

**O afastamento integral para pós-graduação *stricto sensu* como prática de gestão estratégica de pessoas no setor público: o caso de uma instituição federal de ensino brasileira**

**Sílvia Letícia Trevisan – trevisansilvialeticia@gmail.com  
Universidade Estadual do Centro Oeste**

**Sandra Mara de Andrade - prof.sandraandrade@hotmail.com  
Universidade Estadual do Centro-Oeste**

**Área Temática: Administração Pública, Desenvolvimento Local e Regional**

**Resumo**

Com o desenvolvimento da perspectiva gerencial na administração pública brasileira e a ênfase na entrega de resultados efetivos à sociedade, as pessoas passaram a ser atores principais na consecução da missão, visão, dos objetivos e metas da administração pública, o que evidencia a importância da gestão estratégica de pessoas neste setor. Neste sentido, utilizando abordagem qualitativa, este estudo de caso buscou identificar como os afastamentos integrais para pós-graduação *stricto sensu* em uma instituição de ensino federal brasileira contribuíram para o desenvolvimento de pessoas, da organização e para a geração de valor público. O período temporal do estudo foi desde a criação da instituição (2009) aos tempos atuais (2018). A coleta de dados se deu por meio de análise documental de fontes primárias e secundárias e também, por entrevistas semiestruturadas. Após a categorização e análise dos dados, verificou-se que neste período ocorreram 242 afastamentos para pós-graduação *stricto sensu* e os discursos dos entrevistados demonstram as contribuições destes às dimensões de desenvolvimento individual, organizacional e de geração de valor público, as quais relacionaram-se principalmente ao aprimoramento das atividades de ensino, pesquisa, extensão, práticas pedagógicas e administrativas.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas; Administração Pública; Desenvolvimento Individual; Desenvolvimento Organizacional; Valor Público.

**Abstract**

With the development of the managerial perspective in the Brazilian public administration and the emphasis on delivering effective results to society, people became the main actors in achieving the mission, vision, objectives and goals of public administration, which highlights the importance of management of people in this sector. In this sense, using a qualitative approach, this case study sought to identify how the full leave of the work to study post-graduation *stricto sensu* in a Brazilian federal teaching institution contribute to the development of people, organization and the generation of public value. The time period of the analysis has been from the creation of the institution (2009) to the present times (2018). Data collection was done through documentary analysis of primary and secondary sources and also, through semi-structured interviews. After the categorization and analysis of the data, it was verified that during this period there were 242 departures for the *stricto sensu* postgraduate course and the speeches demonstrate the perception regarding the individual, organizational dimensions and the generation of public value, which were mainly related to the improvement of teaching, research, extension, pedagogical and administrative practices.

**Keywords:** Strategic People Management; Public Administration; People Development; Organization Development; Public Value.

## **1. Introdução**

Com o advento da perspectiva gerencial na administração pública, aspectos relativos ao papel do capital humano nas organizações tomaram novos rumos. Deixa-se para trás o foco apenas nos processos, característica do paradigma burocrático e busca-se focar nos resultados entregues à sociedade. Neste novo modelo, o papel das pessoas é de suma importância para concretizar os aspectos relativos à gestão estratégica no setor público (a missão, visão, objetivos e metas). Assim, a gestão de pessoas alinha-se à gestão estratégica e promove o desenvolvimento dos indivíduos com foco na execução das estratégias organizacionais, no desenvolvimento organizacional e na promoção de ações com eficiência, eficácia e efetividade para a sociedade, finalidade maior da administração pública, gerando valor público (Albuquerque & Leite, 2009; Bergue, 2014; Costa, 2010; Leite et al., 2009).

Diante destes aspectos, este estudo de caso desenvolvido em uma instituição federal de ensino brasileira, relaciona os incentivos previstos em lei voltados à capacitação dos servidores, especificamente o afastamento integral para pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado) e pós-doutorado. Tem como objetivo identificar como a concessão dos afastamentos para capacitação contribuiu para o desenvolvimento das pessoas, da organização e a para geração de valor público em uma instituição federal de ensino no período de 2009 a 2018, ou seja, desde sua criação até os tempos atuais na perspectiva dos servidores que usufruem do afastamento, dos gestores organizacionais e dos usuários dos serviços educacionais.

A estrutura deste estudo foi composta pelo referencial teórico, o qual aborda: gestão estratégica de pessoas na administração pública; desenvolvimento individual, organizacional e a geração de valor público; pós-graduação *stricto sensu* como meio para a promoção e disseminação do desenvolvimento educacional. Em seguida, apresenta-se a metodologia de pesquisa, a análise, a discussão dos resultados e as considerações finais da pesquisa.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão estratégica de pessoas na Administração Pública**

A gestão estratégica de recursos humanos ou de pessoas, expressão surgida na literatura internacional na década de 1980, apresenta-se no cenário organizacional como um novo olhar para o capital humano. Deste modo, as organizações passaram a focar no desenvolvimento da gestão de pessoas, relacionando-a às questões estratégicas (realização da

sua visão, missão, objetivos e metas) e a enfatizando importância dos sistemas de RH, saindo apenas da visão instrumental dos recursos humanos (Albuquerque & Leite, 2009).

Para abordar a gestão estratégica de pessoas na administração pública, faz-se necessário evidenciar que as organizações públicas operam em lógica diversa da iniciativa privada. Os entes da administração pública exercem suas atividades de acordo com sua finalidade instituída em lei, missão e visão, executam os recursos orçamentários, transformando-os em bens ou serviços públicos que são postos à disposição da coletividade, atendendo um dos princípios essenciais desta esfera: a finalidade pública (Costa, 2010).

Importante mencionar que a Administração Pública, sob a perspectiva histórico-evolutiva, distingue-se em três modelos teóricos: o patrimonialista; burocrático e gerencial. Destaca-se neste artigo, o último. Com a edição do Plano Diretor da Reforma do Estado, emerge o modelo gerencial de administração pública, o qual volta a gestão pública para a busca de eficiência, a redução de custos, o aumento da qualidade dirigido ao cidadão; sob a ótica gerencial, por meio da definição clara de objetivos, da descentralização, da mudança de estruturas organizacionais, da adoção de valores e de comportamentos modernos, revelou-se a capacidade do modelo na promoção do aumento da eficiência e da qualidade dos serviços sociais oferecidos pelo setor público (Costa, 2008). A partir deste paradigma, ressalta-se o inegável papel das pessoas na administração pública, uma vez que tudo se processa por meio delas. A geração de valor público materializa-se em bens e serviços, produzidos pelas pessoas, mencionando como exemplos a educação, saúde, assistência social, segurança, justiça, dentre outros (Bergue, 2014).

## 2.2 Desenvolvimento individual, organizacional e a geração de valor público

Deste modo, a partir da visão e desenvolver pessoas e a organização não deve ser uma proposta ambígua, mas sim complementar. A evolução de ambos está interligada, ou seja, trata-se de um processo que envolve mutuamente o indivíduo e a organização, em uma relação de troca e não de rivalidade. Os novos modelos de gestão de pessoas têm como foco promover o desenvolvimento da aprendizagem individual e organizacional, alinhando as perspectivas do sujeito e da organização (Mascarenhas, 2008; Heaton & Ackah, 2007).

Deste modo, passa-se a explorar o desenvolvimento individual, uma vez que “todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. São as pessoas o ponto de partida e sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia-a-dia” (Fleury & Oliveira Junior, 2002, p. 133). Cabe ressaltar que

este trabalho aborda o desenvolvimento educacional dos servidores públicos por meio do afastamento para cursar pós-graduação *stricto sensu*, em uma perspectiva mais ampla do que a gestão por competências e abrange a questão educacional, visto que permite ao indivíduo chegar a um nível acadêmico mais elevado (Mascarenhas, 2008). Por sua vez, o desenvolvimento organizacional é essencial face às mudanças constantes em seu ambiente interno e externo e só é possível por meio da ação de pessoas. No caso do setor público é necessário que se atente às demandas sociais e que os processos internos sejam trabalhos no sentido de enfatizar o seu resultado (objetivo do processo e o motivo de sua existência), não observando somente as atividades em si (Bergue, 2014; Fiel Filho, 2010).

Neste viés, as pessoas produzem valor quando transformam o seu conhecimento em ação e este processo se materializa no trabalho, quando o conhecimento é utilizado para promover a melhoria das ações organizacionais, na excelência na prestação de serviços (Bergue, 2014). Deste modo, ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) são essenciais para agregar valor às práticas do servidor público, pois possibilitam a ampliação do conhecimento, o qual é produto do processo científico. O indivíduo apropria-se do conhecimento para que então possa disseminá-lo, gerando assim, valor público, ou seja, serviços que são reconhecidos socialmente como valiosos (Bergue, 2014).

### 2.3 Pós-graduação *stricto sensu*: promoção e disseminação do desenvolvimento educacional

Steiner (2005) coloca a pós-graduação *stricto sensu* no topo da pirâmide do sistema de ensino, afirmação realizada considerando o contexto mundial, visto que a maior parte dos países possui um sistema educacional robusto e na era da sociedade do conhecimento, nenhuma nação pode dispensar este degrau educacional. A decisão pelo ingresso em um curso de mestrado, doutorado ou pós-doutorado é altamente complexa e subjetiva, sendo os fatores que influenciam na inscrição, progresso e término do curso são um desafio para os pesquisadores da área (Holley & Caldwell, 2012).

Cabe ressaltar que a pós-graduação *stricto sensu* não busca somente capacitar novos cientistas e professores apenas para desenvolver atividades acadêmicas nas universidades e demais instituições, pois a sociedade precisa também de cientistas de alto nível para atuarem nas empresas e de pessoas que sejam capazes, mesmo que fora das universidades, de promoverem a capacitação da população, transformando o conhecimento científico em atuações profissionais significativas para a coletividade, em empresas ou organizações que se

preocupam e promovem o acesso ao conhecimento, sua difusão e ampla utilização na sociedade (Botomé & Kubo, 2002).

Neste sentido, ressalta-se a relevância dos incentivos legais propostos em alguns órgãos da administração pública como meio para promover a gestão estratégica de pessoas, especialmente em instituições educacionais, os quais possibilitam que os servidores que atendam as condições dispostas na legislação, usufruam de afastamentos integrais para poderem dedicar-se à pós-graduação *stricto sensu* (mestrado, doutorado), incluindo o pós-doutorado, para que ampliem seu conhecimento e promovam sua disseminação, gerando valor público.

### **3. Metodologia**

Este estudo teve por objetivo de identificar como a concessão dos afastamentos integrais para pós-graduação *stricto sensu* contribuiu para o desenvolvimento das pessoas, da organização e a para geração de valor público em uma instituição federal de ensino brasileira no período de 2009 a 2018, ou seja, desde sua criação até os tempos atuais na perspectiva dos servidores que usufruem do afastamento, dos gestores organizacionais e dos usuários dos serviços educacionais. Utilizou-se a abordagem qualitativa; o método para o desenvolvimento do trabalho foi o estudo de caso descritivo, visto que este apresenta um relato detalhado de um fenômeno organizacional (Eisenhardt, 1989; Godoy, 2010).

Com relação aos procedimentos de coleta de dados, realizou-se pesquisa documental; os documentos foram analisados e investigados por meio de técnicas para manuseio e análise que garantem o rigor do método científico (Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009; Eisenhardt, 1989). Foram utilizados dados primários extraídos de documentos institucionais públicos dos editais e portarias de concessão dos afastamentos emitidos entre 2009 e 2018. Utilizou-se também, dados secundários da lei de criação da instituição, seu estatuto e do regime jurídico dos servidores públicos. Outro método de coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas, com 9 entrevistados de uma unidade institucional aleatória. Buscou-se abranger as três dimensões discutidas no referencial teórico: a dimensão do desenvolvimento individual; dimensão organizacional e dimensão do público usuário, conforme apresentadas no quadro 1, a seguir.

O método de análise dos dados (tanto da análise documental, quanto das entrevistas) foi a análise de conteúdo, a partir da perspectiva de Bardin (2011). Os dados documentais foram analisados e tabulados em planilhas. As entrevistas foram transcritas integralmente e

tiveram seu conteúdo analisado, considerando as categorias de análise de dados inicialmente estabelecidas de acordo com a fundamentação teórica são aquelas já descritas no quadro 1, na coluna “Dimensão”.

Quadro 1

**Dimensões, categorias e entrevistados do estudo de caso**

DIMENSÃO	CATEGORIAS	ENTREVISTADOS
DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL	Servidores que usufruíram dos afastamentos (dois entrevistados)	Docente do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico Técnico Administrativo em Educação
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Gestores organizacionais (três entrevistados)	Chefe da Seção de Gestão de Pessoas Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão Diretor de Planejamento e Administração
GERAÇÃO DE VALOR PÚBLICO	Usuários dos serviços educacionais (três entrevistados)	Aluno do Ensino Médio Técnico Aluno do Ensino Superior Aluno de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i>

Fonte: elaborado pelas autoras do trabalho (2018).

#### 4. Análise e discussão dos resultados

##### 4.1 Contexto Institucional e Disposições Legais Relativas aos Afastamentos Integrais

O estudo de caso em questão envolveu uma instituição de ensino federal brasileira, autarquia do Poder Executivo, parte da Administração Indireta, criada pela lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, a qual oferece educação profissional e tecnológica, por meio de cursos de curta duração (presenciais e educação à distância - EAD), cursos técnicos integrados ao ensino médio e subsequentes, cursos superiores (bacharelados, licenciaturas, tecnólogos) e cursos de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*. Com relação ao número de alunos atendidos, em agosto de 2018, a instituição contava com 18.700 alunos presenciais e 10.287 alunos na modalidade EAD (Lei n. 11.892, 2008). A estrutura organizacional é formada pela Reitoria e 25 *campi*, os quais possuem atribuições desconcentradas de acordo com as previsões legais. Sua missão é “promover a educação profissional e tecnológica, pública, de qualidade, socialmente referenciada, por meio do ensino, pesquisa e extensão, visando à formação de cidadãos críticos, autônomos e empreendedores, comprometidos com a sustentabilidade” (Anônimo, 2014). Tem como visão “ser referência em educação profissional, tecnológica e científica, reconhecida pelo compromisso com a transformação social” (Anônimo, 2014).

Com relação ao seu quadro de pessoal, até agosto de 2018, a instituição possuía 2062 servidores efetivos – 1156 pertencentes à carreira dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Professor EBTT); 906 servidores pertencentes à carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAE). A legislação que dispõe sobre a carreira destes

servidores é a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, a qual instituiu o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Neste sentido, a referida lei, em seu Capítulo V – Dos afastamentos, apresenta a possibilidade dos servidores usufruírem do afastamento para participação de programa de pós-graduação *stricto sensu* no País, sem prejuízo de sua remuneração

“Seção IV - Do Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no País

Art. 96-A. O servidor poderá, no interesse da Administração, e desde que a participação não possa ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, afastar-se do exercício do cargo efetivo, com a respectiva remuneração, para participar em programa de pós-graduação *stricto sensu* em instituição de ensino superior no País.

(...) § 2º Os afastamentos para realização de programas de mestrado e doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivos no respectivo órgão ou entidade há pelo menos 3 (três) anos para mestrado e 4 (quatro) anos para doutorado, incluído o período de estágio probatório, que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares para gozo de licença capacitação ou com fundamento neste artigo nos 2 (dois) anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

§ 3º Os afastamentos para realização de programas de pós-doutorado somente serão concedidos aos servidores titulares de cargos efetivo no respectivo órgão ou entidade há pelo menos quatro anos, incluído o período de estágio probatório, e que não tenham se afastado por licença para tratar de assuntos particulares ou com fundamento neste artigo, nos quatro anos anteriores à data da solicitação de afastamento.

§ 4º Os servidores beneficiados pelos afastamentos previstos nos §§ 1º, 2º e 3º deste artigo terão que permanecer no exercício de suas funções após o seu retorno por um período igual ao do afastamento concedido.

§ 5º Caso o servidor venha a solicitar exoneração do cargo ou aposentadoria, antes de cumprido o período de permanência previsto no § 4º deste artigo, deverá ressarcir o órgão ou entidade, na forma do art. 47 da Lei nº8.112, de 11 de dezembro de 1990, dos gastos com seu aperfeiçoamento.

§ 6º Caso o servidor não obtenha o título ou grau que justificou seu afastamento no período previsto, aplica-se o disposto no § 5º deste artigo, salvo na hipótese comprovada de força maior ou de caso fortuito, a critério do dirigente máximo do órgão ou entidade.

§ 7º Aplica-se à participação em programa de pós-graduação no Exterior, autorizado nos termos do art. 95 desta Lei, o disposto nos §§ 1º a 6º deste artigo. (Lei n 8.112, 1990).”

Conforme o disposto em lei, faz-se necessário tecer considerações relativas à sua aplicação no contexto deste estudo. Conforme o *caput* do Art.96-A, considera-se servidor, neste estudo de caso, todo o pessoal efetivo da instituição (que ingressou por concurso público) – tanto da carreira dos Professores do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, quanto dos Técnicos Administrativos em Educação. Os demais parágrafos referem-se às condições

para afastamento relativas ao afastamento para mestrado, doutorado e pós-doutorado, às restrições posteriores ao gozo do afastamento e o caso do ressarcimento aos cofres públicos, bem como a necessidade de autorização superior para o afastamento.

Neste sentido, ressalta-se como funciona o processo para concessão de afastamentos integrais. O cálculo de vagas disponíveis para afastamentos é de 15% do total de lotados na unidade (campus) por carreira (Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico ou Técnico Administrativo em Educação). Deste modo, por exemplo, um campus com 80 docentes, conta com 12 vagas para esta categoria; caso os técnicos sejam 40 servidores, apresentam-se 6 vagas para a categoria. Ao serem disponibilizadas estas vagas, considera-se a existência de servidores que já estejam usufruindo de afastamento: no exemplo mencionado, um campus com 80 docentes, que possua 4 servidores já afastados, terá apenas 8 vagas disponibilizadas. Estas vagas são lançadas em editais e após a publicação deste, os interessados apresentam sua solicitação de afastamento, na qual deve constar a relevância da instituição de educação e do programa de pós-graduação *stricto sensu* ou de pós-doutorado; as contribuições do programa a ser cursado para a área de atuação ou para as atividades desempenhadas na instituição e a comprovação da impossibilidade de cursar o programa concomitantemente com o exercício do cargo ou mediante compensação de horário, dentre outros documentos de ordem administrativa. Realizados estes procedimentos, procedem-se os trâmites legais de aprovação do afastamento, já mencionados na legislação anteriormente.

Após apresentada a caracterização da instituição, os fundamentos legais dos afastamentos, bem como processo para concessão dos afastamentos passa-se à descrição quantitativa do contexto institucional. A partir da análise de 242 portarias, as quais autorizaram o afastamento integral para pós-graduação *stricto sensu*, extraiu-se os seguintes dados: cargo do servidor afastado; curso (mestrado, doutorado, pós-doutorado); data inicial e data final dos afastamentos; área do conhecimento relativa ao curso.

Conforme apresentado no quadro 2 a seguir, ressalta-se que durante a análise dos dados, verificou-se que no intervalo de 2009 a 2012 não ocorreram processos de afastamento. Tratava-se de um momento de estruturação da organização, tanto física, quanto de pessoal. Os servidores encontravam-se em estágio probatório e não atendiam às exigências legais já mencionadas para usufruir do afastamento. A partir de 2013, surgiram os primeiros editais, sendo este ano inicial, o de menor expressividade no número de afastamentos. Destaca-se o ano de 2015, como o ano de maior número de portarias de afastamento concedidas, em função da ocorrência de editais complementares e que ofereciam maior número de vagas. Outro

aspecto relevante a citar nesta análise é que do total de afastamentos, 77,08% das concessões foram para docentes e apenas 22,92 % para técnicos administrativos.

Quadro 2

**Número de Afastamentos Integrais conforme tipo de curso e cargo na Instituição**

Ano	Mestrado		Doutorado		Pós-Doutorado		Total de Afastamentos		Total Anual
	Categoria		Categoria		Categoria		Categoria		
	Prof.	TAE	Prof.	TAE	Prof.	TAE	Prof.	TAE	
<b>2009 a 2012</b>	Não ocorreram afastamentos durante este período.								
<b>2013</b>	2	0	17	0	0	0	17	2	19
<b>2014</b>	4	2	22	0	2	0	28	2	30
<b>2015</b>	14	8	57	1	3	0	74	9	83
<b>2016</b>	6	4	27	2	2	0	35	6	41
<b>2017</b>	3	4	14	5	1	0	9	18	27
<b>2018</b>	2	9	16	10	5	0	23	19	42
<b>Totais</b>	31	27	152	16	13	0	186	56	
<b>Total geral de afastamentos entre 2009 e 2018</b>								<b>242</b>	

Nota: Prof. – Refere-se à carreira de Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico; TAE – Refere-se à carreira dos Técnicos Administrativos em Educação. Fonte: elaborada pelas autoras da pesquisa com base em portarias institucionais, 2018.

Considerando o tempo de afastamento integral a partir de quando os afastamentos começaram a ocorrer, ou seja, de 2013 a 2018, verificou-se que: a média geral de tempo de afastamento para o Mestrado foi de 1 ano e 2 meses (14 meses); a média geral do afastamento para o Doutorado foi de 2 anos e 2 meses (26 meses); e a média geral do afastamento para o Pós-Doutorado foi de 11 meses e meio. Relacionando estes números com a duração aproximada da maioria dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no país, verifica-se que a média de tempo indica que os afastamentos integrais não ocorrem durante todo o período de curso, mas apenas em parte dele.

Com relação às áreas do conhecimento, evidencia-se o maior número de afastamentos relacionados às áreas de Ciências Humanas, especificamente voltados à Educação, com 28,10% do total, destacando-se também o percentual de 4,13% da área interdisciplinar de Sociais e Humanidade, e a área de Engenharia/Tecnologia, com 25,62% do total, acrescentado o percentual de 3,72% da área interdisciplinar de Engenharia, Tecnologia e Gestão. Juntas, estas áreas somam 61,57% dos afastamentos. As outras áreas perfazem 38,43% relacionam-se às: Ciências Exatas e da Terra; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Ciências Agrárias; Ciências Sociais; Linguística, Letras e Artes; Áreas Interdisciplinares: Meio Ambiente e Agrárias; Saúde e Biológicas. Ressalta-se que estas áreas

se alinham e são determinantes para a consecução do disposto na missão e visão da instituição, o que evidencia a importância do papel dos afastamentos no desenvolvimento institucional e na geração de valor público. Diante deste contexto, passa-se à apresentação e discussão das contribuições apresentadas pelos entrevistados, que apenas trará a análise do conteúdo de suas entrevistas, sem destacar suas falas, para que seja possível abordar todos os aspectos relevantes dentro do número de páginas delimitado.

#### 4.2 Dimensão de Desenvolvimento Individual

Com relação a esta dimensão de desenvolvimento, verificou-se que dos servidores selecionados aleatoriamente, tanto a Professora do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, que se afastou para cursar Doutorado pelo período de 2 anos e 9 meses, quanto o Técnico Administrativo em Educação, que também se afastou para cursar Doutorado pelo período de 2 anos, ambos da área de Ciências Humanas, mencionaram como motivadores o desafio de cursar a pós-graduação *stricto sensu* no sentido de se tratar de um aprimoramento intelectual, desenvolvimento educacional contínuo, não relacionando a progressão na carreira e o aumento salarial como maior incentivo a cursar a pós-graduação *stricto sensu*, mas apenas como um dos elementos que motiva os servidores. O Técnico Administrativo em Educação citou que o aumento salarial decorrente da progressão na carreira levará anos para compensar todos os investimentos do seu processo de doutoramento. Mencionaram também todas as questões pessoais e familiares que permeiam a vida do pós-graduando e frisaram a dificuldade, principalmente, com relação à distância da oferta dos cursos de mestrado, doutorado e pós-doutorado das cidades interioranas. Destaca-se que ambos mencionaram que só foi possível cursar o Doutorado a partir do seu ingresso via concurso público na instituição em que se desenvolveu esta pesquisa, a qual ofereceu oportunidades e condições que estimulam o profissional a se desenvolver, sendo uma destas, os afastamentos integrais.

Sobre a possibilidade de cursar a pós-graduação *stricto sensu* sem o afastamento integral, o docente mencionou que seria possível “cursar”, mas que as condições e a qualidade do estudo seriam precárias, devido à demanda intelectual e pessoal que o processo exige. Já o Técnico Administrativo em Educação citou que seria impossível cursar sem a possibilidade do afastamento, visto que suas disciplinas eram realizadas em outra cidade, o que exigia deslocamento e que sua pesquisa era realizada em um terceiro município, sendo necessárias viagens para acesso ao campo de pesquisa.

No que tange ao desenvolvimento individual, questionou-se aos servidores como a pós-graduação *stricto sensu* contribuiu para o seu desenvolvimento educacional de forma particular. O servidor técnico mencionou que tinha como horizonte continuar estudando e que com a integralidade da dedicação aos estudos, pode aprimorar suas atividades de pesquisa, ampliando sua visão com relação ao campo de pesquisa e à vida como um todo, dedicando-se às atividades do doutorado de forma mais profunda e focada. Comentou que a contribuição da pós-graduação *stricto sensu* extrapolou a dimensão individual, que não consegue restringir apenas a este âmbito. A docente mencionou que individualmente, as principais contribuições foram relativas ao processo de pesquisa: que passou a ler e escrever mais, que criou um acervo de fontes históricas, de documentos e livros, aspectos individuais que refletirão em suas práticas coletivas.

Questionados de forma mais específica em relação à contribuição da pós-graduação *stricto sensu* para o aprimoramento de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, no caso da professora e nas atividades administrativas, no caso do técnico, ambos mencionaram que as contribuições individuais se convertem no aprimoramento das atividades institucionais, na medida em que toda a bagagem de conhecimento é aplicada à prática em seu cotidiano e contribui também para o desenvolvimento organizacional, para a geração de valor público e de forma consequente, para o cumprimento da missão e visão da instituição,

Com relação ao processo de disseminação do conhecimento para o público usuário, a docente citou que este ocorre mais diretamente em sala de aula, mas também a partir das atividades realizadas em oficinas, seminários, diretamente com a comunidade acadêmica e junto à comunidade externa, principalmente nos cursos de formação de professores da rede pública estadual e municipal, nos eventos abertos à sociedade e também na produção de material científico publicado pelo corpo docente da instituição. O técnico administrativo em educação mencionou os mesmos pontos citados pela professora no que tange às atividades didáticas, e frisou que os técnicos disseminam o conhecimento a partir de suas atividades de apoio pedagógico, psicológico, de assistência social e estudantil, bem como de outras atividades relacionadas ao desenvolvimento dos processos administrativos.

#### 4.3 Dimensão de Desenvolvimento Organizacional

Nesta dimensão foram realizadas entrevistas com a Chefe da Seção de Gestão de Pessoas, com o Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão e com o Diretor de Planejamento e Administração, selecionados de forma aleatória, em uma das unidades da instituição. Todos

os entrevistados consideraram que a previsão legal do afastamento integral para cursar pós-graduação *stricto sensu* contribui para o desenvolvimento de pessoas no setor público e consequentemente, para a gestão estratégica de pessoas no serviço público. Consideraram também que o afastamento contribui para o cumprimento da missão e visão da instituição e assim, consequentemente para o desenvolvimento institucional.

Sobre o investimento público realizado nos afastamentos, em consideração ao retorno que estes trazem na prestação de serviços à sociedade e à geração de valor público, os entrevistados consideraram significativo em função do valor agregado ao serviço prestado à coletividade, ressaltando a melhoria na qualidade do ensino, nas atividades pesquisa e extensão, bem como nas atividades relativas aos processos, ressaltando ações relacionadas à formulação do planejamento estratégico institucional, assim como sua execução.

A respeito dos incentivos da gestão para os servidores buscarem esta natureza de capacitação, o representante da área de Gestão de Pessoas e o Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão, consideraram que sim, há fomento por parte da gestão para que os servidores busquem os afastamentos. Já o Diretor de Planejamento e Administração, apresentou um contraponto relativo à estas opiniões, mencionando que os editais de afastamento são lançados configurando um incentivo legal e não necessariamente, um incentivo de gestão.

A respeito de quais seriam as melhores práticas realizadas pelos docentes e técnicos administrativos em educação no sentido de disseminar o conhecimento adquirido na pós-graduação *stricto sensu*, no que tange aos docentes, foi mencionada como primeira atividade, a prática didática, em sala de aula; a segunda atividade relaciona-se às atividades de pesquisa e extensão, bem como às práticas relacionadas à inovação transmitidas aos estudantes e à comunidade de modo geral. O fato do professor ser um modelo para os alunos e ser fonte de inspiração com relação a sua trajetória acadêmica também foi citado como forma de estimular os alunos a buscarem o caminho do conhecimento. Com relação aos técnicos administrativos em educação, consideraram que a disseminação ocorre indiretamente, por meio do aprimoramento de suas rotinas e processos, visando maior eficiência, eficácia e efetividade.

#### 4.4 Dimensão da Geração de Valor Público

Nesta dimensão foram entrevistados os usuários dos serviços educacionais prestados pela instituição: um aluno do ensino médio técnico; um aluno do ensino superior e um aluno de especialização *lato sensu*. Os entrevistados consideraram de forma unânime que os

afastamentos são importantes para que a instituição atinja sua missão e visão, para que se desenvolva e para que preste serviços de qualidade à sociedade.

Com relação à avaliação do público usuário a respeito de como desenvolvimento educacional de um docente, no caso, de como a realização do curso de pós-graduação *stricto sensu*, impacta no desenvolvimento e melhoria das atividades fim da instituição, ou seja, ações de ensino, pesquisa e extensão, os três entrevistados consideraram que há impacto significativo e mencionaram os seguintes pontos: o desenvolvimento intelectual do docente que tem a possibilidade de se dedicar integralmente aos estudos; a ampliação do horizonte de pesquisa do servidor, que além de docente é um pesquisador; a possibilidade de trazer referências externas à instituição e apresentar “novos mundos” aos discentes.

Questão semelhante foi realizada abordando como o desenvolvimento educacional de um técnico administrativo em educação impacta no desenvolvimento e melhoria das atividades meio da instituição. Os entrevistados comentaram que não possuem tanto contato com o corpo técnico administrativo da instituição, mas demonstraram compreender a importância do trabalho destes servidores no contexto institucional e consideram o desenvolvimento educacional importante, para ambas as carreiras.

No que tange aos afastamentos, a capacitação dos servidores e a consequente contribuição para a geração de valor público, os entrevistados consideraram que esta relação existe, mas encontraram dificuldades para estabelecê-la. O primeiro, aluno do Ensino Médio, apresentou uma visão mais reduzida, apenas mencionando que sim, há geração de valor público por meio do desenvolvimento das ações de ensino, pesquisa e extensão. Já os demais entrevistados, apresentaram percepções mais detalhadas a respeito deste questionamento, discorreram a respeito e concluíram que sim, a capacitação dos servidores impacta diretamente na melhoria dos serviços prestados à sociedade e geração de valor público.

Finalmente, solicitou-se que os usuários dos serviços educacionais, mencionassem como a interação com servidores (docentes e técnicos administrativos em educação) promove a disseminação do conhecimento adquirido por estes em suas experiências de desenvolvimento educacional. Os respondentes citaram as atividades de ensino como principal forma de disseminação do conhecimento, mencionando de forma breve as atividades de pesquisa e extensão. Com relação ao processo de disseminação do conhecimento a partir do contato com os técnicos administrativos em educação, mencionaram que a principal forma de contribuição neste sentido é relativa à transferência de conhecimento para o desenvolvimento dos processos organizacionais, tratando-se de uma forma indireta de

disseminação do conhecimento. O único ponto negativo apontado por um dos usuários do serviço foi a questão de o início do afastamento ocorrer durante o período letivo. Exemplificou com o caso de um docente que se afastou na metade do segundo semestre, fato que acabou gerando dificuldades para dar continuidade às atividades de uma disciplina. Neste ponto, comentou que o ideal seria que os afastamentos iniciassem no final ou no início do ano letivo, antes de serem iniciadas as atividades acadêmicas.

## **5. Considerações Finais**

O objetivo deste estudo foi identificar como a concessão dos afastamentos para capacitação contribuiu para o desenvolvimento das pessoas, da organização e a para geração de valor público em uma instituição federal de ensino brasileira no período de 2009 a 2018, ou seja, desde sua criação até os tempos atuais na perspectiva dos servidores que usufruem do afastamento, dos gestores organizacionais e dos usuários dos serviços educacionais.

Com relação aos aspectos relacionados aos fundamentos legais dos afastamentos, ressalta-se que a lei estabelece de forma objetiva os critérios, direitos e obrigações para que o servidor usufrua do afastamento integral. Esta possibilidade muitas vezes é encarada como um benefício, privilégio ao servidor, porém é uma forma de investimento em capital humano, que se reverte na qualidade da prestação de serviços e na geração de valor público para a sociedade. Não se trata de mero benefício, uma vez que existem formas legais de reter o servidor e de realizar ressarcimento ao erário em caso de dolo.

Ressalte-se que durante o processo de concessão desta modalidade de afastamentos, vários requisitos devem ser cumpridos. É necessário estar vinculado a um programa de pós-graduação *stricto sensu* ou pós-doutorado, não sendo admitida mera expectativa de ingresso para a concessão. Outros requisitos relacionam-se à relevância da instituição em que será realizado o curso, as contribuições do programa para sua área de atuação e as atividades a serem desenvolvidas, bem como a comprovação da impossibilidade de realizar o curso e trabalhar de forma simultânea. A partir destas disposições, preza-se para que o curso de especialização *stricto sensu* contribua não só com o seu desenvolvimento individual, mas também pelo desenvolvimento organizacional, cumprindo com a missão e valores da instituição e gerando valor público à sociedade. Deste modo, os quantitativos relativos às principais áreas de estudo, principalmente os relacionados às áreas de Ciências Humanas, Engenharia /Tecnologia demonstram que os afastamentos vão ao encontro da essência da instituição: a promoção da educação, ciência e tecnologia.

A importância desta natureza de afastamento para os servidores, para a organização e para a sociedade ficaram evidentes nas três dimensões de análise: desenvolvimento individual; desenvolvimento organizacional e geração de valor público. A partir da fala dos entrevistados, pode-se verificar que cursar uma pós-graduação *stricto sensu* transcende o benefício individual e organizacional, trata-se uma perspectiva ampla, que abrange os resultados entregues à sociedade como um todo, no sentido de promover a educação pública, de qualidade e estabelecer o compromisso com a transformação social e a geração de valor público.

Aspectos limitadores do estudo relacionam-se ao acesso às portarias de afastamento, realizado de forma manual, em buscas ao site institucional e ao Diário Oficial. A instituição não possui um sistema gerencial integrado que forneça todas as informações relativas aos afastamentos, o que dificultou a coleta de dados e a precisão na análise dos dados documentais. Como perspectiva de pesquisa futura, pode-se mencionar a investigação das diferenças no acesso à pós-graduação *stricto sensu* pelos docentes e técnicos administrativos em educação, uma vez que o percentual de quantidade de vagas disponíveis para afastamentos integrais é o mesmo para as duas carreiras e que o número de servidores em cada categoria (56,06% do total de servidores é Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e 43,94% são Técnicos Administrativos em Educação) não é tão discrepante quanto à diferença no número de afastamentos.

Em suma, a previsão legal relacionada aos afastamentos integrais para pós-graduação *stricto sensu* caracteriza-se como um incentivo de gestão estratégica de pessoas no setor público no contexto deste estudo de caso, desenvolvendo o servidor, a organização e gerando valor para a sociedade.

## **6. Referências**

- Albuquerque, L.G.; Leite, N. P. (2009). Gestão Estratégica de Pessoas: conceito evolução e visão. In: Albuquerque, L. G.; Leite, N. P. Gestão de Pessoas: perspectivas Estratégicas (pp. 3-16). São Paulo: Atlas.
- Anônimo. (2014). Estatuto da Instituição Estudada. Disponível em meio eletrônico.
- Bardin, L. (2011) Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70.
- Bergue, S.T. (2014). Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público. São Paulo: Atlas.
- Botomé SP, Kubo OM. (2002). Responsabilidade social dos programas de pós-graduação e formação de novos cientistas e professores de nível superior. *Interação em Psicologia*; 6(1), 81-110.

- Lei nº8112, de 11 de dezembro de 1990.* Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8112cons.htm).
- Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.* Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm).
- Costa, F.L. (2008). Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. *Revista de Administração Pública (RAP)*. 42(5), 829-874.
- Costa, S. M. (2010). Fundamentos Constitucionais para a Gestão Pública. In: Kanaane, R.; Fiel Filho, A.; Ferreira, M.G. *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informações e pessoas* (pp. 17-33). São Paulo: Atlas.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 14 (4), 532-550.
- Fiel Filho, A. (2010). Gestão dos Processos e a Eficiência na Gestão Pública. In: Kanaane, R.; Fiel Filho, A.; Ferreira, M.G. *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informações e pessoas* (pp. 127-156). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. Oliveira Junior, M. M. (2002). Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). *As pessoas na organização* (pp. 133-146). São Paulo: Gente.
- Godoy, A. S. O estudo de caso qualitativo (2010). In: Godoi, C. K.; Bandeira-De-Mello, R.; Silva, A. B. (org.). 2.ed. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 115-143). São Paulo: Saraiva.
- Heaton, N.; Ackah, C. (2007). Changing HR careers: implications for management education. *Journal of Management Development*. 26 (10), 951-961.
- Holley, K.A; Caldwell, M. L. (2012) The Challenges of Designing and Implementing a Doctoral Student Mentoring Program. *Innovative High Education*, 37, 243-253. <http://dx.doi.org/10.1007/s10755-011-9203-y>
- Leite et. al. (2009) Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas: um desafio na Estratégia Organizacional. In: Albuquerque, L. G.; Leite, N. P. (orgs.) *Gestão de Pessoas – Perspectivas Estratégicas* (pp.71-78). São Paulo: Atlas.
- Mascarenhas, A. O. (2008) *Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Sá-Silva, J. R. Almeida, C. D. De & Guindani, J. F. (2009) Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, 1(1), 1-15.
- Steiner, J.E. (2005). Qualidade e diversidade institucional na pós-graduação brasileira. *Revista Estudos Avançados* 19(54) 341-365.