em valor institucional quando consegue operacionalizar o alinhamento entre tema pesquisado, necessidades do setor e governança favorável. Todavia, a recorrência de retornos sem readequação, de tarefas repetitivas e de reconhecimento limitado sinaliza que esses casos ainda são exceções e dependem mais de circunstâncias locais do que de diretrizes gerais. O saldo, portanto, é duplo: por um lado, a qualificação promove crescimento pessoal e profissional, fortalece a identidade dos TAEs e amplia sua capacidade crítica e analítica; por outro, a ausência de mecanismos institucionais de integração e valorização pós-formação converte esse investimento em uma vantagem salarial e simbólica que não se traduz, com regularidade, em transformação do trabalho e da carreira.

Assim, a sobrequalificação dos TAEs no contexto universitário, tal como percebida pelos entrevistados, constitui menos um desajuste entre escolhas individuais e necessidades organizacionais, e mais um efeito sistêmico de políticas que estimulam a titulação sem amarrar os elos de retorno entre saber, função e trajetória. Reverter esse quadro pressupõe, para além da manutenção do incentivo financeiro, a institucionalização de trilhas de aproveitamento das competências adquiridas, a criação de planos de retorno com metas e acompanhamento, a abertura de comissões e frentes estratégicas à participação de TAEs qualificados, o mapeamento e a circulação dos produtos de pesquisa em agendas de melhoria e inovação, e a revisão de fluxos de trabalho e desenho de cargos onde haja histórico de aplicação efetiva do conhecimento. Sem tais arranjos, a qualificação continuará a produzir ganhos individuais relevantes — sobretudo em termos de remuneração e repertório —, mas permanecerá subaproveitada como ativo coletivo da universidade, com custos humanos (desmotivação, mal-estar) e institucionais (perda de eficiência e de capacidade de resposta) que a própria pesquisa, de modo eloquente, trouxe à superfície.

Em última instância, os resultados apontam que integrar o saber técnico-administrativo qualificado à missão acadêmica não é apenas uma questão de justiça organizacional ou de reconhecimento simbólico: é uma condição para que a universidade pública realize, em sua plenitude, o compromisso com a excelência, a democratização do conhecimento e a inovação em ensino, pesquisa, extensão e gestão. A qualificação Stricto Sensu dos TAEs, quando convertida em função, responsabilidade e espaço de criação, deixa de ser um fim em si mesma e torna-se um vetor de transformação institucional.

Considerações Finais

A análise das políticas de qualificação de Técnicos Administrativos em Educação no contexto do *Stricto Sensu* revela realidade complexa marcada por tensões fundamentais entre intenções institucionais e resultados efetivos. Enquanto a legislação nacional estabelece mecanismos robustos de incentivo à formação avançada, e enquanto há reconhecimento institucional formal dessas políticas, há lacuna significativa entre a possibilidade de qualificação e o aproveitamento efetivo das competências adquiridas;

Os resultados apontam que a sobrequalificação não é simplesmente resultado da escolha individual de servidores por formação acima de suas necessidades laborais. Constitui-se, antes, como sintoma de modelo organizacional que não integra plenamente os saberes técnico-administrativos à missão acadêmica da universidade pública. A estrutura institucional permanece fundamentalmente inalterada face à qualificação de seus servidores técnicos, perpetuando desconexão entre conhecimentos adquiridos e oportunidades de aplicação prática.

A invisibilidade profissional relatada pelos entrevistados não decorre de competência insuficiente, mas da ausência de espaços institucionais que reconheçam e valorizem as contribuições potenciais de servidores altamente qualificados. O conhecimento gerado no processo de formação *Stricto Sensu* permanece frequentemente invisibilizado, não incorporado nas práticas de gestão universitária nem aproveitado para aprimoramento dos processos organizacionais. Para que a qualificação de TAEs no *Stricto Sensu* efetivamente contribua para melhoria da prestação de serviços públicos de qualidade, necessário que a universidade pública efetue revisão substantiva de suas políticas de organização do trabalho. Especificamente, sugere-se: (1) reestruturação de cargos e funções que permita aproveitamento das competências adquiridas em programas de mestrado e doutorado; (2) criação de estrutura formal de orientação e acompanhamento de servidores durante e após o processo de formação; (3) incorporação sistemática dos conhecimentos dos TAEs qualificados nas decisões e projetos institucionais; (4) reconhecimento formal que vá além do incentivo salarial, incluindo oportunidades de liderança e participação em instâncias decisórias.

Além disso, é imperativo que a universidade pública, como instituição social comprometida com democracia e inclusão, reconheça que a valorização dos TAEs é também valorização da própria missão institucional. Conforme destaca Chauí (2003), a universidade pública deve se constituir como espaço de construção coletiva, democrática e inclusiva, também para os Servidores Técnicos Administrativos. A qualificação destes profissionais não deve ser vista como custo organizacional, mas como investimento na consolidação de universidade verdadeiramente democrática, donde todos os trabalhadores — docentes e técnicos — possam exercer plenamente suas potencialidades.

Conclui-se, portanto, que as políticas atuais de qualificação de TAEs no *Stricto Sensu*, embora representem avanço significativo em relação às práticas pretéritas, permanecem insuficientes para responder à complexidade do fenômeno da sobrequalificação. Há necessidade urgente de restruturação integrada das políticas institucionais que articule simultaneamente: (1) facilitação do acesso à formação avançada; (2) reorganização das estruturas e processos de trabalho; (3) reconhecimento institucional que transcenda incentivos meramente salariais; (4) inclusão substantiva dos TAEs nas dinâmicas acadêmicas e decisórias da universidade pública

Apenas através de transformação sistêmica e integrada será possível converter a qualificação dos TAEs em elemento genuinamente constitutivo de fortalecimento da universidade pública brasileira, superando a atual situação de invisibilidade profissional e subutilização de saberes que constitui desperdício tanto da experiência humana quanto institucional.

Referências

Bardin, L. (2011). **Análise de conteúdo** (4ª ed.). São Paulo: Edições 70.

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 Superior. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

Chauí, M. (2003). **A universidade operacional**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 8(1), 1-14.

Creswell, J. W. (2011). **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto (5ª ed.). Porto Alegre: Penso.

Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnicos-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Pública do Brasil (FASUBRA). (2024). Pautas reivindicatórias do movimento grevista de 2024. Brasília: FASUBRA. Recuperado de https://www.fasubra.org.br/

Gonçalves, L. S. S., Neto, A. M., & Borges-Andrade, J. E. (2018). Educação, competências e sobrequalificação: A inserção profissional de mestres em educação. **Cadernos de Pesquisa**, 48(168), 482-503.

Jacobsen, A. L., Souza, J. A., & Veiga, R. T. (2016). Gestão de pessoas em organizações públicas: Perspectivas teóricas e empíricas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, 3(2), 78-96.

Maciel, R. H., Camargo, A. B. (2006). Sobrequalificação profissional em contextos de desemprego: Uma perspectiva teórica e empírica. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.

Mintzberg, H. (2003). **Estrutura e dinâmica das organizações** (4ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Nunes *et al*. (2023). Políticas de qualificação de servidores na administração pública: Sobrequalificação e vivências laborais. **Revista de Administração Pública**, 57(3), 445-468.