

PERSPECTIVAS E DESAFIOS NA QUALIFICAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS POR MEIO DE PROGRAMAS DE RESERVA DE VAGAS NOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR

PERSPECTIVES AND CHALLENGES IN THE QUALIFICATION OF ADMINISTRATIVE TECHNICIANS THROUGH PLACE RESERVATION PROGRAMS IN STRICTO SENSU POSTGRADUATE COURSES AT PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

PERSPECTIVAS Y DESAFÍOS EN LA CALIFICACIÓN DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS A TRAVÉS DE PROGRAMAS DE RESERVA DE LUGAR EN CURSOS DE POSGRADO STRICTO SENSU EN INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

KALIA RIVONE ALVES BARBOSA

Mestranda em Administração Pública pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) – Mossoró – RN.

kaliaalves@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-1623-3535>

NAPIÊ GALVÊ ARAÚJO SILVA

Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Professor Associado da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) – Mossoró – RN – Natal – RN.

pie@ufersa.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-7966-3311>

Recebido em: 12/03/2025

Aceito em: 23/06/2025

Publicado em: 18/11/2025

Resumo

Este artigo investiga as perspectivas e os desafios da qualificação dos técnicos administrativos nas instituições públicas de ensino superior brasileiras, com foco nas políticas de reserva de vagas em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Metodologicamente, a pesquisa foi conduzida por meio de questionários aplicados a dois grupos: (i) representantes das universidades públicas, com o objetivo de verificar a implementação dessas políticas; e (ii) técnicos administrativos, para captar suas percepções sobre os impactos e desafios relacionados à qualificação. A análise dos dados seguiu uma abordagem

qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin, além de estatísticas descritivas para apresentar os resultados de forma clara e objetiva. Os resultados revelaram que, das universidades respondentes, 41,98% já adotam políticas de reserva de vagas, enquanto 58,02% ainda não as implementaram, sendo que 44,68% dessas indicaram interesse em fazê-lo no futuro. Entre os técnicos administrativos, 59,5% já cursaram ou estão cursando uma pós-graduação, mas apenas 16,8% utilizaram as políticas de reserva de vagas. Dentre os principais desafios relatados, destacou-se a dificuldade em conciliar trabalho, estudos e vida pessoal. A contribuição prática inclui a potencial melhoria nas políticas de qualificação nas Instituições de Ensino Superior públicas e sua divulgação, promovendo um desenvolvimento mais equitativo entre os servidores. Teoricamente, a pesquisa contribui para o debate sobre valorização do capital humano no setor público e a importância da gestão de políticas educacionais voltadas à qualificação profissional contínua.

Palavras-chave: Qualificação profissional; Técnicos administrativos; Stricto sensu; Reserva de vagas.

Abstract

This article investigates the prospects and challenges of qualifying administrative technicians in Brazilian public higher education institutions, focusing on policies for reserving places in stricto sensu graduate programs. Methodologically, the research was conducted through questionnaires applied to two groups: (i) representatives of public universities, with the aim of verifying the implementation of these policies, and (ii) administrative technicians, to capture their perceptions about the impacts and challenges related to qualification. Data analysis followed a qualitative approach, using the content analysis technique proposed by Laurence Bardin, in addition to descriptive statistics to present the results in a clear and objective manner. The results revealed that, of the responding universities, 41.98% already adopt policies for reserving places, while 58.02% have not yet implemented them, and 44.68% of these indicated an interest in doing so in the future. Among administrative technicians, 59.5% have already completed or are currently completing a postgraduate course, but only 16.8% have used the vacancy reservation policies. Among the main challenges reported, the difficulty in balancing work, studies and personal life stood out. The practical contribution includes the potential improvement in qualification policies in public HEIs and their dissemination, promoting a more equitable development among employees. Theoretically, the research contributes to the debate on the valorization of human capital in the public sector and the importance of managing educational policies aimed at continuous professional qualification.

Keywords: Professional qualification; Administrative technicians; Stricto sensu; Vacancy reservation.

Resumen

Este artículo investiga las perspectivas y los desafíos de la formación de técnicos administrativos en instituciones públicas de educación superior brasileñas, centrándose en las políticas de reserva de plazas en programas de posgrado estricto sensu. Metodológicamente, la investigación se realizó mediante cuestionarios aplicados a dos grupos: (i) representantes de universidades públicas, con el objetivo de verificar la implementación de estas políticas, y (ii) técnicos administrativos, para captar sus percepciones sobre los impactos y desafíos relacionados a calificación. El análisis de los datos siguió un enfoque cualitativo, utilizando la técnica de análisis de contenido propuesta por Laurence Bardin, además de estadística descriptiva para presentar los resultados de forma clara y objetiva. Los resultados revelaron que, de las universidades encuestadas, el 41,98% ya adopta políticas de reserva de vacantes, mientras que el 58,02% aún no las ha implementado, de las cuales el 44,68% indica interés en hacerlo en el futuro. Entre los técnicos administrativos, el 59,5% ya completó o cursa estudios de posgrado, pero sólo el 16,8% ha utilizado políticas de reserva de vacantes. Entre los principales desafíos reportados destacó la dificultad para conciliar trabajo, estudios y vida personal. La contribución práctica incluye la potencial mejora de las políticas de calificación en las IES públicas y su difusión, promoviendo un desarrollo más equitativo entre los empleados. Teóricamente, la investigación contribuye al debate sobre

la valorización del capital humano en el sector público y la importancia de gestionar políticas educativas orientadas a la calificación profesional continua.

Palabras clave: Cualificación profesional; Técnicos administrativos; Sentido estricto; Reserva de plazas.

1 Introdução

Discorrer sobre o conceito de qualificação requer uma compreensão para além de um conceito pré-definido. Uma discussão nessa esfera perpassa eixos que vão desde a ideia de treinamento, passando pelo processo de desenvolvimento de habilidades e progresso pessoal, até a ideia envolvendo práticas ligadas à educação formal. Nesse ínterim, a qualificação profissional constitui-se em um processo complexo, em que combina educação e trabalho, ambos essenciais para a construção de cidadania, autonomia e desenvolvimento humano (Silva, 2020).

Considerando a necessidade atual de acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, como avanços tecnológicos, intensa competitividade entre as empresas, aliados a uma sociedade cada vez mais exigente, as organizações buscam, cada vez mais, desenvolver estratégias gerenciais no intuito de implementar ações de qualificação profissional contínua para o seu quadro de colaboradores (Drozdek Contesini; Witt, 2023). Para o profissional tem uma grande importância, visto que proporciona aquisição de conhecimento, aprimoramento e pode representar também melhorias em sua remuneração. Para as organizações, a qualificação do seu quadro funcional impacta no seu crescimento e desenvolvimento, sejam elas públicas ou privadas. O acesso à formação, antes visto como um benefício oferecido pelos empregadores, torna-se essencial na busca pelo bem-estar dos funcionários e no resultado das empresas. A implementação eficaz dessas ações ajuda estas organizações a enfrentarem desafios estratégicos e potencializar sua produtividade, possibilita adaptação às mudanças, criação de reservas de pessoal, formação de equipes de gestão, maior engajamento e motivação dos funcionários, além de reduzir a rotatividade de pessoal (Tonkonog; Ananchenkova, 2022).

Na esfera das organizações públicas, os serviços prestados por estas instituições precisam ser de qualidade, pois são serviços prestados à sociedade em nome do Estado. Nesse âmbito, a demanda por serviços mais qualificados gera uma busca por profissionais que atendam a esse objetivo (Freitas; Pederneiras, 2020). A qualidade dos serviços públicos no Brasil é um desafio histórico e repercute uma série de questões políticas, econômicas e sociais,

sendo tais serviços geralmente caracterizados como burocráticos, precários e questionáveis (Andrade; Cordeiro, 2022).

Apesar dos problemas existentes e a eventual necessidade de mudanças estratégicas, sabe-se da importância desse segmento para atender a diversas demandas da sociedade, crescentemente exigente. Nesse sentido, algumas ações têm sido pensadas e minimamente desenvolvidas pela administração pública com o intuito de qualificar os profissionais do setor público, possibilitando a sua valorização e contribuindo para que possam desempenhar um trabalho eficiente em prol da sociedade, quais sejam: treinamento e desenvolvimento dos servidores, capacitação continuada, ações ligadas à comunicação e qualidade de vida (Bastos; Loreto, 2023).

Trazendo o foco para os técnicos administrativos das instituições públicas de ensino superior, dada a importância do trabalho desempenhado por esses profissionais, percebe-se também a necessidade de aperfeiçoamento profissional, efetivo e constante, no intuito de garantir que esse técnico desempenhe suas atividades de forma mais satisfatória, reduzindo possibilidade de erros e buscando garantir a entrega de serviços de forma eficiente e eficaz (Freitas; Pederneiras, 2020).

Considerando o papel das instituições de ensino superior, respaldada por ser a principal executora no que concerne à qualificação profissional, direcionar parte da sua competência na qualificação do seu corpo técnico consiste em uma estratégia válida para melhorar a qualidade dos serviços (Teixeira *et al.*, 2018). Para a própria instituição, é uma ação que traz impactos positivos, visto que um corpo técnico qualificado colabora na gestão de todo o processo de forma mais efetiva, contribuindo, dentro de cada área de atuação, com o fortalecimento da capacidade das universidades de cumprir sua missão educacional e de pesquisa. Para o técnico administrativo também tem uma repercussão profícua, promovendo uma maior oportunidade de aprimorar suas habilidades e conhecimentos, além do ganho financeiro, caso exista um plano de cargos ou alguma política interna de incentivo à capacitação, que garanta o aumento na remuneração por meio da titulação adquirida (Freitas; Pederneiras, 2020).

Nesse contexto, pretende-se investigar se existe política efetiva que garanta aos servidores técnicos administrativos acesso aos programas de pós-graduação *stricto sensu*, por meio de programas de reserva de vagas, nas diversas instituições públicas de ensino superior no Brasil. Para tanto, este trabalho visa identificar as perspectivas e desafios na qualificação dos técnicos administrativos no âmbito destas instituições, buscando, dentro da esfera pública,

quais instituições de ensino superior possuem políticas de reserva de vagas para os técnicos administrativos nos seus programas de pós-graduação *stricto sensu*, seja por meio de resolução ou algum outro ato normativo. Em paralelo, importa também avaliar como os técnicos administrativos enxergam as políticas de incentivo à qualificação nas instituições das quais fazem parte, eventuais desafios enfrentados por eles ao ingressar em uma pós-graduação *strictu sensu*, bem como as oportunidades que essa qualificação pode oferecer.

Diante do exposto, abordar o tema em questão é de grande importância, visto que objetiva aprofundar o entendimento sobre a relevância da implementação de política de cotas em programas de pós-graduação *stricto sensu* nas instituições públicas de ensino superior e seus impactos, tanto para a instituição quanto para os técnicos administrativos, destacando os benefícios mútuos e os aspectos positivos que podem resultar da pesquisa nesse campo, bem como seus eventuais desafios.

Em princípio, trabalha-se com a hipótese de que a implementação efetiva de programas de reserva de vagas em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, como estratégia de qualificação, destinadas aos técnicos administrativos das instituições públicas de ensino superior, contribui significativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional dessa categoria, resultando em um impacto positivo na eficiência organizacional e na qualidade dos serviços prestados.

2 A teoria do capital humano: fundamento e implicação na qualificação profissional

Desenvolvida inicialmente por economistas como Theodore Schultz na década de 1960, a teoria do capital humano argumenta que os indivíduos adquirem habilidades e conhecimentos ao longo de suas vidas, e esses recursos humanos podem ser tratados como ativos que geram retornos econômicos ao longo do tempo, permitindo concluir que a educação apresenta valor econômico. Reforça-se, dessa forma, a ideia de que a educação ocupava um papel estratégico no cenário do desenvolvimento econômico (Pimentel; Moraes, 2016; Silva; Silva, 2019).

A teoria do capital humano, portanto, é um conceito econômico que sugere que os investimentos em educação têm um impacto positivo e significativo na produtividade e no crescimento econômico de uma sociedade, em que os trabalhadores são considerados um tipo de “capital” que pode ser aprimorado e desenvolvido por meio de investimentos em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, investir no desenvolvimento do indivíduo

traz consequências diretas no seu desenvolvimento, que podem vir na forma de salários mais altos, maior empregabilidade, maior inovação e melhoria da qualidade de vida, tendo como consequência o seu bem-estar individual (Cabral; Silva; Silva, 2016; Melo *et al.*, 2023).

Dito isso, percebe-se que o recurso humano tem sido objeto de grande atenção por parte de especialistas, sobretudo no campo econômico, ao constatar-se que os maiores ganhos advêm do investimento em conhecimento, habilidades e qualificação. A teoria do capital humano respalda as decisões individuais de prosseguir os estudos, em busca de diferenciação salarial com base na qualificação e experiência, assim como a busca por serviços educacionais e de saúde. Ela também evidencia a influência da educação no crescimento econômico, na transmissão das desigualdades econômicas entre gerações e no estabelecimento de políticas educacionais alinhadas às demandas do mercado de trabalho. A busca por qualificação contínua, aprimoramento educacional e melhorias na saúde não só beneficiam os indivíduos em particular, mas também geram efeitos econômicos e sociais duradouros para a sociedade, possibilitando a transição de condições de pobreza para a riqueza (Iacob; Hrestic, 2020).

Nesse contexto, pesquisadores direcionaram a atenção para examinar o papel da gestão pública no funcionamento das organizações do setor público. Dentre as diversas funções de gestão, a administração interna do capital humano tem sido objeto de crescente interesse, com uma literatura emergente defendendo sua relevância na obtenção de resultados satisfatórios. Mesmo considerando diversos outros aspectos da gestão, os resultados indicam uma relação positiva entre a administração do capital humano e praticamente todos os indicadores de desempenho. Essas descobertas se alinham aos argumentos presentes na literatura recente sobre o tema e destacam a importância do investimento das organizações públicas no desenvolvimento de seus colaboradores para o alcance de resultados satisfatórios, corroborando com o que defendia Schultz quando argumentou que era preciso a iniciativa do poder público, detentor da autoridade necessária, para provocar um planejamento educacional que atendesse a tais objetivos (Cabral; Silva; Silva, 2016; O'Toole; Meier, 2009).

A Gestão do Conhecimento (GC) engloba o processo de identificação, captura e codificação de diversos tipos de conhecimento, visando sua disseminação e proporcionando benefícios para as organizações. Enquanto nas empresas privadas, a GC já é reconhecida como fundamental para melhorar a eficiência interna e a competitividade, no setor público o cenário é diferente, pois as motivações não são voltadas para o lucro, mas sim para atender aos cidadãos de forma ágil, segura e eficiente. Considerando que o conhecimento é uma matéria-prima com

vastas possibilidades de aplicação, é essencial sua gestão para garantir o uso adequado e maximizar a geração de valor. No contexto atual, o setor público enfrenta crescente pressão por respostas rápidas e eficazes. Assim, a necessidade e a relevância da GC para o setor público são inegáveis e, dessa forma, o capital humano desponta como um dos componentes essenciais para o sucesso dessas práticas de gestão (Reis *et al.*, 2022).

No âmbito das instituições públicas de nível superior, foco desta pesquisa, não é diferente. Ao investir nos seus servidores, as universidades podem obter muitos benefícios, incluindo aumento da produtividade, maior satisfação dos seus servidores, melhoria dos resultados e do seu prestígio enquanto instituição. Sendo assim, o êxito de uma universidade está estreitamente relacionado com a qualidade de seu quadro de pessoal e sua habilidade em alcançar os objetivos e missão institucionais (Bucata; Tileaga, 2023). As instituições públicas de ensino superior têm como principal finalidade a produção, disseminação e preservação do conhecimento, sendo este o pilar fundamental de sua existência. Portanto, é importante que consigam efetivamente gerenciá-lo para assegurar a continuidade do conhecimento institucional ao longo do tempo (Pereira; Stankowitz; Oliveira da Silva, 2023).

3 Universidade como formadora e qualificadora de mão de obra

A educação é amplamente reconhecida como um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento humano e social, sendo considerada a “moeda” do nosso tempo. Diante das constantes mudanças socioeconômicas e culturais, surgem novas demandas no mercado de trabalho, exigindo habilidades e competências atualizadas, que requerem uma constante formação e atualização que garanta uma flexibilização e melhor adaptação a essas mudanças. Nesse contexto, as instituições de ensino desempenham um importante papel, não apenas transmitindo conhecimento teórico e prático, mas também moldando cidadãos autônomos e responsáveis, capazes de tomar decisões mais assertivas e, conseqüentemente, serem mais felizes (Guedes; Santos; Antunes, 2019).

Cada vez mais a educação e o trabalho desenvolvem uma interligação importante, considerando a grande influência que a educação pode ter nos processos de desenvolvimento econômico, bem como a percepção geral de que pessoas qualificadas adequadamente, do ponto de vista de formação profissional, estão mais preparadas para atuar frente aos desafios do sistema produtivo. Nesse contexto, em meio à popularização do ensino superior, as universidades precisaram se adequar à nova realidade e reorganizar suas bases de atuação, visto

que precisaram atender um aumento no número de aluno que se voltava para atender às mudanças observadas no mercado de trabalho (Menezes; Silva, 2021).

Por meio da execução de uma variedade de funções articuladas que transcendem a mera instrução acadêmico-profissional, as universidades desempenham um importante papel no progresso socioeconômico, especialmente dos ambientes locais e regionais em que estão inseridas. Inúmeras iniciativas são implementadas, a exemplo de programas de extensão universitária, como forma de enfrentar os desafios impostos pelo avanço tecnológico e pela falta de políticas relevantes, que tiveram um impacto prejudicial nas taxas de emprego. Essas iniciativas se concentram principalmente em promover o desenvolvimento humano local (Souza *et al.*, 2019).

No âmbito da administração pública não é diferente, na medida em que o aperfeiçoamento do capital humano beneficia o Estado, as instituições e os servidores. Nesse sentido, a profissionalização dos servidores públicos no Brasil tem avançado, impulsionada pela adoção da Administração Pública Gerencial e pela crescente complexidade das demandas populares, que exigem funcionários bem-preparados. Nesse interim, as instituições públicas de ensino superior assumem um papel central também na qualificação de seu pessoal, buscando atender tanto ao crescimento profissional dos seus servidores quanto à necessidade de qualificação dos serviços prestados e, nesse contexto, os mestrados profissionais têm se destacado nos últimos anos, inclusive programas com servidores públicos como público-alvo (Teixeira *et al.*, 2018).

Os cursos de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil foram estabelecidos pelo governo na década de 1960, notadamente após a emissão do Parecer nº 977 CES/CFE em 1965 e a Reforma Universitária de 1968. Esse período marcou o início da padronização e institucionalização da educação de pós-graduação, alinhando-a às metas de progresso econômico e crescimento industrial. A configuração da pós-graduação no Brasil foi inspirada nos modelos europeu e, principalmente, no americano, abrangendo a estrutura *stricto sensu* de mestrado e doutorado. Mas somente no final dos anos 1990 a ideia dos programas de mestrado profissionalizantes começou a ser incentivada, tendo seus primeiros programas nascido no início dos anos 2000 (Bretas, 2021).

Considera-se, portanto, a importância de capacitação profissional continuada como forma de melhor preparar os servidores para enfrentar desafios, inovar e oferecer serviços de alta qualidade à sociedade. Os benefícios da formação contínua, no caso deste estudo, os que

se referem à pós-graduação *stricto sensu*, vão além do desenvolvimento individual, melhorando também a qualidade dos serviços públicos e a eficiência das operações governamentais, resultando em maior produtividade e desempenho tanto individual quanto coletivo (Lima *et al.*, 2023).

Para além desses benefícios, Faria e Sabino (2023) destacam que, na visão dos técnicos administrativos, a formação *stricto sensu* exerce influência significativa no desenvolvimento de competências e atitudes dos desses profissionais, abrangendo habilidades como resolução de problemas, comunicação e flexibilidade, além de aspectos pessoais como autoconfiança e autoestima. A qualificação é vista como essencial tanto para o crescimento profissional quanto para o impacto social, sendo amplamente reconhecida por técnicos e gestores como um fator determinante para a melhoria do desempenho e a contribuição à sociedade.

4 Procedimentos metodológicos

Este estudo é caracterizado como pesquisa descritiva, com elementos de pesquisa exploratória, e adotou uma abordagem qualitativa, no intuito de coletar dados e analisar a extensão em que as universidades públicas brasileiras oferecem políticas de reserva de vagas para técnicos administrativos em programas de pós-graduação *stricto sensu*. Além disso, buscou-se identificar o alcance das qualificações, seus impactos e desafios, sob a ótica dos técnicos administrativos, vislumbrando uma compreensão das percepções expressas por estes profissionais sobre o tema, e promovendo uma conexão com o objetivo proposto no trabalho em questão. Para tanto, foi utilizada a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2010), envolve uma leitura cuidadosa dos dados e identificar elementos que podem confirmar ou sugerir evidências sobre o tema em questão, possibilitando a identificação de temas recorrentes e significativos nas percepções dos respondentes.

Para fundamentar este estudo foram utilizadas referências bibliográficas extraídas de bases de dados respeitadas, como o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Google Acadêmico* e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). A implementação da investigação bibliográfica foi indispensável, considerando que é uma técnica amplamente utilizada em artigos científicos e de grande importância devido à quantidade e à qualidade das informações que podem ser obtidas a partir de fontes confiáveis, a exemplo dos portais e periódicos citados.

Os dados foram coletados por meio de questionários on-line, aplicados a duas populações distintas: (i) às instituições públicas de ensino superior brasileiras, por meio do Fala.BR, um canal oficial de acesso à informação, recebendo respostas de 81 universidades; e (ii) aos técnicos administrativos dessas instituições, utilizando a plataforma Google Forms, com 435 técnicos respondendo ao questionário.

No primeiro caso, o objetivo foi verificar se essas IES disponibilizavam programas de reserva de vagas para os técnicos administrativos em seus programas de pós-graduação *stricto sensu*. No segundo caso, o objetivo foi entender a percepção dos técnicos administrativos sobre a importância desses programas para a qualificação profissional, avaliando os resultados, impactos e desafios da qualificação *stricto sensu*. Utilizou-se um questionário semiestruturado, com algumas questões de múltipla escolha e outras utilizando-se a escala Likert para medir a concordância ou discordância em relação a uma série de afirmações sobre o tema. Além disso, os respondentes tiveram a oportunidade de justificar suas respostas, fornecendo dados qualitativos adicionais.

Os dados foram analisados utilizando a estatística descritiva fornecida pela própria plataforma do Google Forms, que permitiu o cálculo das porcentagens correspondentes a cada opção selecionada em cada questão, a criação de gráficos e figuras que ilustram os resultados da pesquisa de forma clara e objetiva. Esses elementos visuais foram integrados ao artigo para facilitar a interpretação dos dados e enriquecer a discussão dos resultados, permitindo uma compreensão mais ampla dos temas abordados.

5 Análise dos resultados

Considerando o que foi apresentado nos tópicos anteriores, percebe-se a importância da qualificação profissional dos técnicos administrativos em educação no âmbito das instituições de ensino superior, especialmente nos programas de pós-graduação *stricto sensu*, e como isso pode impactar positivamente tanto os próprios servidores, em vários aspectos, quanto as instituições de ensino. O fortalecimento dessas políticas contribui para o desenvolvimento socioeconômico das regiões em que as instituições estão inseridas, ao promover a inovação e a excelência no serviço público.

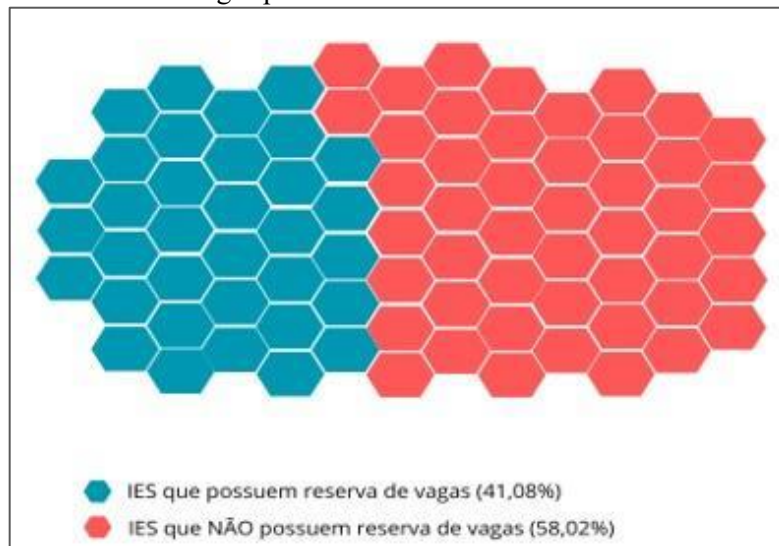
Dito isso, este tópico apresenta os resultados obtidos a partir das duas pesquisas realizadas no âmbito deste estudo. A primeira pesquisa foi direcionada às universidades públicas brasileiras, entre federais e estaduais, com o objetivo de identificar a existência ou a

previsão de implementação de políticas de reserva de vagas para técnicos administrativos em programas de pós-graduação *stricto sensu*. A segunda pesquisa foi aplicada aos técnicos administrativos dessas instituições, com o intuito de entender suas percepções sobre a importância dessas políticas, bem como os impactos e desafios relacionados à qualificação por meio desses programas. A análise foi dividida em duas partes principais, refletindo os resultados levantados a partir das duas populações-alvo dos questionários.

5.1 Resultados da pesquisa com as universidades públicas brasileiras

Neste subtópico, serão discutidos os resultados da pesquisa realizada junto às universidades públicas brasileiras. A análise focará na identificação de políticas de reserva de vagas para técnicos administrativos, assim como nas tendências quanto à implementação dessas políticas. Foram enviados questionários a um total de 108 instituições, entre estaduais e federais, dentre as quais 81 responderam, representando uma taxa de resposta de 75%. Para melhor visualização desses dados, o Gráfico 1 ilustra de forma clara a distribuição dessas informações.

Gráfico 1 – Distribuição das IES respondentes em relação à implementação de políticas de reserva de vagas para técnicos administrativos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Conforme demonstrado no Gráfico 1, a partir da pesquisa foi possível identificar que, dos 81 questionários respondidos, 34 instituições (41,98%) indicaram que possuem políticas de reserva de vagas destinadas aos técnicos administrativos. Esse número representa uma adesão significativa, refletindo um compromisso dessas universidades com a qualificação contínua dos seus servidores técnicos. À luz da teoria do capital humano, proposta por Theodore Schultz, essa implementação pode ser entendida como um investimento estratégico por parte das

universidades. Segundo Schultz, a qualificação profissional dos indivíduos não apenas gera benefícios para os próprios trabalhadores, mas também promove ganhos organizacionais e sociais. Nesse contexto, a implementação dessas políticas pode ser vista como uma estratégia para fortalecer a capacitação interna e promover uma maior equidade no acesso à educação de nível superior, especialmente em programas de pós-graduação *stricto sensu*, bem como alinha-se às demandas por eficiência e excelência no serviço público.

No entanto, o fato de que 47 universidades respondentes (58,02%) ainda não implementaram tais políticas revela uma lacuna importante a ser explorada. Dentro desse grupo, 21 instituições (44,68%) expressaram a intenção de implementar um programa de reserva de vagas no futuro, o que sugere que há um movimento em direção à inclusão dessas políticas. Em algumas dessas universidades, já existem discussões ou ações iniciais que indicam um interesse em promover essa mudança. Nesse sentido, as discussões e ações iniciais mencionadas por algumas universidades demonstram um passo promissor na busca por maior equidade e desenvolvimento, sendo uma estratégia importante na busca por uma melhor qualidade na prestação de serviços, conforme defendem Teixeira *et al.* (2018). Por outro lado, 20 universidades respondentes (42,55%) indicaram que não possuem intenção de adotar políticas de reserva de vagas para técnicos administrativos. Essa postura pode refletir desafios institucionais ou uma falta de prioridade na qualificação desse segmento, o que pode resultar em barreiras ao progresso educacional desses servidores. Além disso, seis instituições (12,77%) não responderam a essa questão, o que pode indicar uma indefinição ou desinteresse em relação ao tema.

Entre as IES que afirmaram possuir políticas de reserva de vagas para técnicos administrativos, foi realizada uma avaliação específica sobre a percepção dessas instituições em relação à participação dos técnicos nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Os dados coletados foram analisados utilizando a escala Likert, que variou de 1 (Participação muito baixa) a 5 (Participação muito alta). A partir dessas respostas, foi possível aplicar os métodos *top two box* e *bottom two box* para uma análise mais detalhada. A Tabela 1 resume as frequências das respostas, oferecendo uma visão clara dos dados coletados.

Tabela 1 – Frequências das respostas sobre a participação dos técnicos administrativos nos programas de reserva de vagas.

Resposta	Frequência	Percentual
1 (Participação muito baixa)	0	0%
2 (Participação baixa)	2	5,88%
3 (média participação)	7	20,59%
4 (Participação alta)	9	26,47%
5 (Participação muito alta)	7	20,59%
Não respondeu	9	26,47%
Total	34	100%

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

O método *top two box*, que considera as duas categorias mais altas da escala (4 e 5), revelou que 47,06% das universidades avaliam a participação dos técnicos administrativos como alta ou muito alta. Esse resultado indica uma percepção positiva por parte das instituições que implementaram políticas de reserva de vagas, sugerindo que, nas universidades nas quais essas políticas estão em vigor, há um reconhecimento considerável por parte dos profissionais técnicos em relação aos programas de pós-graduação stricto sensu. Essa percepção positiva pode ser explicada, em parte, pelas influências que a qualificação exerce no desenvolvimento das competências dos servidores, conforme destacado por Faria e Sabino (2023). Para esses autores, a qualificação não apenas aprimora competências e contribui para a melhoria dos serviços prestados, mas também aumenta o comprometimento e o desempenho dos servidores no trabalho. Assim, o reconhecimento observado nas universidades que adotaram essas políticas reforça a relevância da qualificação como uma estratégia para alcançar maior eficiência, qualidade e eficácia nos serviços institucionais.

A análise pelo método *bottom two box*, que considera as duas categorias mais baixas da escala (1 e 2), mostrou que apenas 5,88% das universidades consideram a participação dos técnicos administrativos como baixa. Essa baixa proporção sugere que a maioria das universidades vê a participação dos técnicos de forma positiva ou neutra, com uma margem muito pequena de insatisfação. Adicionalmente, é importante destacar que 26,47% das universidades não responderam a essa questão. Entre elas, algumas mencionaram não possuir ferramentas adequadas para medir essa informação, o que sugere uma falta de dados concretos sobre a participação dos técnicos ou uma possível necessidade de aprimorar o acompanhamento desses programas. Outras, no entanto, optaram por não fornecerem nenhuma resposta.

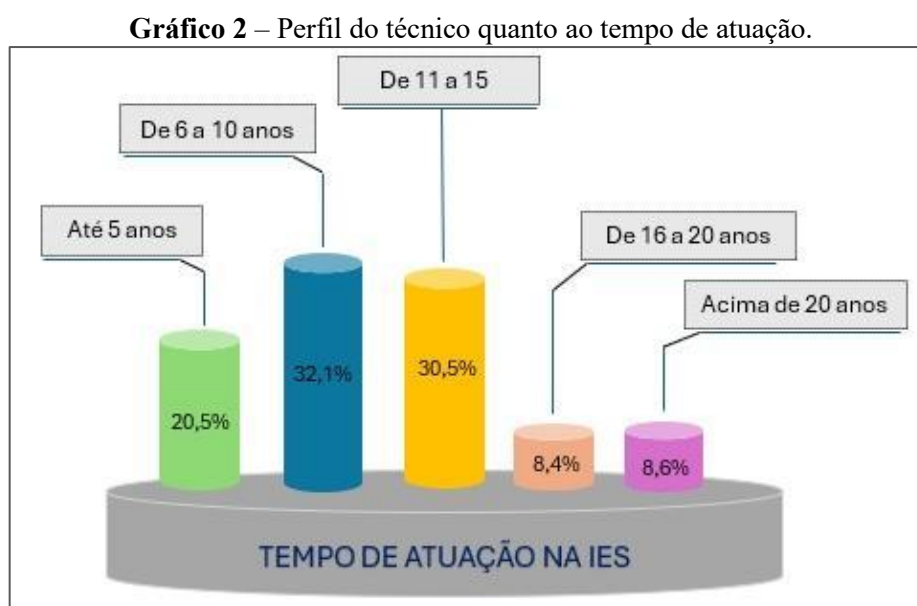
Segundo as respostas obtidas, 88,24% das universidades que possuem políticas de reserva de vagas para técnicos administrativos em seus programas de pós-graduação *stricto*

sensu afirmaram divulgar essas informações em diversos canais, com destaque para os seus sites oficiais. Embora 11,76% das instituições não tenham respondido a essa questão, nenhuma indicou explicitamente que não realiza essa divulgação. Apesar das informações, seria necessário um aprofundamento maior para confirmar a correlação entre a divulgação dos programas e a participação dos técnicos, para avaliar se um maior esforço de divulgação e à clareza das informações fornecidas poderia refletir em uma participação maior por parte dos técnicos.

5.2 Resultados da pesquisa com os técnicos administrativos

A pesquisa realizada com os técnicos administrativos das universidades públicas brasileiras contou com a participação expressiva de 435 respondentes, o que permite uma análise detalhada sobre suas percepções quanto a importância das políticas de reserva de vagas, os impactos percebidos de uma qualificação stricto sensu e os principais desafios enfrentados por eles nesse processo. A coleta desses dados foi essencial para entender como esses profissionais avaliam sua inclusão e a eficácia das políticas institucionais voltadas para a qualificação continuada. Nos próximos parágrafos será apresentada uma análise dos principais resultados dessa pesquisa, com foco nas respostas obtidas por meio do questionário aplicado.

Inicialmente, foi levantado o perfil dos respondentes quanto ao tempo de atuação profissional nas suas respectivas instituições, revelando um panorama diversificado. O Gráfico 2 demonstra visualmente os dados coletados.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Do total de respondentes, 20,5% possuem até cinco anos de atuação, o que sugere uma presença significativa de novos profissionais, possivelmente ainda em fase de adaptação ou desenvolvimento e potencialmente interessados em progressão de carreira. Observa-se que uma parte significativa dos respondentes (32,1%) trabalha na instituição há entre seis e 10 anos, seguida por 30,5% que possuem entre 11 e 15 anos de serviço. Isso pode indicar que muitos técnicos estão em estágios intermediários de suas carreiras, provavelmente em busca de oportunidades de qualificação e crescimento profissional, visando consolidar-se. Aqueles com 16 a 20 anos de trabalho correspondem a 8,4% dos respondentes, enquanto 8,6% indicaram ter mais de 20 anos de serviço, evidenciando um grupo de profissionais veteranos, que acompanham a evolução da instituição e têm um acúmulo significativo de conhecimento prático.

Em seguida foi realizada uma análise do perfil dos técnicos administrativos em relação à qualificação, demonstrada no Infográfico 1, visando identificar o percentual de servidores que já concluiu ou está cursando uma pós-graduação *stricto sensu*.

Embora o objetivo central do estudo não tenha sido identificar em qual instituição os técnicos administrativos realizaram sua pós-graduação *stricto sensu*, as respostas subjetivas de alguns participantes trazem dados que ajudam a compreender essa dinâmica. Em diversos relatos, os respondentes mencionam explicitamente terem cursado a pós-graduação na própria universidade em que atuam ou em outras instituições públicas. Não houve menção, entre as respostas abertas, à realização desses cursos em instituições privadas, o que permite deduzir, ainda que com cautela, uma predominância do vínculo com instituições públicas nesse processo de formação.

Infográfico 1 – perfil dos técnicos quanto à qualificação *stricto sensu*.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Nesse contexto, 40,5% dos respondentes afirmaram que ainda não fizeram nem estão cursando nenhum tipo de pós-graduação, o que indica que uma parcela significativa da população ainda não teve acesso ou não encontrou oportunidades para se qualificar nessa modalidade acadêmica. Esse dado pode ser interpretado como uma área de oportunidade para

as universidades que ainda não implementaram políticas de reserva de vagas destinadas aos técnicos nos seus programas de pós-graduação, pois sugere a necessidade de programas de incentivo mais robustos para que esse grupo tenha mais acesso às oportunidades de qualificação oferecidas pelas suas instituições.

O fato de 59,5% dos técnicos já terem concluído ou estarem cursando uma pós-graduação *stricto sensu* demonstra que estes profissionais estão buscando qualificação profissional. Esse resultado está alinhado com as conclusões de Freitas e Pederneiras (2020), que destacam a qualificação como um elemento indispensável para o aprimoramento das competências dos servidores e a eficiência na prestação de serviços, na visão dos técnicos. Porém, ao perguntarmos sobre a forma de ingresso desses técnicos, apenas 16,8% responderam que se utilizaram de programas de reserva de vagas destinados a eles para ingressarem nos cursos de pós-graduação. Isso pode indicar que as políticas de reserva, mesmo quando existentes, ainda têm um alcance limitado, ou que muitos técnicos optam por ingressar por outras vias. A discrepância entre o número de técnicos cursando pós-graduação e os que ingressaram por meio da reserva de vagas aponta para a necessidade de avaliar a efetividade dessas políticas e o quanto elas realmente estão sendo utilizadas como uma ferramenta de inclusão.

Pode-se observar que, apesar de 88,24% das universidades afirmarem que divulgam informações sobre a reserva de vagas para técnicos administrativos, o fato de apenas 16,8% dos técnicos terem ingressado em programas de pós-graduação por meio dessas políticas de reserva sugere um possível desalinhamento entre a divulgação e o alcance efetivo dessas iniciativas. Isso pode indicar que, embora as universidades estejam divulgando as oportunidades de reserva, essa comunicação talvez não seja suficientemente acessível aos técnicos. Outra hipótese é que, apesar da divulgação, os técnicos possam estar optando por outras formas de ingresso, seja pela ausência de incentivos ou pela falta de conhecimento sobre os benefícios das políticas de reserva. Essa disparidade levanta questões sobre a eficácia das estratégias de divulgação.

Ao analisar a questão sobre a percepção dos técnicos administrativos em relação ao reconhecimento do seu trabalho pela universidade, nota-se que muitos se sentem valorizados, conforme aponta a tabela 2.

Tabela 2 – Nível de percepção positiva dos técnicos quanto ao reconhecimento do seu trabalho.

Opções de Resposta	% de Respondentes	Categoria	Totais
Concordo totalmente	22,3%	<i>top two box</i>	60,7%
Concordo parcialmente	38,4%		
Neutro (N)	9,8%	-----	
Discordo parcialmente	18,6%	<i>bottom two box</i>	29,5%
Discordo totalmente	10,9%		
Total	100%	-----	

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

Utilizando o método *top two box*, observa-se que 22,3% dos respondentes concordam totalmente e 38,4% concordam parcialmente com a premissa, totalizando 60,7%. Esse resultado indica que a maioria dos técnicos se sente, de alguma forma, reconhecida e motivada no ambiente de trabalho. Esses dados reforçam a importância de uma política de gestão de pessoas que valorize e profissionalize os servidores, conforme destacado por Lima (2021). Segundo a autora, um ambiente de valorização promove o desenvolvimento contínuo da carreira e o aprimoramento das habilidades do servidor, o que resulta em benefícios tanto para os indivíduos quanto para as instituições. Assim, o reconhecimento percebido pelos técnicos administrativos é um indicador positivo nas estratégias de gestão que incentivem a permanência no processo de aprendizagem e fortaleçam o engajamento dos profissionais nos interesses institucionais e sociais.

No entanto, quando aplicamos o método *bottom two box*, que reúne as duas respostas mais negativas, temos 18,6% dos respondentes que discordam parcialmente e 10,9% que discordam totalmente, somando 29,5% de respostas negativas. Esse resultado sugere que, embora a maioria se sinta reconhecida, quase um terço dos técnicos administrativos não compartilha dessa percepção. A aplicação do *bottom two box* evidencia a necessidade de intervenções para aumentar o engajamento e a motivação dos profissionais que não se sentem valorizados.

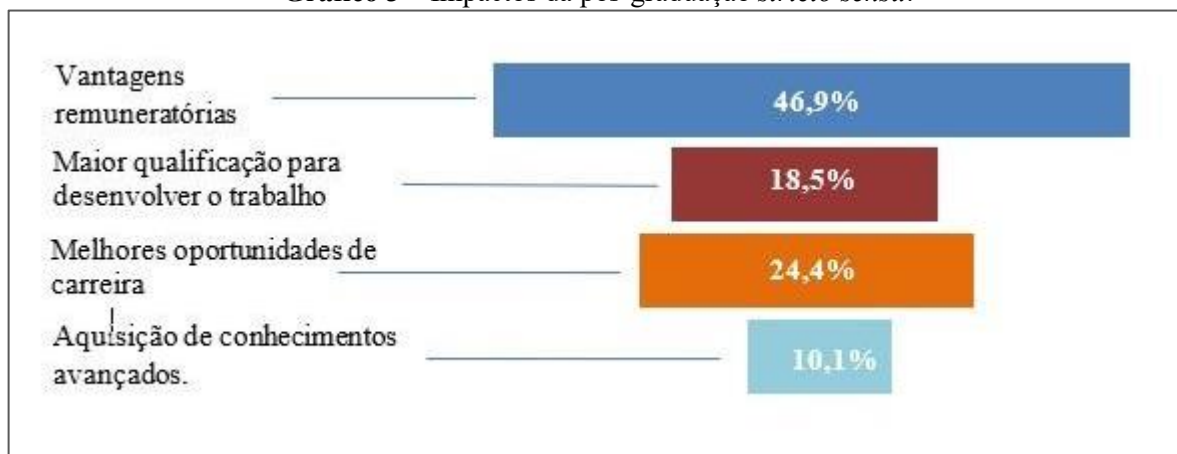
Adicionalmente, as respostas subjetivas revelam perspectivas que enriquecem e reforçam a análise. Um dos respondentes expressou: “Não sinto reconhecimento do trabalho dos TAE na universidade, embora ele seja essencial para o funcionamento do sistema”. Tal citação reforça a importância de aprofundar o entendimento sobre as causas desse descontentamento e sugere que o reconhecimento formal, ou a falta dele, pode estar diretamente relacionado à satisfação profissional dos técnicos administrativos.

Outra pergunta feita foi sobre qual a importância que os técnicos dão à implementação de uma política de reserva de vagas nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. Aplicando o método *top two box*, que considera as respostas mais positivas – nesse caso, “muito importante” e “importante” –, observa-se que 94,9% dos respondentes atribuem muita importância à implementação de uma política dessa natureza. Esse resultado destaca uma percepção majoritariamente favorável por parte dos técnicos administrativos quanto à relevância de iniciativas que busquem garantir sua inclusão nos programas de pós-graduação.

Os espaços para justificativas das respostas trouxeram comentários que ajudam a entender as motivações por trás das percepções. Em meio a uma grande quantidade de respostas subjetivas, foi destacada uma que reflete o pensamento de uma grande parcela, em que o responde afirma: “Todos ganham com esse tipo de iniciativa. O profissional, a universidade, a comunidade acadêmica. Precisamos expandir o número de vagas, de programas, estender a parceria com outras universidades”. Esse comentário reforça a ideia da importância da qualificação dos TAE.

A análise dos resultados da questão em que foi perguntado qual o maior impacto percebido após a conclusão de um curso de pós-graduação *stricto sensu* revela uma predominância de aspectos financeiros e de carreira nas percepções dos técnicos administrativos.

Gráfico 3 – Impactos da pós-graduação *stricto sensu*.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

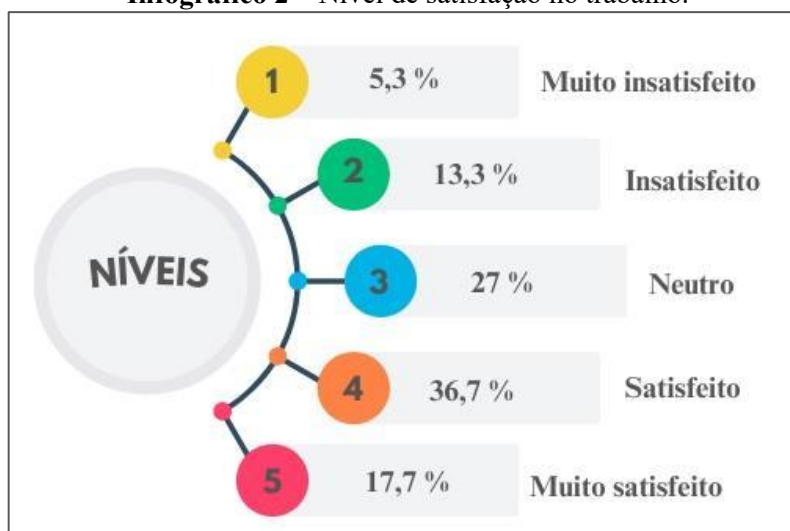
Como demonstrado no Gráfico 3, quase metade (46,9%) apontou que o maior impacto se reflete nas vantagens remuneratórias que acompanham a conclusão do curso. Esse dado sugere que, para uma parcela significativa, a motivação financeira é um fator chave para buscar a qualificação, devido ao impacto direto na melhoria salarial.

Apesar desse número expressivo, os resultados revelam também que os respondentes veem o impacto da pós-graduação *stricto sensu* de forma diversificada, com ênfase tanto nas oportunidades de carreira quanto no aprimoramento de suas atividades profissionais. Enquanto uma parte significativa dos técnicos administrativos valoriza o diploma como meio de crescimento profissional e melhoria no desempenho das suas funções, outros destacam o ganho intelectual e acadêmico, refletindo um perfil que busca tanto avanços práticos no trabalho quanto o desenvolvimento de conhecimentos mais profundos.

Nos comentários subjetivos, um dos respondentes expôs uma perspectiva que representa bem a diversidade nas respostas. Segundo ele, “Automaticamente também irá proporcionar uma maior qualificação para o desenvolvimento do trabalho assim como a aquisição de conhecimentos avançados, mas é inegável a vantagem remuneratória”. Essa visão ressalta a importância de considerar o impacto subjetivo da formação, como o ganho em prestígio e reconhecimento, além das implicações objetivas como salários.

Na sequência, a investigação se deu no intuito de identificar o nível de satisfação no trabalho enquanto servidores técnicos administrativos em Educação. No Infográfico 2, podemos visualizar facilmente as respostas.

Infográfico 2 – Nível de satisfação no trabalho.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para analisar esses resultados, mais uma vez foram aplicados os métodos *top two box* e *bottom two box* para destacar os extremos de satisfação e insatisfação entre os técnicos administrativos. Como podemos perceber, mais da metade dos técnicos administrativos, 54,4%, tem uma percepção positiva sobre seu ambiente de trabalho, enquanto 18,6% demonstram insatisfação. Apesar de ser um número relativamente menor, ainda aponta para um grupo de

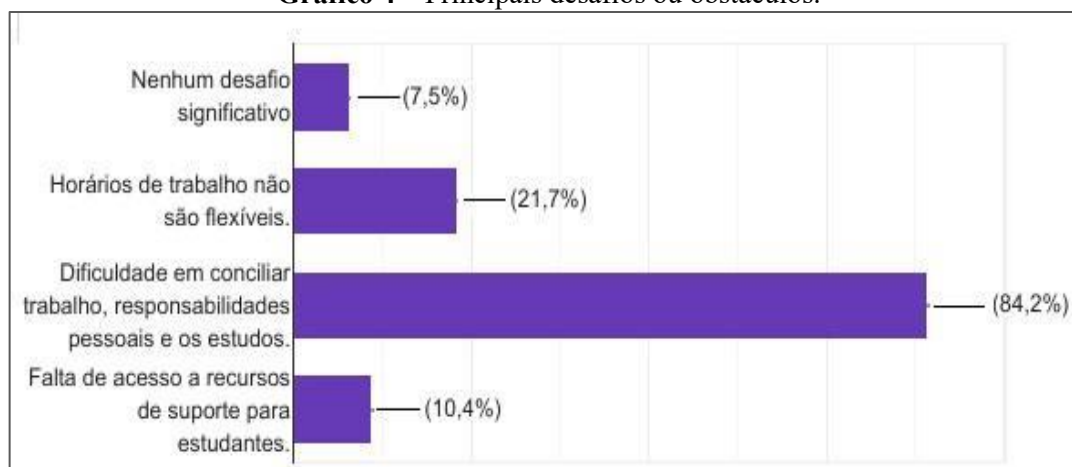
técnicos que não está satisfeito com a sua situação na universidade, sugerindo a necessidade de investigar os motivos dessa insatisfação.

Ao correlacionar esses dados com outros resultados apresentados, como a percepção de valorização dos técnicos pela universidade, nota-se que o reconhecimento profissional pode influenciar diretamente o nível de satisfação no trabalho. Técnicos que se sentem mais reconhecidos tendem a apresentar maior satisfação, como já observado na análise anterior sobre valorização, em que uma parte significativa dos respondentes demonstrou sentimentos positivos em relação ao reconhecimento institucional. Dessa forma, a satisfação no trabalho pode estar fortemente ligada à percepção de valorização e oportunidades de desenvolvimento oferecidas pela universidade.

Cabe ressaltar aqui que uma grande fatia está neutra, o que pode refletir uma percepção indefinida sobre seu ambiente profissional. Por não se posicionarem claramente como satisfeitos ou insatisfeitos, podem estar em um ponto de equilíbrio, sem grandes queixas, mas também sem grandes satisfações. Ou seja, ao considerar esse dado, pode-se analisar que uma boa parcela dos técnicos está em uma zona de “conforto”, mas isso pode indicar também um alerta para a necessidade de melhorar a motivação e as perspectivas de crescimento dentro da universidade.

A última pergunta do questionário abordou os principais desafios ou obstáculos enfrentados pelos técnicos administrativos ao cursar uma pós-graduação, como vemos no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Principais desafios ou obstáculos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em um estudo de caso realizado, Faria e Sabino (2023) destacaram que as maiores dificuldades identificadas, segundo servidores e gestores, estão na falta de tempo e na

difficuldade de conciliar trabalho e estudo. Esses desafios são minimizados para aqueles que conseguem afastamento para qualificação. Mas, segundo eles, existe dificuldades na concessão de afastamento para servidores técnico-administrativos, principalmente pela falta de possibilidade de contratar substitutos. Além disso, os autores apontam que muitos programas de pós-graduação não consideram as particularidades dos servidores que também são estudantes.

Considerando o Gráfico 4, percebe-se uma situação semelhante neste estudo, em que a grande maioria dos respondentes também destacou a dificuldade de conciliar trabalho, responsabilidades pessoais e estudos, como principal desafio na busca da titulação, representando 84,2% dos participantes. Isso pode evidenciar uma necessidade de maior suporte e flexibilidade por parte das instituições.

As respostas subjetivas também revelaram, de forma consistente, os múltiplos desafios enfrentados pelos técnicos ao cursarem a pós-graduação. Entre os principais obstáculos citados estão: a ausência de políticas institucionais efetivas de liberação ou afastamento para estudo; a sobrecarga de trabalho nas unidades de lotação; a dificuldade em obter apoio das chefias imediatas; e a inexistência de substitutos para suprir suas funções durante o afastamento. Tais dificuldades, somadas às responsabilidades pessoais e familiares, frequentemente impõem uma rotina exaustiva, que impacta tanto no desempenho acadêmico quanto na qualidade da formação desses servidores. Esses dados evidenciam que, mesmo diante de políticas de incentivo à qualificação, há um descompasso entre o discurso institucional e as condições reais de viabilização dessa formação.

6 Conclusões

O presente estudo analisou as perspectivas e desafios relacionados à qualificação dos técnicos administrativos nas instituições públicas de ensino superior, com foco nas políticas de reserva de vagas nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. A pesquisa revelou que, embora uma parte significativa das universidades já tenha implementado, ainda há um número considerável de instituições que não as adotaram, o que evidencia uma lacuna a ser preenchida. Porém, a intenção de diversas universidades em implementá-las no futuro sinaliza um movimento em direção à ampliação de oportunidades para os técnicos administrativos.

Apesar dos avanços observados, os resultados indicam que a eficácia das políticas de reserva de vagas pode ser melhorada, principalmente em termos de divulgação e incentivo à

participação dos técnicos. A disparidade percebida entre a existência dessas políticas e o número de técnicos que se utilizam delas para ingressar nos programas de pós-graduação revela a necessidade de ações mais definidas por parte das instituições para tornar essas oportunidades mais atrativas.

Os dados obtidos junto aos técnicos administrativos reforçam a importância dessas políticas para o desenvolvimento pessoal e profissional dessa categoria, especialmente em termos de crescimento na carreira e vantagens remuneratórias. Contudo, desafios como a conciliação entre trabalho, estudo e responsabilidades pessoais foram apontados como obstáculos significativos no processo de qualificação, sugerindo a necessidade de maior flexibilidade institucional e de suporte para que esses profissionais possam se qualificar de maneira mais efetiva.

Em suma, a implementação de políticas de reserva de vagas para técnicos administrativos em programas de pós-graduação *stricto sensu* contribui significativamente para o desenvolvimento desses profissionais e para o fortalecimento das instituições públicas de ensino superior, corroborando a teoria do capital humano, desenvolvida por Theodore Schultz, que defende que o investimento em educação e qualificação profissional não apenas promove o crescimento individual, mas também gera impactos positivos para as organizações e a sociedade, por meio de maior produtividade e eficiência. Nesse contexto, a qualificação dos técnicos administrativos pode ser vista como um ativo estratégico para as universidades, refletindo diretamente na melhoria da qualidade dos serviços prestados e no alcance de sua missão institucional. No entanto, é essencial que as instituições reforcem suas estratégias de apoio e promoção dessas iniciativas, garantindo que mais técnicos possam se beneficiar dessas políticas e, assim, aprimorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Este estudo trouxe importantes contribuições sobre as perspectivas e desafios enfrentados pelos técnicos administrativos para a qualificação profissional em instituições públicas de ensino superior. Contudo, algumas limitações devem ser destacadas. Primeiramente, um aspecto que pode merecer análise futura diz respeito à política de afastamento institucional para fins de qualificação. Estudar com mais profundidade como as instituições públicas de ensino superior regulamentam e operacionalizam o afastamento total ou parcial dos técnicos administrativos – e em que medida isso impacta na qualidade do processo formativo – pode oferecer subsídios para o aprimoramento dessas políticas e para a construção de ambientes mais favoráveis ao desenvolvimento profissional.

Além disso, a pesquisa se baseou em dados coletados em um único momento. Futuras pesquisas, de caráter longitudinal, poderiam fornecer importantes contribuições sobre o impacto dessas políticas no desenvolvimento individual dos servidores e na melhoria da gestão universitária ao longo do tempo.

Referências

- ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 2237-1427, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/49959>. Acesso em: 12 dez. 2023.
- ANDRES, F. C. *et al.* The use of the Google Forms platform in academic research: experience report. **Research, Society and Development**, Itajubá, v. 9, n. 9, e284997174, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BASTOS, R. C.; LORETO, M. D. S. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15250-15267, 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i9.2664>.
- BRETAS, C. R. M. O papel da pós-graduação stricto sensu para o ensino jurídico brasileiro no contexto da globalização neoliberal. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 13, n. 4, p. 133-151, 2021. DOI: <https://orcid.org/0000-0001-7816-349X>. .
- BUCATA, G.; TILEAGA, C. The role of human capital in the universities' management efficiency process. **Land Forces Academy Review**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 136-147, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2478/raft-2023-0017>.
- CABRAL NETO, A.; SILVA, C.; SILVA, L. Teoria do capital humano, educação, desenvolvimento econômico e suas implicações na formação de professores. **Revista Principia – Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, João Pessoa, v. 1, n. 32, p. 35-42, 2016. DOI: <https://doi.org/10.18265/1517-03062015v1n32p35-42>.
- DIANA, J. Quais as diferenças entre pesquisa descritiva, exploratória e explicativa. **Diferença.com**, [s. l.], 7 out. 2020. Disponível em: <https://www.diferenca.com/pesquisa-descritiva-exploratoria-e-explicativa/>. . Acesso em: 17 nov. 2024.
- DROZDEK CONTESINI, S. L.; WITT, C. Gestão para a formação de indivíduos criativos e inovadores em ambientes corporativos. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, v. 12, n. 2, e3177, 2023. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v12i2.3177>.
- FARIA, V. F.; SABINO, G. F. T. Formação stricto sensu de servidores técnico-administrativos em educação: percepção de gestores e servidores qualificados. **Revista**

Eletrônica de Educação, São Carlos, v. 17, e3787033, 2023. DOI:
<https://doi.org/10.14244/198271993787>.

FREITAS, M. C. R.; PEDERNEIRAS, M. M. Qualificação profissional na administração pública: análise da percepção dos técnicos administrativos do CFP/UFCG. **ReCaPe: Revista Carreira de Pessoas**, São Paulo, v. 10, n. 1, 2020. DOI:
<https://doi.org/10.20503/recape.v10i1.42304>.

GUEDES, A.; SANTOS, P. M.; ANTUNES, S. A importância das instituições de ensino superior – o caso da ESTGL. In: CONGRESSO GLOBAL DE DIREITOS HUMANOS, 1., 2019, São Luís. **Anais [...]**. São Luís: Editora da Universidade de São Luís do Maranhão, 2019. p. 48-59. ISBN: 978-972-99089-9-6. Disponível em:
<http://hdl.handle.net/10400.19/6132>. Acesso em: 8 mar 2024.

IACOB, G.; HRESTIC, M.-L. Improving management by motivating human capital within public institutions. **LUMEN Proceedings**, v. 10, p. 154-159, 2020. DOI:
<https://doi.org/10.18662/lumproc/gidtp2018/18>.

LIMA, L. S. **Qualificação profissional stricto sensu dos técnicos-administrativos da Universidade Federal da Paraíba**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em:
https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/22342/1/LigyaSilvaLima_Dissert.pdf. Acesso em: 12 nov. 2024.

LIMA, T. M. *et al.* A importância da capacitação e formação contínua dos servidores públicos na obtenção de excelência da qualidade na prestação dos serviços públicos. **Caderno Pedagógico**, Curitiba, v. 20, n. 1, p. 101-122, 2023. DOI:
<https://doi.org/10.54033/cadpedv20n1-006>.

MELO, G. P. A. N. *et al.* Teoria do capital humano e a formação inicial dos professores pedagogos: um olhar sobre a customização dos cursos em faculdades particulares. **Revista Foco**, Curitiba, v. 16, n. 12, e4004, 2023. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n12-161>.

O'TOOLE, L. J.; MEIER, K. J. The human side of public organizations: contributions to organizational performance. **The American Review of Public Administration**, Thousand Oaks, v. 39, n. 5, p. 499-518, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074008323805>.

PEREIRA, P. C. E.; STANKOWITZ, R. F.; OLIVEIRA DA SILVA, H. Gestão do conhecimento: diagnóstico sobre o perfil de uma instituição pública de ensino superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, p. 100-114, 2023. Número Especial. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/65563>. Acesso em: 15 abr. 2024.

PIMENTEL, F. C.; MORAES, R. A. A teoria do capital humano e a concepção produtivista na educação brasileira: EAD em foco. **Contrapontos**, Itajaí, v. 17, n. 2, p. 246-267, 2017. DOI: <https://doi.org/10.14210/contrapontos.v17n2.p246-267>.

REIS, D. L. S. *et al.* Capital humano: la clave de la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas. Un enfoque integrador. **Interfases**, Lima, v. 16, n. 16, p. 74-95, 2022. DOI: <https://doi.org/10.26439/interfases2022.n016.6121>.

SILVA, A. L.; MENEZES, P. D. L. Ensino superior em hotelaria: relação entre formação profissional e prática no mercado de trabalho. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 9, n. 2, p. 195-214, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21680/2357-8211.2021v9n2ID24109>.

SILVA, G. P.; SILVA, E. S. Racionalidade instrumental e formação humana: uma análise a partir da teoria do capital humano. **Contrapontos**, Itajaí, v. 19, n. 1, p. 126-140, 2019. DOI: <https://doi.org/10.14210/contrapontos.v19n1.p126-140>.

SILVA, I. C. M. Políticas públicas e qualificação profissional em turismo: uma análise das metodologias de pesquisa. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, Natal, v. 14, n. 3, p. 94-117, 2020. DOI: <https://doi.org/10.17648/raoit.v14n3.6027>.

SOUZA, A. C. S. *et al.* Compromisso social e desenvolvimento local: desafios no financiamento da Universidade do Estado da Bahia (UNEB). **Revista Práticas em Gestão Pública Universitária**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/26236>. . Acesso em: 6 jun. 2024.

TEIXEIRA, L. I. L. *et al.* Mestrados profissionais e perspectivas acadêmicas para servidores técnico-administrativos. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 4, 2018. Disponível em: <https://ufsc.br/gual/mestrados-profissionais>. Acesso em: 15 jun. 2024.

TONKONOG, V. V.; ANANCHENKOVA, P. I. A influência dos programas corporativos de treinamento e desenvolvimento de funcionários na eficiência da empresa. **Boletim do BIST (Instituto Bashkir de Tecnologias Sociais)**, [s. l.], v. 4, n. 57, p. 42-49, 2022. DOI: <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2022-4-57-42-49>.