



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MODALIDADE PROFISSIONAL – PPGE-MP

LIZIANE FECKNER BULDAIN OBES

**DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO PARA
OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNB NA PERCEPÇÃO DO
SERVIDOR E DO GESTOR**

Brasília – DF

2024



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE EDUCAÇÃO – FE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MODALIDADE PROFISSIONAL – PPGE-MP

LIZIANE FECKNER BULDAIN OBES

DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNB NA PERCEPÇÃO DO SERVIDOR E DO GESTOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional (PPGE-MP), como parte dos requisitos para a obtenção do grau de mestre. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Liliane Campos Machado. Área de concentração: Desenvolvimento Profissional e Educação da Faculdade de Educação (FE), da Universidade de Brasília (UnB).

Brasília – DF

2024

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Fd Feckner Buldain Obes, Liziane
DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA FORMAÇÃO CONTINUADA EM
SERVIÇO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNB NA
PERCEPÇÃO DO SERVIDOR E DO GESTOR / Liziane Feckner Buldain
Obes; orientador Liliane Campos Machado. -- Brasília, 2024.
170 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) --
Universidade de Brasília, 2024.

1. Educação. 2. Formação continuada em serviço. 3.
Servidores técnico-administrativos. 4. UnB. I. Campos
Machado, Liliane, orient. II. Título.

LIZIANE FECKNER BULDAIN OBES

DESAFIOS E POSSIBILIDADES DA FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO PARA OS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNB NA PERCEPÇÃO DO SERVIDOR E DO GESTOR

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação – Modalidade Profissional (PPGE-MP) da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre a ser avaliada pela Comissão Julgadora composta pelos membros:

Data de aprovação: 31/10/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Liliane Campos Machado
PPGE-MP/ Faculdade de Educação - Universidade de Brasília (Presidente)

Prof. Dr. Francisco Thiago Silva
PPGE/MP /Faculdade de Educação - Universidade de Brasília (Examinador Interno)

Prof.^a Dr^a Valeska Guimarães Rezende da Cunha
UNIUB - Universidade de Uberaba (Examinadora Externa)

Prof.^a Dr^a. Leyvijane Albuquerque de Araújo
FE/MTC/ Faculdade de Educação - Universidade de Brasília (Suplente)

Dedico este trabalho aos Técnico-Administrativos da UnB, que, com empenho, resiliência e comprometimento, contribuem para a transformação qualitativa desta instituição de ensino, pela qual sentimos tanto orgulho e admiração em fazer parte.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida e por me guiar em cada etapa dessa jornada.

Ao meu esposo, Joner, minha base e porto seguro, que sempre acreditou em mim, apoiando-me incondicionalmente e oferecendo força e incentivo nos momentos mais desafiadores.

Ao meu filho, Lucca, minha maior motivação e razão de viver, por trazer alegria e inspiração aos meus dias.

Aos meus pais, Gervásio e Maria de Lourdes (*in memoriam*), que me ensinaram a valorizar o conhecimento e a importância dos estudos. Sei que, onde quer que estejam, estão orgulhosos de mim e da caminhada que trilhei.

Aos meus irmãos e irmãs, por serem sempre presentes e por todo o carinho e apoio que recebo de vocês em cada etapa da vida.

À minha orientadora, Professora Doutora Lilliane Campos Machado, por sua paciência, dedicação e por me guiar com sabedoria ao longo dessa caminhada. Sou profundamente grata por cada palavra, ensinamento e orientação valiosa.

Aos professores da Faculdade de Educação com quem tive o privilégio de cursar disciplinas e conviver, agradeço pelos ensinamentos e contribuições para meu crescimento acadêmico e pessoal. Em especial, gostaria de agradecer ao Professor Francisco Thiago, pelo seu entusiasmo e dedicação. Suas aulas não apenas enriqueceram meu conhecimento, mas também inspiraram muito minha trajetória.

À Universidade de Brasília e à Faculdade de Educação pela concessão do afastamento para estudo, que me proporcionou as condições necessárias para me dedicar a esta pesquisa.

Aos meus colegas e amigos da FE, pelo apoio constante ao longo do percurso. Em especial, à Ana Paula Fontes, que generosamente assumiu todas as minhas funções durante o afastamento, permitindo que eu me concentrasse na conclusão deste trabalho. A Roberta Frosi, por seu apoio e contribuição ao longo dessa jornada. E ao Yang, por sua valiosa orientação e assistência na inclusão do questionário na ferramenta *Survey*, facilitando a coleta de dados desta pesquisa.

A todos os Técnico-Administrativos que contribuíram de forma tão significativa respondendo ao questionário online, enriquecendo esta pesquisa com suas perspectivas e experiências.

Aos Gestores da DCADE, DAF e FE, que gentilmente contribuíram para este trabalho com seu tempo e conhecimento. Em especial, aos gestores da FE, por seu apoio contínuo e encorajamento ao longo desta jornada.

Por fim, a todos que, de alguma maneira, fizeram parte dessa jornada, minha sincera gratidão. Muito obrigada!

RESUMO

Esta dissertação é apresentada no âmbito do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação (FE) da Universidade de Brasília (UnB), na área de concentração Desenvolvimento Profissional e Educação. Este estudo está vinculado ao Grupo de Pesquisa “Formação, Currículo, Tecnologias e Inovação” e aborda a formação continuada em serviço dos Servidores Técnico-Administrativos (TAEs) da UnB. Explorando o conceito de formação continuada e sua implementação no serviço público federal, a fundamentação teórica se apoia nos estudos de autores como Castanho (2008), Friedmann (1946), Imbernón (2010), Marcelino (2004), Naville (1950) e Steil (2002), além de referências legislativas sobre capacitação de servidores públicos, especialmente os Decretos nº 5.707/2006 e nº 9.991/2019, que instituem a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Também se recorre a conceitos de formação continuada a partir de autores como Salles (2004), Gatti (2008) entre outros. O objetivo deste estudo é compreender os desafios e as possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnico-administrativos da UnB, a partir das percepções dos próprios servidores e dos gestores, analisando comparativamente, com o intuito de destacar melhorias baseadas nas necessidades identificadas pelos participantes da pesquisa. A questão norteadora que orienta é a pesquisa é: “Quais os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnicos administrativos da UnB na percepção do servidor e do gestor?” Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva e qualitativa, cujo propósito é descrever as ações de formação continuada na UnB e identificar desafios e possibilidades de melhorias a partir da visão dos TAEs e dos Gestores. A pesquisa foi conduzida com base na problemática investigada, desenvolvendo-se de forma sistemática e paralela ao trabalho empírico. Os principais procedimentos e instrumentos incluem a análise de dados bibliográficos, documental e das respostas dos questionários e entrevistas semiestruturadas, utilizando documentos internos externos para uma análise qualitativa dos dados, empregando a técnica de análise de conteúdo. O método selecionado foi o estudo de caso, permitindo uma análise aprofundada e detalhada do contexto da formação continuada dentro da universidade. Participaram da pesquisa sessenta e oito servidores técnico-administrativos do campus Darcy Ribeiro e três gestores, selecionados a partir da aplicação do questionário *online* aos servidores TAEs. O questionário *online* e as entrevistas semiestruturadas constituíram os principais instrumentos de coleta/produção de dados. Os resultados revelam que a maioria dos servidores considera a formação continuada como uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional e institucional, embora apontem desafios, dificuldades e necessidades de melhorias. As principais categorias identificadas nos resultados destacam aspectos como a diversidade de formação acadêmica, que refletem a amplitude de competências presentes na instituição; desafios na comunicação e no acesso às informações; a falta de uniformidade nas experiências formativas; a valorização das capacitações técnicas; e a baixa integração entre estratégias formativas internas e externas. O estudo ressalta a importância de aprimorar as práticas formativas e fomentar o diálogo entre servidores, gestores e a Coordenadoria

de Capacitação. A pesquisa, cujo recorte temporal vai de 2018 a 2023, culmina na elaboração de um produto técnico: o *Guia Prático para a Formação dos TAEs da UnB: um Caminho para o Desenvolvimento Profissional e Institucional*. Este guia, construído com base nas necessidades e demandas apontadas pelos participantes, visa contribuir para a valorização dos TAEs e promover um processo formativo mais eficaz.

Palavras-chaves: Educação. Formação continuada em serviço. Servidores técnico-administrativos. UnB

ABSTRACT

This dissertation is presented within the scope of the Postgraduate Program of the Faculty of Education (FE) of the University of Brasília (UnB), in the area of concentration Professional Development and Education. This study is linked to the Research Group “Training, Curriculum, Technologies and Innovation” and addresses the continuing education in service of Technical-Administrative Servers (TAEs) of UnB. Exploring the concept of continuing education and its implementation in the federal public service, the theoretical foundation is based on the studies of authors such as Chestnut (2008), Friedmann (1946), Imbernón (2010), Marcelino (2004), Naville (1950) and Steil (2002), in addition to legislative references on the training of public servants, especially Decrees No. 5,707/2006 and No. 9,991/2019, which institute the National Policy for Human Resources Development. The study also uses concepts of continuing education from authors such as Salles (2004), Gatti (2008), among others. The objective of this study is to understand the challenges and possibilities of continuing education in service for technical-administrative staff at UnB, based on the perceptions of the staff themselves and managers, analyzing comparatively, with the aim of highlighting improvements based on the needs identified by the research participants. The guiding question that guides the research is: “What are the challenges and possibilities of continuing education in service for technical-administrative staff at UnB from the perspective of the staff and the manager?” This is a descriptive and qualitative research, whose purpose is to describe the continuing education actions at UnB and identify challenges and possibilities for improvements from the perspective of the TAEs and the Managers. The research was conducted based on the problem under investigation, developing systematically and parallel to the empirical work. The main procedures and instruments include the analysis of bibliographical data, documents and responses to questionnaires and semi-structured interviews, using internal and external documents for a qualitative analysis of the data, employing the content analysis technique. The selected method was the case study, allowing an in-depth and detailed analysis of the context of continuing education within the university. Sixty-eight technical-administrative staff from the Darcy Ribeiro campus and three managers participated in the research, selected from the application of the online questionnaire to the TAEs staff. The online questionnaire and the semi-structured interviews constituted the main instruments for collecting/producing data. The results reveal that most staff consider continuing education as an important tool for professional and institutional development, although they point out challenges, difficulties and needs for improvement. The main categories identified in the results highlight aspects such as the diversity of academic background, which reflects the breadth of competencies present in the institution; challenges in communication and access to information; the lack of uniformity in training experiences; the valorization of technical training; and the low integration between internal and external training strategies. The study highlights the importance of improving training practices and fostering dialogue between employees, managers and the Training Coordination. The research, whose time frame goes from 2018 to 2023, culminates in the elaboration of a technical product: the Practical Guide for the Training of UnB TAEs: a Path to Professional and Institutional Development. This guide, built based on the needs and demands pointed out by the participants, aims to contribute to the valorization of TAEs and promote a more effective training process.

Keywords: Education. Continuing in-service training. Technical-administrative employees. UnB

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de servidores técnico-administrativos por titulação	22
Quadro 2 - Distribuição do corpo técnicos-administrativos por <i>campi</i>	23
Quadro 3 - Quadro de Coerência de Pesquisa	27
Quadro 4 - Distribuição dos trabalhos captados por natureza da pesquisa, título, autor, instituição de origem e ano de publicação.	33
Quadro 5 - Distribuição dos artigos captados por publicação, título, autor, revista e ano de publicação.	37
Quadro 6 - Cursos internos ofertados pela PROCAP	58
Quadro 7 – Editais de Mestrado Profissional ofertados pela PROCAP.....	67
Quadro 8 - Editais de Mestrado Profissional não disponíveis na Página da UnB	69
Quadro 9 - Categorias utilizadas na análise dos questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs)	88
Quadro 10 - Categorias utilizadas na análise das entrevistas realizadas com os gestores selecionados da UnB	89

LISTA DE TABELAS

Imagem de tabela 1 – Descrição quantitativa das oportunidades de capacitação (2020)	65
Imagem de tabela 2 – Descrição quantitativa das oportunidades de capacitação (2021- 2022)	66
Imagem de tabela 3 – Descrição quantitativa das oportunidades de capacitação (2023)	66
Imagem de tabela 4 – Cursos de Mestrado Profissional custeados com recurso da ação de capacitação (2022).....	70
Imagem de tabela 5 – Mestrados profissionais custeados com recursos da ação de capacitação 2023	71
Imagem de tabela 6 - Informações sobre os servidores participantes da pesquisa	77
Imagem de tabela 7 - Informações sobre os Gestores participantes da pesquisa	81
Imagem de tabela 8 - Informações sobre as entrevistas com Gestores.....	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Local de Alocação na UnB	80
Gráfico 2 - Nível de Escolaridade.....	91
Gráfico 3- Função de confiança	92
Gráfico 4 - Cargo na UnB.....	92
Gráfico 5 - Tempo serviço na UnB	93
Gráfico 6 - Graduação antes ou depois de assumir o cargo na UnB	93
Gráfico 7 - Possui Pós-Graduação.....	94
Gráfico 8 - Pós-Graduação antes ou depois de assumir o cargo na UnB	94
Gráfico 9 - Nível da Pós-Graduação	95
Gráfico 10 - Kursou mais de uma Especialização ou MBA.....	95
Gráfico 11 - Mais de uma Pós- Graduação Stricto Sensu.....	96
Gráfico 12 - Área do conhecimento das Pós-Graduações	97
Gráfico 13- Contribuição da Graduação e Pós-Graduação para realização das atividades laborais na UnB.....	99
Gráfico 14 -- Apoio da gestão da UnB.....	99
Gráfico 15 - Dificuldades em encontrar informações dos cursos de formação continuada ofertados pela PROCAP	102
Gráfico 16 - Participação em programas de formação continuada oferecidos pela PROCAP	104
Gráfico 17- Modalidade de formação em cursos ofertados pela PROCAP	104
Gráfico 18- Áreas abordadas nas formações continuadas.....	105
Gráfico 19- Avaliação da qualidade dos programas de formação continuada ofertados pela UnB.....	105
Gráfico 20- Participação em eventos ou cursos de formação continuada for a da UnB	106
Gráfico 21- Fatores que poderiam melhorar a participação em programas de formação continuada.....	108
Gráfico 22- Principais benefícios da formação continuada em serviço	109

Gráfico 23- Importância da formação continuada para o desenvolvimento da carreira	110
Gráfico 24- Habilidades ou conhecimentos importantes para serem abordados em futuras formações.....	111

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SIGLA	DESCRIÇÃO
BCE	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CD	Cargos de Direção
CEAD	Centro de Educação a Distância
CEF	Constituição Federal
CFE	Conselho Federal de Educação
COAP	Coordenadoria de Atenção Psicossocial
COAVS	Coordenadoria de Atenção e Vigilância em Saúde
COREDES	Coordenação de Articulação de Redes para Prevenção e Promoção da Saúde
DAC	Decanato de Assuntos Comunitários
DASU	Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária
DAF	Decanato de Administração
DCA	Diretoria de Contratos Administrativos
DCO	Diretoria de Compras
DCADE	Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação
DEG	Decanato de Ensino de Graduação
DGP	Decanato de Gestão de Pessoas
DPG	Decanato de Pós-Graduação
DPI	Decanato de Pesquisa e Inovação
EaD	Ensino a distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FACE	Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas
FAR	Faculdade de Farmácia
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FE	Faculdade de Educação

FCE	Faculdade de Ceilândia
FG	Funções gratificadas
FGA	Faculdade do Gama
FT	Faculdade de Tecnologia
FUP	Faculdade de Planaltina
GRE	Gabinete da Reitoria
HUB	Hospital Universitário
IES	Instituições de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MT	Mato Grosso
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PAC	Plano Anual de Capacitação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PGD	Programa de Gestão de Desempenho
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas)
PPCA	Programa de Pós-Graduação em Computação Aplicada
PPEE	Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica
PPGECO	Programa de Pós-Graduação em Economia
PPGE-MP	Programa de Pós-Graduação em Educação Modalidade Profissional
PPGGIPP	Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas
PROCAP	Coordenadoria de Capacitação
SDH	Secretaria de Direitos Humanos
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SCIELO	Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Eletrônica de Periódicos Científicos Brasileiros)
SEI	Sistema Eletrônico de Informações

TAE	Técnicos administrativos em educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UnB	Universidade de Brasília
UnB TV	Canal Universitário de Brasília

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	19
1.2 CONTEXTO INICIAL DOS TAES NA UNB	21
2. ESTADO DO CONHECIMENTO	30
2.1. ANÁLISE DAS DISSERTAÇÕES E TRABALHOS	32
2.1.1 Reflexões sobre as produções no âmbito da pesquisa	33
2.2 ARTIGOS ACADÊMICOS	37
2.2.1 Reflexões sobre os artigos no âmbito da pesquisa	38
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	42
3.1. FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO: NOÇÕES	42
3.2. FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO NA UNB - HISTÓRICO E POLÍTICAS	45
3.3. LEGISLAÇÃO REFERENTE À CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NA UNB	51
3.4. OFERTA DA FORMAÇÃO CONTINUADA E EM SERVIÇO AOS TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS DA UNB	55
3.4.1 Formação strictu sensu	67
4. PERCURSO METODOLÓGICO	72
4.1. TIPO DE PESQUISA	74
4.2. CONSTRUÇÃO DOS DADOS	75
4.2.1 Participantes do Estudo	76
4.2.2 Análise bibliográfica	81
4.2.3 A análise documental	82
4.2.4 Questionário	83
4.2.5 Entrevista	84
4.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	85
4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	87
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	90
5.1 ANÁLISE REFERENTE A CARGO, ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO DOS TAES DA UNB.....	90

5.2 MOTIVAÇÃO, APOIO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL	98
5.3 DESAFIOS DA FORMAÇÃO EM SERVIÇO PARA SERVIDORES E GESTORES DA UNB.....	100
5.3.1 Desafios dos Servidores TAES para participação em Programas de Formação Continuada na UnB.....	101
5.3.2 Dificuldades dos Servidores TAES em encontrar informações sobre os Cursos de Formação Continuada ofertados pela PROCAP	101
5.4 POSSIBILIDADES DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO NA VISÃO DOS TAES.....	103
5.5 BENEFÍCIOS, IMPORTÂNCIA E FATORES PARA MELHORAR A PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE FORMAÇÃO	107
5.6 POSSIBILIDADES DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO NA VISÃO DOS GESTORES	112
5.7 SUGESTÕES PARA APRIMORAMENTO DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA NA UNB	125
5.7.1 Definição e Divulgação dos Programas de Formação Continuada na UnB	125
5.7.2 Formação em Atendimento ao Público, Habilidades Sociais e Treinamentos Coletivos: Cursos sobre Ética, Comunicação e Inovações Tecnológicas	126
5.7.3 Espaços para expressar necessidades de Formação.....	128
5.7.4 Atualização do Catálogo de Cursos da PROCAP	128
5.7.5 Turmas Específicas, Simplificação de Processos Seletivos, Cronograma Regular de Cursos e Ampliação de Vagas para Mestrado e Doutorado	129
5.7.6 Plano Anual de Capacitação	130
6 ANÁLISE COMPARATIVA DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E DOS GESTORES	132
6.1 DOCUMENTAÇÃO INSTITUCIONAL	133
6.2 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS.....	133
6.3 DADOS ADICIONAIS RELEVANTES	137
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	138
8 PRODUTO TÉCNICO	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152
APÊNDICES	158

Apêndice A -Termo de consentimento livre e Esclarecido (Questionário)	158
Apêndice B – Instrumento de coleta de dados Servidores TAE	159
Apêndice C -Termo de consentimento livre e Esclarecido (Entrevista).....	164
Apêndice D – Carta de Apresentação	165
Apêndice E – Instrumento de coleta de dados Servidores TAE	166

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa intitulada "Desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnico-administrativos da UnB na percepção do servidor e do gestor", tem como questão norteadora: Quais os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília na percepção do servidor e do gestor? Nesse contexto, a questão central da pesquisa surge da necessidade de compreender os principais desafios enfrentados e as oportunidades oferecidas aos servidores técnico-administrativos da UnB no que diz respeito à formação continuada em serviço.

Inicialmente, compartilho as motivações que me conduziram a realizar esta pesquisa minhas vivências profissionais, minha imersão no ambiente acadêmico durante o Mestrado em Educação, têm sido fundamentais nesse processo. Essa jornada me desafia constantemente a aprender, proporcionando perspectivas de evolução contínua e desenvolvimento acadêmico e profissional.

Esta pesquisa se justifica, por motivações pessoais, profissionais e acadêmicas em junho de 2016 tomei posse no cargo de Assistente em Administração na Faculdade de Educação da Universidade de Brasília (UnB), um mês após o início da implementação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), e pude observar o quão difícil era para alguns servidores, tanto docentes quanto técnico-administrativos (TAEs) utilizar aquela nova ferramenta de trabalho, que transformou os processos físicos em digitais.

Observei que somente alguns servidores se capacitavam "formalmente" através do curso de capacitação, oferecido pela Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), com foco na operação do novo Sistema, outro fato observado é que muitos servidores não possuíam progressões por capacitação na carreira, que é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor técnico-administrativo de certificação em Programa de capacitação (educação não formal), compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida (20 horas), respeitado o intervalo de 18 (dezoito) meses entre as progressões. Observei que a ausência de progressões por capacitação era decorrente tanto da falta de oferta quanto da baixa procura por cursos, sejam eles presenciais ou

virtuais. Essa carência tornava-se evidente pela escassez de divulgações institucionais sobre as oportunidades de formação. No entanto, a oferta de cursos na modalidade virtual sofreu uma mudança significativa a partir de 2020, impulsionada pela pandemia de Covid-19, que exigiu adaptações para atender às novas necessidades de capacitação dos servidores.

Outra questão bastante relevante observada é o fato de haver um número significativo de servidores com cursos de especialização. No entanto, mesmo estando na Faculdade de Educação (FE), que oferece programas de pós-graduação *stricto sensu* em educação, tanto no mestrado acadêmico quanto no profissional, apenas duas servidoras possuíam o título de mestre, e, ainda assim, nenhum desses títulos foi obtido na própria FE.

Atualmente (2024), a realidade na Faculdade de Educação (FE) é distinta, com um quadro trinta e oito servidores, dos quais sete possuem título de mestre, três são doutores, cinco estão cursando mestrado e dois cursando doutorado. Dessa forma, mais de 30% dos técnicos possuem pós-graduação *stricto sensu*, enquanto cerca de 20% estão em processo de formação, incluindo esta pesquisadora. A partir das experiências adquiridas no campo profissional e, principalmente, pelo envolvimento no ambiente acadêmico durante o Mestrado em Educação, surgiu o interesse em investigar os desafios e as possibilidades da formação continuada dos técnicos, tanto sob a perspectiva dos próprios servidores quanto dos gestores.

Exercer as atividades profissionais na Universidade de Brasília amplia as oportunidades de aquisição de conhecimento devido à intensa atividade intelectual da instituição em várias formas de produção e disseminação do conhecimento científico. A capacitação dos servidores públicos é obrigatória por lei e os servidores técnico-administrativos da UnB têm acesso a cursos de aperfeiçoamento e incentivos para melhorar suas habilidades profissionais. O aprimoramento profissional contínuo é uma exigência constante para todos os servidores da UnB, independentemente da área ou função em que trabalham.

A intenção desta pesquisa surgiu a partir das vivências no cargo e análise de documentos como os Decretos 5.825/2006, 9.991/2019, da Lei nº 11.091/2005 e os Planos Anuais de Capacitação da Universidade de Brasília atualmente substituídos pelo

Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). O objetivo da pesquisa é compreender os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília na percepção do servidor e do gestor.

A presente pesquisa parte do entendimento de que a educação se molda conforme as demandas da sociedade contemporânea, ao mesmo tempo em que se estabelece como um importante mecanismo de articulação entre conhecimento e poder. Nesse contexto, instituições públicas de ensino superior, como a UnB, assim como seus estudantes, docentes e técnico-administrativos, desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da educação. De acordo com Apple (2017, p. 920), "[...] é necessário resistir ativamente à ideia amplamente difundida de que a educação não é um agente poderoso de transformação, e que só pode mudar após a 'sociedade' ser transformada."

É importante destacar que os servidores a quem a pesquisa foi destinada são os servidores técnico-administrativos (TAEs) da Universidade de Brasília e os gestores de unidade foram selecionados considerando as unidades com maior número de respostas aos questionários.

1.2 CONTEXTO INICIAL DOS TAES NA UNB

A Universidade de Brasília (UnB) foi inaugurada em 21 de abril de 1962, com a proposta de transformar a educação superior, integrando diferentes áreas do conhecimento e formando profissionais comprometidos com a transformação do país.

A criação do campus resultou da colaboração de grandes mentes. O antropólogo Darcy Ribeiro estabeleceu as bases institucionais, enquanto o educador Anísio Teixeira concebeu o modelo pedagógico, e o arquiteto Oscar Niemeyer deu forma a essas ideias com suas construções.

Os fundadores tinham a ambição de criar uma experiência educacional inovadora, unindo pesquisas tecnológicas avançadas à produção acadêmica voltada para a melhoria da realidade brasileira. As diretrizes da UnB foram estabelecidas no Plano Orientador, publicado em 1962, que até hoje rege a instituição. Esse documento, a primeira publicação da Editora UnB, refletia o espírito inovador da universidade, propondo um ensino superior mais flexível e renovador.

Apesar do projeto original de Brasília prever um espaço para a universidade, houve resistência quanto à sua construção, devido à proximidade com a Esplanada dos Ministérios e o temor de que os estudantes interferissem na política local. Somente em 15 de dezembro de 1961, com a sanção da Lei 3.998 pelo presidente João Goulart, a criação da UnB foi oficialmente autorizada.

Darcy Ribeiro e Anísio Teixeira recrutaram cientistas, artistas e professores das principais instituições brasileiras para compor o corpo docente da UnB. Segundo Darcy, eram "mais de duzentos sábios e aprendizes", escolhidos por sua competência para disseminar o conhecimento humano.

A UnB foi organizada como uma Fundação, garantindo-lhe autonomia administrativa e financeira, um conceito inovador nos anos 1960, que permanece até hoje como um dos pilares de sua gestão.

Atualmente a Universidade de Brasília possui três mil e cinquenta e três servidores técnico-administrativos em Educação, conforme Quadro abaixo, disponível no site do Decanato de Gestão de Pessoas da Universidade de Brasília - DGP/UnB, distribuídos em cinco níveis: A e B (Apoio), C e D (Intermediário) e E (Superior). O nível A e B exigem o ensino em nível fundamental completo ou incompleto; o nível C exige o nível fundamental completo; o nível D exige o ensino médio completo e para o nível E, a exigência é de ensino superior, conforme Anexo II do Plano de Cargos e Carreira do Técnico Administrativo em Educação (PCCTAE).

Quadro 1 – Relação de servidores técnico-administrativos por titulação

Cargo	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior	Especialização	Mestrado	Doutorado	Total
Servidores técnico-administrativos em Educação	29	260	500	1474	636	152	3051

Fonte: DW SIAPE, 31/03/2023.

Em relação à formação desses profissionais, 16,4% (500) possuem ensino superior, 48% (1.474) têm especialização, 21% (636) são mestres, e 4,9% (152) possuem doutorado.

De acordo com Plano de Desenvolvimento Institucional para o ciclo 2023-2028, “O corpo técnico-administrativo da UnB possui qualificação acima da mínima exigida para o cargo ocupado”. (UNB, PDI, 2023, p. 163).

Sendo a maior concentração no Campus Darcy Ribeiro, conforme quadro abaixo.

Quadro 2 - Distribuição do corpo técnicos-administrativos por *campi*

Cargo	Campus Darcy Ribeiro	Campus FCE ¹	Campus FGA ²	Campus FUP ³	Fazenda Água Limpa	UnB Cerrado	Total
Servidores técnico-administrativos em Educação	2866	73	57	50	5	2	3053

Fonte: DW SIAPE, 31/03/2023.

A formação continuada na UnB é ofertada através da Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), que faz parte da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE) do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade de Brasília (UnB) seu objetivo principal é fornecer aos servidores técnico-administrativos e docentes uma variedade de ações de capacitação, incluindo cursos presenciais, híbridos, remotos e a distância, bem como oficinas e palestras e programas de mestrado profissional. Essas iniciativas visam desenvolver competências e atualizar conhecimentos. Além disso, busca-se ampliar e democratizar o acesso à capacitação, oferecendo treinamentos personalizados que podem ser realizados pelos servidores sem a necessidade de se ausentarem do local de trabalho, utilizando recursos online e plataformas virtuais.

Nesse contexto, cabe à PROCAP a elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), conforme estabelecido pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, atualizado pelo Decreto nº 10.506/2020. De acordo com o Guia para a realização do

¹ Faculdade de Ceilândia

² Faculdade do Gama

³ Faculdade de Planaltina

levantamento de necessidades de desenvolvimento pelas Unidades, o PDP é o instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), elaborado anualmente pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). Nele são apresentadas as necessidades de desenvolvimento que deverão ser atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação.

As necessidades de desenvolvimento são definidas como “[...] lacuna identificada entre o desempenho esperado e o desempenho atual, derivada da diferença entre o que o servidor deveria saber fazer/ser e o que ele sabe fazer/ser, com efeito sobre os resultados organizacionais” (BRASIL, 2021a).

As ações de capacitação são definidas como:

[...] atividade de aprendizagem estruturada para impulsionar o desempenho competente da atribuição pública em resposta a lacunas de performance ou a oportunidades de melhoria descritas na forma de necessidades de desenvolvimento, realizada em alinhamento aos objetivos organizacionais, por meio do desenvolvimento assertivo de competências” (BRASIL, 2021a).

A elaboração do PDP deve levar em consideração as especificidades da UnB na busca pelo cumprimento de seus objetivos institucionais e as particularidades do processo de qualificação e aperfeiçoamento dos professores e técnicos-administrativos e tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores públicos, visando às competências necessárias para alcançar a excelência e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) consiste em um documento de caráter obrigatório para Instituições de Ensino Superior (IES) do país públicas e privadas, conforme Decreto 9.235, de 15 de dezembro de 2017.

O PDI UnB 2023-2028 é o documento que apresenta a Universidade de Brasília no que diz respeito a: filosofia de trabalho, missão, diretrizes pedagógicas e políticas institucionais que orientam suas ações, estrutura organizacional e atividades acadêmico-administrativas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. O PDI UnB 2023-2028 é o documento que consolida o planejamento da Universidade de Brasília em seus diversos eixos de atuação, tais como, ensino, pesquisa, extensão, gestão, inovação e responsabilidade social. Este documento é importante para o acompanhamento da

execução das políticas universitárias nas diferentes áreas e para os processos de credenciamento e credenciamento da Universidade e de seus cursos.

De acordo com o PDI, a PROCAP oferece as seguintes ações de capacitações: cursos internos, aprendizagem em serviço, UnB idiomas, mestrado profissional e eventos externos. Esse estudo irá se aprofundar na formação oferecida aos servidores técnicos administrativos.

Os cursos internos são oferecidos nas modalidades presencial e online com o objetivo de capacitar o servidor para o trabalho na Universidade.

A aprendizagem em serviço está prevista na Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016, capítulo VI, seção II, no artigo 14 está descrito que “a aprendizagem em serviço é caracterizada como ação/evento de capacitação realizada por meio de atividades desenvolvidas no local de trabalho acompanhadas de instrução/treinamento, sob supervisão específica, de acordo com o planejamento prévio aprovado pela DCADE/PROCAP. A atividade de aprendizagem em serviço gera certificação tanto para o servidor que recebe a aprendizagem, quanto para o facilitador.”

O UnB idiomas oferece oportunidades de formação continuada para a comunidade universitária, incluindo os servidores técnico-administrativos em quatorze cursos: Alemão, Árabe, Coreano, Espanhol, Esperanto, Francês, Grego Moderno, Hebraico, Inglês, Italiano, Japonês, Mandarim, Russo e Turco.

A PROCAP financia turmas de Mestrado Profissional com vagas reservadas exclusivamente para servidores da UnB, abrangendo áreas como Economia, Educação e Gestão Pública.

As ações de eventos externos visam fornecer apoio financeiro para a participação de servidores do quadro da UnB em atividades de capacitação realizadas no Brasil. Isso inclui eventos como cursos de curta duração, visitas técnicas, congressos, seminários, simpósios, ciclo de conferências e outras iniciativas que contribuam para o desenvolvimento das atividades dos servidores e de suas respectivas unidades.

Além dessas possibilidades de desenvolvimento na carreira, será concedido Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao mínimo exigido para o cargo de que é titular.

O Incentivo à Qualificação terá por base o percentual calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, na forma do Anexo IV da Lei n. 11.091/2005, observados os seguintes parâmetros: I - aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ou indireta ao ambiente organizacional de atuação do servidor; e II - obtenção dos certificados relativos ao ensino fundamental e ao ensino médio, quando excederem a exigência de escolaridade mínima para o cargo do qual o servidor é titular, será considerada, para efeito de pagamento do Incentivo à Qualificação, como conhecimento relacionado diretamente ao ambiente organizacional.

Como forma de estimular a educação continuada por meio de incentivo à qualificação dos servidores da UnB, a instituição oferta regularmente turmas de mestrado profissional nos programas de Pós-Graduação em Gestão Pública, de Pós-graduação em Economia, Pós-graduação em Educação, Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas, Pós-Graduação em Computação Aplicada e Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação. Devido à realidade laboral cada vez mais complexa e que exige dos profissionais novas competências e habilidades, o planejamento das ações e políticas de capacitação torna-se fundamental. Por esse motivo, anualmente é divulgado o Programa Anual de Capacitação (PAC), relacionando os cursos que serão ofertados, a partir do levantamento das necessidades de capacitação realizado junto aos servidores técnico-administrativos e suas chefias imediata

É essencial que os servidores e gestores da UnB acessem regularmente o PDP e elaborem os planejamentos de capacitação, informando as competências que precisam ser desenvolvidas ou aprimoradas nas unidades durante o Levantamento de Necessidades de Capacitação realizado pela PROCAP.

Após a identificação do problema de pesquisa, foi necessário estabelecer o objetivo geral e os objetivos específicos.

Como objetivo geral destaca-se: analisar os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnicos administrativos da UnB na percepção do servidor e do gestor.

Entre os objetivos específicos destacam-se: 1) identificar os processos de formação continuada em serviço oferecido pela UNB aos servidores técnico-

administrativos; 2) mapear os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnico-administrativos da UnB na percepção do servidor e do gestor; 3) analisar comparativamente as percepções dos servidores e dos gestores; e 4) Propor um produto técnico a partir das análises feitas.

Com base nos objetivos geral e específicos, torna-se essencial realizar uma investigação empírica e promover uma reflexão sobre a natureza da formação continuada em serviço, bem como sua relação com as atribuições necessárias para o desempenho das funções na UnB. O intuito é captar a concepção de formação e prática com as quais esses profissionais se identificam ou são identificados em seu campo de formação e possibilidades de atuação, visando ressignificar aspectos que estejam em consonância com sua realidade e responsabilidades no ensino superior.

A hipótese de pesquisa partiu do pressuposto de que, para oferecer qualidade na educação superior, é essencial que os servidores técnico-administrativos (TAEs) possuam um domínio sólido de uma base teórica e prática consistente, tanto na área da educação quanto nos conteúdos específicos relacionados às suas funções. Esse desenvolvimento pode ocorrer na formação inicial e, sobretudo, na formação continuada em serviço.

No Quadro 3, fornecemos uma visão abrangente da pesquisa, destacando a relação entre as questões abordadas, os objetivos específicos delineados e a metodologia adotada.

Quadro 3 - Quadro de Coerência de Pesquisa

Quadro de Coerência		
Objeto da Pesquisa: Formação Continuada em Serviço dos Servidores Técnico-Administrativos a UnB		
Questão norteadora: Quais os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnicos administrativos da UnB na percepção do servidor e do gestor?		
Objetivo Geral: Compreender os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília.		
Objetivos Específicos	Temáticas	Metodologia
Identificar os processos de formação continuada em serviço oferecido pela	- Formação Continuada em serviço	- Enfoque qualitativo - Estudo de caso UnB - Análise documental

UNB aos servidores técnico-administrativos	- Formação continuada em serviço na UnB – histórico e políticas - Oferta da formação continuada e em serviço aos técnico-administrativos da UnB	
Mapear a os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnicos administrativos da UnB na percepção do servidor e do gestor	- Desafios da Formação em serviço para: a) servidores b) gestores - Formação em serviço possibilidades para: a) servidores b) gestores	-Enfoque qualitativo - Estudo de caso - Formulário Google docs aos servidores e gestores - Entrevista em profundidade com alguns gestores - Descrição dos dados a partir da análise de conteúdo
Analisar comparativamente as percepções dos servidores e dos gestores apresentando proposições.	- Análise comparativa da percepção dos servidores e dos gestores. - Triangulação entre a percepção dos gestores, dos servidores e da documentação.	- Enfoque qualitativo - Estudo de caso - Análise em uma perspectiva crítica das categorias identificadas
Propor um produto técnico a partir das análises feitas	- Desenho do produto técnico da dissertação	- Elaboração do produto técnico em uma perspectiva crítica
Lócus da Pesquisa: UnB		
Sujeitos da pesquisa: servidores técnico-administrativos e gestores		

Fonte: a Autora/2024

Os resultados desta pesquisa nos levam a refletir sobre o quanto uma maior oferta de formação continuada pode influenciar positivamente a atuação dos servidores técnicos administrativos, especialmente no que diz respeito às dimensões organizativas relacionadas ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão na Universidade de Brasília. A formação continuada pode ser um fator motivador e para capacitar os servidores para enfrentar os desafios de suas funções com mais eficácia e inovação.

Para atingir os objetivos geral e específicos e verificar se os dados corroboraram com os pressupostos da pesquisa, foi realizada uma investigação qualitativa envolvendo técnico-administrativos e gestores da Universidade de Brasília, além de análises bibliográficas e documentais.

A discussão busca contribuir para a construção de novas perspectivas sobre a formação continuada em serviço para os TAEs, promovendo a valorização da prática profissional. A pesquisa destaca que as atribuições dos servidores técnico-administrativos vão além das funções meramente administrativas, incluindo atividades que frequentemente auxiliam o ambiente educacional, adquiridas tanto na formação acadêmica quanto na formação profissional.

A pesquisa foi estruturada em três fases principais: na primeira, realizou-se um estudo bibliográfico; na segunda, conduziu-se uma pesquisa documental baseada em legislações pertinentes. Na terceira fase, aplicou-se um questionário de tipo misto, contendo perguntas abertas e fechadas, com o objetivo de compreender a formação continuada em serviço no contexto institucional.

Postas neste capítulo as questões de encaminhamento da pesquisa, cabe dizer que este texto dissertativo final está dividido em oito seções, que se espera ter atendido ao disposto neste Programa de Pós-Graduação em Educação Modalidade Profissional. Feitos tais esclarecimentos, cabe expor como estão organizados os capítulos:

O **Capítulo 1 – INTRODUÇÃO**: abordamos em linhas gerais o contexto da formação continuada em serviço, a justificativa, a questão norteadora e as secundárias, o objetivo geral e os objetivos específicos e o quadro de coerência.

O **Capítulo 2 – ESTADO DO CONHECIMENTO**: inicia uma revisão de artigos acadêmicos publicados entre 2018 e 2023, com o objetivo de apresentar produções recentes e possíveis avanços sobre a temática da formação continuada em serviço, baseando-se em bases de dados científicas. Serão destacados os resultados de pesquisas realizadas por outros estudiosos que já exploraram esse tema.

O **Capítulo 3 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**: traz o referencial teórico desta pesquisa com base em autores que abordam os eixos centrais desta dissertação: formação continuada em serviço, possibilidades de formação e desafios na formação continuada. Na primeira seção discutimos as noções de formação continuada em serviço; na segunda, apresentamos o histórico e as políticas de formação continuada da UnB; na terceira, abordamos a legislação relacionada à capacitação dos TAEs; e na quarta seção, expomos as ofertas de formação continuada disponíveis para os TAEs na UnB.

O **Capítulo 4 – PERCURSO METODOLÓGICO**: aborda a metodologia empregada, destacando o contexto em que o estudo foi conduzido, os participantes envolvidos na pesquisa, os métodos e os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados.

O **capítulo 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**: apresenta, analisa e interpreta os resultados da pesquisa com base nos relatos dos servidores e gestores (selecionados considerando as unidades com maior número de respondentes do questionário) da UnB, seguindo categorias previamente estabelecidas. Neste capítulo mostramos a percepção dos servidores técnico-administrativos em relação às ações de formação continuada em serviço na UnB, relacionando-os com a revisão de literatura realizada e à luz dos objetivos propostos nesta pesquisa.

O **capítulo 6 – ANÁLISE COMPARATIVA DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E DOS GESTORES**: aborda a triangulação entre as percepções dos gestores, dos servidores e a análise documental, confrontando as informações coletadas para fornecer uma visão mais ampla e precisa sobre a formação continuada no ambiente da UnB.

O **capítulo 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS**: sintetiza os principais resultados da revisão teórica e da pesquisa, destacando considerações gerais para a elaboração de um produto técnico, conforme proposto nos objetivos específicos deste estudo. Como intervenção prática, é apresentado um guia de formação continuada voltado para os técnico-administrativos da Universidade de Brasília. Este guia visa promover processos de formação continuada alinhados às particularidades, necessidades e capacidades dessa comunidade profissional.

PRODUTO TÉCNICO – apresenta como produto técnico um guia com orientações sobre a formação continuada. O objetivo deste guia é oferecer clareza e fortalecer o processo de capacitação, abordando os principais aspectos relacionados ao desenvolvimento profissional dos servidores.

2 ESTADO DO CONHECIMENTO

Este capítulo foi desenvolvido com base em uma investigação que se caracteriza pelo estado da arte ou estado do conhecimento, cujo objetivo é obter dados dos conhecimentos já produzidos sobre o tema da pesquisa. O estado do conhecimento é essencialmente bibliográfico e permite mapear as produções científicas, ampliando a compreensão das particularidades e pluralidades dessas produções ao longo do tempo e espaço. Conforme observado por Silva e Borges, o estado da arte proporciona uma visão abrangente das contribuições acadêmicas acumuladas sobre o tema.

Uma pesquisa dessa natureza, embora seja estritamente teórica, tem muito valor ao trazer algumas pistas sobre como cada categoria foi pensada ao longo do tempo. Ao ventilar os debates das respectivas temáticas, é possível demonstrar em quais sentidos elas avançaram e quais elementos ainda podem ser explorados. (SILVA; BORGES, 2018, p. 2).

O estado da arte possibilita a construção de uma narrativa que abrange a história do conhecimento em um determinado campo de estudo, sob a perspectiva do pesquisador dentro de sua área de atuação.

De acordo com Ferreira (2002), a concepção de "estado do conhecimento" ou "estado da arte" relaciona-se a uma rede de trabalhos e pesquisas interligados por categorias e sínteses do conhecimento. Essa rede adquire significado quando os estudos são inventariados, ordenados, classificados e relacionados com o objeto de pesquisa em questão. Nesse contexto, o objetivo é enriquecer a teoria que será confrontada com a análise empírica iniciada, visando uma caracterização "parcial" do mundo concreto, como sugere a reflexão da epígrafe.

Neste capítulo, intitulado "estado do conhecimento", são discutidas reflexões baseadas em trabalhos científicos publicados por instituições acadêmicas, revistas especializadas e eventos na área. Investigamos a produção nacional no período de 2018 a 2023, mantendo a coerência com o período delimitado para análise dos dados.

O estado da arte contém uma revisão bibliográfica abrangente sobre a produção acadêmica de uma determinada temática em uma área específica do conhecimento. Seu objetivo é identificar as teorias em desenvolvimento, os métodos de pesquisa utilizados, as lacunas existentes que requerem mais investigação, os referenciais teóricos empregados e sua relevância científica e social. O referido estado da arte visa mapear e analisar o que está sendo produzido em termos de conhecimento, levando em consideração diferentes áreas, períodos, locais, formas e condições de produção.

Neste estudo investigativo, foi realizada uma busca por trabalhos científicos, incluindo teses, dissertações, artigos e anais de eventos, com o objetivo de identificar as pesquisas realizadas sobre a temática em questão.

As pesquisas relacionadas à formação continuada em serviço dos servidores técnico- administrativos em Educação (TAEs) ainda são escassas e carecem de expressividade e relevância no meio acadêmico. Isso evidencia uma significativa dificuldade nas buscas relacionadas ao tema.

As bases de dados utilizadas para obter informações sobre o tema de pesquisa predominaram na busca por dissertações e teses, devido à evidência de que o assunto principal ainda não foi amplamente explorado em publicações de periódicos. Entre as várias dificuldades encontradas na busca por pesquisas que abordem a formação continuada em serviço dos servidores técnico-administrativos (TAE), nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), destaca-se a escassez de artigos publicados em periódicos. Como resultado, as buscas na plataforma Scielo não forneceram os resultados desejados para a pesquisa.

O levantamento foi realizado na base de dados do Catálogo de Tese e Dissertação da Capes e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), sendo que 3 (três) trabalhos foram encontrados referentes ao eixo principal do tema, dissertações datadas de 2018 a 2023. Esse recorte temporal de cinco anos inspira-se no período comumente considerado de validação de produções científicas em editais diversos.

Encontramos 2 (dois) artigos relevantes relacionados ao tema. Além disso, é importante destacar a escassez de artigos que abordem especificamente o objeto de estudo desta pesquisa.

Utilizamos como descritores relacionados à temática de: “Formação continuada em serviço”. “servidores técnico-administrativos”; “desafios e possibilidades” Esses termos foram utilizados para buscar dissertações e trabalhos acadêmicos que abordassem a temática da formação continuada em serviço de servidores técnicos administrativos, a fim de embasar teoricamente a pesquisa e obter informações relevantes sobre a oferta e os desafios da formação continuada.

2.1 ANÁLISE DAS DISSERTAÇÕES E DEMAIS TRABALHOS:

Foram encontradas 636 pesquisas entre teses, dissertações e artigos, a maioria com a temática da formação continuada em serviço para docentes, apenas três dissertações e dois artigos no período de 2018 a 2023 abordaram a temática com foco nos servidores técnico-administrativos para a composição deste trabalho.

No quadro 4 a seguir, pode-se identificar as três dissertações organizadas por natureza da pesquisa, ano, título, autor e instituição de origem.

Quadro 4 - Distribuição dos trabalhos captados por natureza da pesquisa, título, autor, instituição de origem e ano de publicação.

N.	Natureza da pesquisa	Título	Autor (a)	Instituição de Origem	Ano da Defesa
1	Dissertação	Política de formação continuada dos técnico-administrativos: proposição de um sistema de monitoramento a partir dos Mestrados Profissionais da Universidade de Brasília	PINHEIRO, Mary Sande	FE/UnB	2020
2	Dissertação	Identidade e prática laboral das pedagogas técnico-administrativas em educação da Universidade de Brasília	Tavares, Amanda de Andrade Dias	FE/UnB	2019
3	Dissertação	Desafios e papel do Técnico em Assuntos Educacionais da Universidade de Brasília	Sousa, Jaqueline de Almeida	FE/UnB	2019

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

2.1.1 Reflexões sobre as produções acadêmicas selecionadas no âmbito da pesquisa

Pinheiro (2020) em sua pesquisa intitulada “Política de formação continuada dos técnico-administrativos: proposição de um sistema de monitoramento a partir dos Mestrados Profissionais da Universidade de Brasília” aborda a política de formação

continuada dos servidores técnico-administrativos (TAEs) da Universidade de Brasília, especificamente, através do Programa de Pós Graduação em Educação – Modalidade Profissional. Na pesquisa, a autora buscou identificar como é realizado o acompanhamento da formação continuada dos técnico-administrativos que concluíram o mestrado profissional oferecido pela instituição.

Na conclusão do estudo, a autora destaca que os dados sobre o número de técnico-administrativos ingressantes em cursos de pós-graduação indicam que essa participação ainda não é significativa na UnB e poderia haver uma adesão maior, especialmente considerando o número expressivo de técnico-administrativos na instituição que ainda não obtiveram incentivo a qualificação de Mestrado ou Doutorado.

Quanto à formação continuada, a autora, identifica a necessidade de maior investimento financeiro por parte dos gestores para ampliar as oportunidades oferecidas aos técnico-administrativos em todos os setores da universidade. Isso permitiria que esses profissionais demonstrassem melhor seu potencial tanto na área acadêmica quanto intelectual.

Pinheiro destaca ainda, que o sucesso do monitoramento da capacitação depende do interesse da instituição em compreender melhor seu capital humano e reconhecer a importância de cada servidor, valorizando suas funções e competências.

A pesquisa de Tavares (2019) intitulada “Identidade e Prática Laboral das Pedagogas Técnico-Administrativas em Educação da Universidade de Brasília” investigou o trabalho das pedagogas que são técnicas administrativas em educação (TAEs) na Universidade de Brasília (UnB), analisando suas atividades tanto no âmbito administrativo quanto no pedagógico. A autora identificou que o cargo de pedagoga TAE envolve uma natureza pedagógica complexa, exigindo conhecimentos específicos para garantir um desempenho eficaz. Ela destaca a importância da formação continuada para suprir as demandas complexas enfrentadas por essas profissionais.

Entre os desafios enfrentados pelas pedagogas TAEs, a pesquisa apontou a precariedade das condições estruturais e financeiras, a falta de formação profissional específica e as preocupações com a autonomia universitária e a privatização do Ensino Superior. A autora ressaltou que a gestão interna da universidade enfrenta dificuldades

na valorização e compreensão das atribuições das pedagogas, o que limita o planejamento e a implementação de melhorias.

Os resultados da pesquisa indicam que a legitimidade institucional da identidade profissional das pedagogas pode motivá-las a atuar de forma mais engajada nas dimensões organizativas do: ensino, pesquisa, extensão e gestão da universidade. Tavares defende a importância de promover uma concepção valorizada dessa profissão e reconhecer suas potencialidades de atuação para fortalecer as identidades profissionais das pedagogas.

A autora ressalta ainda que, apesar dos desafios e das limitações enfrentadas, as pedagogas TAEs demonstram comprometimento em promover a inclusão e o bem-estar na instituição, contribuindo para os processos formativos dos alunos e da comunidade acadêmica por meio de intervenções educativas e pedagógicas. A autora destaca também que, no estudo, foram apontados caminhos para superar os obstáculos, visando melhorar o reconhecimento e a valorização do trabalho dessas profissionais na UnB.

A pesquisa realizada por Souza (2019), intitulada os “Desafios e Papel do Técnico em Assuntos Educacionais da Universidade de Brasília” teve como objetivo investigar a natureza do cargo conforme a legislação e a descrição das atividades, comparando com a prática real e as implicações para a identidade e atuação profissional. A autora da pesquisa, baseada em referências como Dubar (2005) e Hall (2000), analisou a evolução do perfil profissional do servidor Técnico em Assuntos Educacionais, destacando mudanças na formação exigida ao longo do tempo e as implicações disso na identidade e nas práticas educacionais.

A pesquisa revelou uma diversidade de formações entre os Técnicos em Assuntos Educacionais da UnB, que incluem licenciaturas em Pedagogia, Letras, Filosofia, Geografia, Psicologia, História, Artes Cênicas, Matemática e Educação Física, além de bacharéis em Administração. Apesar das diferenças nas formações, muitos profissionais buscam qualificação adicional, como pós-graduação stricto ou lato sensu.

A autora observou que os servidores Técnicos em Assuntos Educacionais estão distribuídos em diferentes setores da UnB, com preferência pelo Departamento de Ensino de Graduação (DEG), onde as políticas acadêmicas são centralizadas. A atuação desses servidores abrange desde coordenação e planejamento educacional até atividades

administrativas, todas permeadas por um caráter pedagógico que busca valorizar o ensino, a pesquisa e a extensão universitária.

A pesquisa ressaltou a importância do reconhecimento social e profissional dos servidores Técnicos em Assuntos Educacionais, que não se restringe às atribuições legais, mas abrange uma variedade de atividades pedagógicas e administrativas. A interação colaborativa com docentes foi identificada como crucial para a construção da identidade profissional dos servidores.

A autora sugeriu a necessidade de mais estudos sobre a atuação desses profissionais em diferentes instituições, visando entender melhor seu perfil profissional e as variações na identidade profissional. Destacou a importância de reivindicar o reconhecimento e valorização dos Técnicos em Assuntos Educacionais nos espaços acadêmicos, promovendo relações solidárias e valorizando suas contribuições para o ambiente universitário.

As pesquisas analisadas apresentam informações importantes sobre como a formação continuada em serviço dos servidores técnico-administrativos (TAEs) da Universidade de Brasília (UnB) pode ser aprimorada e mais efetivamente utilizada em seu contexto profissional. Os estudos destacam a importância de ampliar as oportunidades de formação e investir em recursos financeiros para incentivar a participação em cursos de pós-graduação, especialmente no Programa de Pós-Graduação em Educação - Modalidade Profissional. Além disso, as pesquisas ressaltam os desafios enfrentados pelos Técnicos em Assuntos Educacionais, como a precariedade estrutural, a falta de formação específica e as limitações na valorização de suas atribuições. Para melhor aproveitar a formação continuada dos servidores, os estudos sugerem a necessidade de reconhecimento e valorização desses profissionais, promovendo uma compreensão mais abrangente de suas competências e contribuições para o ambiente universitário. Essas informações são fundamentais para orientar políticas e práticas que visem aprimorar a formação e o desenvolvimento profissional dos servidores técnico-administrativos na UnB. Esses dados são essenciais para orientar políticas e práticas que reforcem a formação e o desenvolvimento contínuo dos TAEs na UnB.

Os estudos revisados até o momento destacam avanços substanciais, principalmente na compreensão da importância da formação continuada e na estruturação dos mecanismos de valorização profissional. Contudo, ainda persiste uma lacuna no que se refere à implementação eficaz de políticas institucionais que promovam o desenvolvimento dessas competências no cotidiano universitário, garantindo que o potencial desses profissionais seja plenamente aproveitado.

Esta dissertação busca avançar precisamente nesse ponto, propondo estratégias práticas e possibilidades para valorizar de forma contínua as competências dos servidores técnico-administrativos, de modo que sua formação e desenvolvimento profissional sejam sistematicamente apoiados.

2.2 ARTIGOS ACADÊMICOS SELECIONADOS

Para esta seção, foram catalogados dois artigos acadêmicos brasileiros da plataforma Google Acadêmico. A plataforma digital é de livre acesso, e existente há 20 anos, com o intuito de melhorar o acesso aos periódicos científicos do Brasil. A base de dados funciona como uma biblioteca eletrônica sobre diferentes áreas do conhecimento. Diante dos objetivos desta pesquisa, buscou-se, na plataforma, os artigos com a temática da formação continuada em serviço de técnico-administrativos da UnB, a partir das palavras-chave, do resumo, sumário e da leitura integral dos textos. Após a leitura, foi construído o Quadro 5 dos trabalhos captados, separados por título, autor e ano de publicação e, em seguida, as reflexões sobre as leituras.

Quadro 5 - Distribuição dos artigos captados por publicação, título, autor, revista e ano de publicação.

N.	Publicação	Título	Autores (as)	Revista	Ano
1	Artigo	Os reflexos da formação continuada em serviço por meio do programa profuncionário: a percepção do cursista	MENDES DE OLIVEIRA, N.; PEREIRA BILIO, M. G.; CANDIDO GOMES, E.; GRAÇAS CAMPOS, M. das.	Revista Prática Docente	2019

2	Artigo	A Percepção dos Servidores sobre a Inclusão Escolar no IFES: Formação Continuada em Serviço	Larissy Alves Cotonhoto, Sirley Trugilho da Silva, Fernanda dos Santos Nogueira, Terezinha de Jesus Lyrio Loureiro	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília	2018
---	--------	---	--	---	------

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

2.2. 1 Reflexões sobre os artigos acadêmicos selecionados no âmbito da pesquisa

O estudo realizado pelos autores Mendes de Oliveira, Pereira Bilio, Candido Gomes, e Graças Campos, intitulado “Os reflexos da formação continuada em serviço por meio do programa profuncionário: a percepção do cursista” investigou os impactos da formação continuada em serviço por meio do programa profuncionário nos cursistas do Polo Cefapro Diamantino, em Nova Maringá - MT, direcionado a trabalhadores não docentes da escola. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, utilizando diversas fontes como bibliografia, documentação e estudo de caso, e empregou métodos de coleta de dados que incluíram observação e diálogo por meio de entrevistas semiestruturadas com os participantes.

Os resultados evidenciaram que os participantes perceberam no programa uma oportunidade significativa de crescimento pessoal e profissional. Apesar dos desafios enfrentados, os cursistas buscaram ampliar o uso das Tecnologias de Informação e do Conhecimento para melhorar sua prática educativa e alcançar melhores resultados em seu trabalho. Eles se esforçam para realizar as atividades propostas com responsabilidade, visando aprimorar a qualidade de suas funções e desenvolver uma prática educativa mais significativa na instituição de ensino em que atuam.

Os autores ressaltam que as ações promovidas pelo Programa Profuncionário têm o efeito de qualificar os participantes, conscientizando-os sobre seu papel como sujeitos ativos na história educacional. O programa contribui para a profissionalização dos servidores da educação, permitindo que atuem como educadores no ambiente escolar, mesmo em funções não docentes, de forma ética e cidadã, promovendo uma educação mais participativa e horizontal.

Apesar dos progressos identificados, os autores identificam lacunas no programa, especialmente relacionadas à formação de todos os trabalhadores da educação, não se restringindo apenas aos professores. Mesmo com dispositivos legais que preconizam a necessidade de aperfeiçoamento e qualificação de todos os profissionais da escola, a implementação dessas políticas ainda parece distante, com um foco predominante na formação docente em detrimento dos demais profissionais da educação.

O estudo realizado pelos autores Larissy Alves Cotonhoto, Sirley Trugilho da Silva, Fernanda dos Santos Nogueira e Terezinha de Jesus Lyrio Loureiro, intitulado “A Percepção dos Servidores sobre a Inclusão Escolar no IFES: Formação Continuada em Serviço”, investigou a percepção dos servidores do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) sobre a inclusão escolar na educação profissional e tecnológica. Os participantes da pesquisa foram servidores dos vinte e dois campi do IFES envolvidos em programas de formação continuada presencial e a distância. Os dados foram coletados a partir das produções escritas realizadas pelos participantes durante as formações e analisados por meio da análise de conteúdo proposta por Minayo.

Os resultados revelaram dúvidas por parte dos servidores em relação às capacidades dos alunos com necessidades específicas para frequentar e aprender os conteúdos abordados nos diferentes níveis de ensino oferecidos pelo IFES. As percepções dos servidores estavam impregnadas por crenças e experiências culturais de exclusão, o que se refletia em atitudes de medo, dúvida e desconfiança.

Uma das principais conclusões do estudo foi a necessidade de remover ou diminuir as barreiras dos profissionais envolvidos no projeto de inclusão escolar do IFES. Os autores enfatizaram que o primeiro passo para desmistificar a deficiência e abordar com mais tranquilidade a diferença e a diversidade é repensar crenças, concepções e comportamentos.

Os pesquisadores enfatizaram que a escola e seus profissionais devem compartilhar suas crenças, saberes e práticas para promover uma inclusão escolar efetiva e cognitivamente enriquecedora. As concepções dos servidores sobre deficiência, aprendizagem, inclusão, diferença e diversidade precisam ser discutidas e problematizadas por todos os envolvidos no processo de educação inclusiva. Os autores

ênfatizaram ser fundamental instituir tempos e espaços dentro e fora da escola para refletir e debater sobre direitos, deveres e o papel de cada um nesse processo.

Destaca-se a escassez de produção acadêmica em teses, dissertações e artigos nos últimos cinco anos referentes à formação continuada em serviço de servidores TAEs. A pesquisa revela uma quantidade mínima de estudos sobre o tema até o momento atual, sendo que a maioria dos trabalhos encontrados aborda principalmente a formação continuada de docentes.

Essa constatação ressalta a escassez de oportunidades de formação continuada voltadas aos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). Diante desse cenário, reafirma-se a relevância da temática abordada neste estudo, evidenciando a necessidade de aprofundar as reflexões nesse campo, uma vez que há uma lacuna significativa de pesquisas sobre a formação continuada dos TAEs.

O estudo demonstra que, embora exista uma produção sólida e ampla sobre formação continuada, ela se concentra majoritariamente nos professores. Essa realidade é preocupante, pois revela a quase ausência de políticas direcionadas aos demais profissionais que também desempenham papéis fundamentais na universidade. Nesse sentido, identifica-se um processo de invisibilização e silenciamento dos TAEs no que tange à formação continuada, o que contribui para a exclusão desses atores essenciais no ambiente institucional.

Castro (2013), em sua análise sobre a interação entre professor e aluno e os saberes da experiência, concebe a formação continuada dos professores como um processo contínuo de construção de conhecimento e saberes que contribuem para o desenvolvimento profissional. Esses conhecimentos e saberes se entrelaçam de maneira a facilitar a aplicação prática da reflexão-ação-reflexão na prática docente.

Do mesmo modo, o processo de formação continuada dos técnico-administrativos deveria ter como objetivo concretizar o desenvolvimento desses profissionais, através da oferta de formação continuada em serviço.

Apesar de atualmente haver uma maior oferta e mais iniciativas voltadas para a melhoria do nível de formação dos técnico-administrativos (TAEs), melhorias estas que também impactam financeiramente de maneira positiva, estas ainda não alcançam

plenamente as expectativas de uma instituição de ensino reconhecida pela sua missão de difundir conhecimento e promover a reinvenção da educação superior.

Desde sua fundação, a Universidade de Brasília tem se destacado por sua abordagem inovadora e integrada ao entrelaçar diversos campos de conhecimento. Esta abordagem visa não apenas formar profissionais qualificados, mas também indivíduos comprometidos na transformação da sociedade, bem como servidores capacitados para atuar. Desse modo é preciso verificar como a formação continuada é considerada na visão do técnico-administrativo e do gestor, e como podemos incentivar sobre a oferta de formação continuada em serviço.

Outra evidência importante é que, além da escassez de produções nas pesquisas analisadas que compõem este estado do conhecimento, salienta-se a necessidade de valorizar a atuação do servidor técnico-administrativo, reconhecendo suas diferentes funções dentro de uma instituição pública de ensino superior.

A escassez de estudos que abordem a formação continuada em serviço dos TAEs revela uma lacuna relevante no campo da pesquisa acadêmica, reforçando a indispensabilidade de estudo. Esses profissionais, apesar de não estarem diretamente envolvidos no ato de educar, desempenham funções administrativas que são indispensáveis para o suporte aos docentes e para a efetiva execução das atividades da instituição. Eles são peças fundamentais na estrutura universitária, garantindo a qualidade e o andamento dos processos que sustentam a educação superior. Assim, compreender como a formação continuada pode potencializar suas competências e melhorar seu desempenho no ambiente universitário é não apenas oportuno, mas necessário para valorizar e enriquecer sua atuação

Essa lacuna evidencia a necessidade de aprofundamento sobre o papel da formação continuada em serviço para o desenvolvimento desses profissionais. Na próxima seção, será explorada a concepção de formação continuada como um processo contínuo de aprimoramento e atualização das competências dos TAEs, analisando autores que discutem a capacitação como uma estratégia de valorização e profissionalização. Em seguida, a discussão abordará o impacto dessas práticas na manutenção e na motivação dos servidores técnicos-administrativos, destacando como

as políticas institucionais de desenvolvimento profissional podem fortalecer seu papel nas universidades e contribuir para uma cultura de valorização e reconhecimento

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são abordados os referenciais teóricos relacionados aos principais temas investigados na pesquisa, divididos em três tópicos centrais: formação continuada em serviço; formação continuada em serviço na UnB – histórico e políticas e oferta da formação continuada em serviço aos técnico-administrativos da UnB.

3.1 FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO: NOÇÕES

A ideia de formação continuada não é recente e remonta à perspectiva de educação permanente que foi difundida no Brasil nos anos 1970 por autores como Furter (1966) e Trigueiro (1969), destacando a importância do desenvolvimento humano contínuo para viabilizar a autoeducação da sociedade. Paulo Freire (1979) também ressaltou que a educação é um processo permanente, afirmando que todos estão constantemente se educando.

No campo educacional, a consolidação da educação permanente ocorreu a partir de 1965, com a aprovação do parecer CFE nº 977/65, que normatizou os cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A legislação na área da educação pública é atualizada de acordo com os programas de governo e as demandas do Estado, em resposta ao avanço tecnológico e à evolução do mercado de trabalho.

Em relação à distinção entre educação e formação continuada, Cattani (1996) destaca que a educação se refere às ações no contexto escolar para transmitir conhecimentos e desenvolver atitudes, enquanto a formação continuada abrange atividades educativas além do ciclo escolar regular, visando o desenvolvimento da capacidade laborativa. Na literatura, são utilizadas diversas denominações como educação permanente, capacitação continuada ou formação continuada, sendo esta última associada à formação inicial como uma exigência contínua e indissociável.

Esses conceitos ressaltam a importância da educação como um processo contínuo ao longo da vida, visando o desenvolvimento pessoal e profissional em resposta às demandas sociais e laborais, buscando sempre ampliar as oportunidades educacionais para todos, independentemente das condições socioeconômicas. Segundo Salles (2004, p. 4),

[...] o processo não pode ser pensado exclusivamente a partir de qualquer uma das suas partes, mas senão de todas elas ao mesmo tempo. Assim como o desenvolvimento profissional não deve ser pensado desvinculado do desenvolvimento da escola e da sociedade, a formação inicial e a formação continuada não devem ser pensadas separadamente. Salles

Esse debate revela uma perspectiva complexa da relação entre teoria e prática, formação e exercício profissional. Salles (2004) destaca ainda que não se deve considerar a prática como único critério de verdade sem cair em uma visão simplista sobre sua relação com a teoria. Ele também ressalta a importância de compreender a formação continuada não apenas como reciclagem ou treinamento, mas como um processo que está intrinsecamente ligado aos espaços ocupacionais e sociais da prática profissional.

Salles (2004) também aborda uma tendência de pensar a formação continuada de duas maneiras: centrada na transmissão de saberes e como uma prática realizada no próprio contexto da atividade profissional. Essa dicotomia entre razão técnica (partindo da teoria para a ação) e razão prática (partindo da ação para a teoria) é destacada como uma abordagem crítica para compreender como o conhecimento é aplicado na prática.

Por sua vez, Branco (2007) converge ao conceituar a formação continuada como uma postura diante dos desafios pedagógicos, políticos e sociais, fundamentada em teorização e reflexão sólidas. A formação continuada "em serviço" implica na realização no contexto educativo, em um processo contínuo de construção do desenvolvimento profissional no tempo e espaço da prática educativa. Essas perspectivas ampliam o entendimento sobre a formação continuada como um processo dinâmico e reflexivo, intrinsecamente ligado às demandas e desafios do exercício profissional.

Segundo Gatti (2008), torna-se evidente a significativa importância atribuída à formação continuada ao longo das últimas duas décadas.

[...] nos últimos anos do século XX, tornou-se forte, nos mais variados setores profissionais e nos setores universitários, especialmente em países desenvolvidos, a questão da imperiosidade de formação continuada como um

requisito para o trabalho, a ideia da atualização constante, em função das mudanças nos conhecimentos e nas tecnologias e das mudanças no mundo do trabalho. Ou seja, a educação continuada foi colocada como (GATTI,2008, p.58):

Gatti enfatiza que essa modalidade de formação permite aos profissionais da educação se atualizarem constantemente, adquirirem novos conhecimentos e habilidades, e refletirem sobre suas práticas pedagógicas. A autora ainda destaca que a formação continuada em serviço é essencial para garantir que os profissionais estejam preparados para atender às demandas e exigências do ambiente educacional em constante transformação.

Segundo Lopes (2014) a formação continuada implica em adicionar conhecimento ao já existente, seja oriundo da formação inicial ou mais avançada.

Considerando esses apontamentos, é relevante também refletir sobre a formação continuada dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília e suas perspectivas profissionais dentro da instituição.

No contexto, optamos por utilizar o termo "formação continuada em serviço" para nos referirmos aos processos desenvolvidos com servidores públicos, considerando que esses indivíduos já possuem uma formação básica que os habilita a atuar na esfera governamental.

Para obter evidências da melhoria do atendimento, é essencial acompanhar as capacitações em seus ciclos como um processo contínuo.

Na contemporaneidade, o homem/trabalhador enfrenta constantes mudanças e demandas no ambiente profissional.

O processo de aprendizagem é contínuo e nunca está realmente concluído, o que destaca a necessidade das instituições em promoverem a formação continuada de seus servidores. A formação continuada visa agregar novos conhecimentos aos já existentes, capacitando os profissionais para lidar com desafios e situações inesperadas, atualizações tecnológicas e mudanças no contexto do trabalho. A formação continuada é fundamental para manter os servidores capacitados, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e para a eficácia das organizações em um mundo em constante transformação.

O papel desempenhado na formação continuada em serviço é fundamental para o desenvolvimento profissional e o aprimoramento das competências dos servidores em

diversas áreas, promovendo a melhoria da qualidade do ensino, pois possibilita a implementação de novas estratégias e metodologias de ensino, bem como o enfrentamento dos desafios contemporâneos da educação.

De acordo com Imbernón (2010), a formação continuada em serviço é um processo essencial para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores em diversas áreas, incluindo a educação. O autor destaca que essa modalidade de formação permite aos profissionais atualizarem seus conhecimentos, adquirirem novas habilidades e refletirem sobre suas práticas. Ele ressalta a importância de uma formação que seja contínua e adaptada às necessidades específicas de cada contexto profissional.

Além disso, Imbernon (2010) enfatiza a necessidade de uma abordagem reflexiva e crítica na formação continuada, visando não apenas a aquisição de conhecimento, mas também o desenvolvimento de competências e a transformação das práticas profissionais. O autor destaca ainda que a formação continuada em serviço é fundamental para promover a qualidade e a eficácia do trabalho dos profissionais, contribuindo para o seu crescimento pessoal e profissional.

Conforme Marcelino (1981), o Estado moderno é instado a fomentar a participação e o engajamento de seus servidores. O autor destaca que os modelos burocráticos convencionais, tendem a reprimir essa motivação. Ele sugere que as instituições, a exemplo das universidades, adotarem uma postura mais participativa.

Sendo assim, para os servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília, a formação continuada precisa ter uma importância pertinente, na medida em que capacita o servidor para desempenhar suas atividades de trabalho, mas não pode se limitar apenas a esse aprimoramento e sim a formação e o enriquecimento intelectual dos profissionais da educação.

3.2 FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO NA UNB - HISTÓRICO E POLÍTICAS:

A Política Nacional de Capacitação foi instituída pelo Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, marcando a primeira vez no ordenamento jurídico brasileiro em que se evidenciou a valorização dos servidores por meio de ações contínuas de capacitação. A

leitura desse normativo revela a intenção de adequar o quadro de servidores aos novos perfis profissionais, divulgar e controlar os resultados das ações de capacitação, além de racionalizar e tornar mais efetivos os gastos com os programas de capacitação. No entanto, sua implementação acabou sendo burocratizada e não alcançou os resultados gerenciais esperados (PACHECO, 2002).

Em 23 de fevereiro de 2006, em substituição ao Decreto nº 2.794/1998, foi instituído o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006a), que estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Essa política trouxe inovações para a capacitação dos servidores federais, com finalidades claras de melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos; promover o desenvolvimento permanente do servidor; alinhar as competências dos servidores às demandas das instituições; aumentar a divulgação das ações de capacitação; e otimizar os gastos com capacitação (BRASIL, 2006a).

O Decreto 5.707/2006 estabeleceu que as instituições e órgãos públicos da Administração Pública Federal deveriam seguir os novos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Estes incluem o Plano Anual de Capacitação (PAC), o relatório de execução do plano anual de capacitação, e o sistema de gestão por competência (BRASIL, 2006a).

Magnin e Pan (2015) destacam que a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) em 2006 reflete o reconhecimento, por parte dos governantes, da importância do planejamento da educação continuada como fundamental para que as organizações públicas alcancem seus objetivos. Nesse sentido, o desenvolvimento profissional dos servidores deixa de ser considerado acessório e passa a ser estratégico para a Administração Pública.

No entanto, em 2019, o Governo Federal publicou o Decreto nº 9.991/2019, que estabeleceu a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas com o objetivo de promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para alcançar a excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2019).

A nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), semelhante à sua predecessora, mantém a ênfase na capacitação dos servidores vinculada ao diagnóstico por competências. Isso reforça a importância de um planejamento eficaz e

de uma qualificação mais efetiva dos servidores públicos. De acordo com o Decreto, a nova PNDP será operacionalizada por meio do Plano de Desenvolvimento de Pessoas, um documento elaborado por cada órgão e entidade, com validade para o próximo exercício, e que identificará as necessidades de desenvolvimento relacionadas aos objetivos institucionais, conforme estabelecido no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do órgão ou entidade (BRASIL, 2019).

No entanto, é importante destacar que a nova PNDP, em comparação com sua antecessora, resultou em diversos retrocessos no que diz respeito à capacitação dos servidores. Primeiramente, observa-se a intenção do governo de centralizar todas as decisões relacionadas às ações de desenvolvimento dos servidores públicos federais no órgão central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), o que pode desconsiderar as demandas específicas de determinados órgãos/entidades e o trabalho dos respectivos setores de capacitação desses órgãos. De acordo com o Decreto nº 9.991/2019:

Art. 5º Os órgãos e as entidades elaborarão e encaminharão a sua proposta de Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP ao órgão central do SIPEC, para ciência e eventuais sugestões de alteração.

[...]

Art. 6º As unidades de gestão de pessoas dos órgãos e das entidades integrantes do SIPEC encaminharão ao órgão central o relatório anual de execução do PDP, que conterá as informações sobre a execução e a avaliação das ações previstas no PDP do exercício anterior e a sua realização. [...]

Art. 16º Despesas com ações de desenvolvimento de pessoas para a contratação, a prorrogação ou a substituição contratual, a inscrição, o pagamento da mensalidade, as diárias e as passagens poderão ser realizadas somente após a aprovação do PDP [...] (BRASIL, 2019).

A partir dos trechos do Decreto que instituiu a nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), torna-se evidente a intenção de centralizar a decisão sobre as ações de capacitação, incluindo o controle das despesas, como observado no artigo 16. Essa preocupação reflete a realidade das Instituições Federais de Ensino Superior, que fazem parte da administração pública federal e estão sujeitas ao Decreto nº 9.991/2019. No entanto, é importante ressaltar que as universidades possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988.

Nesse sentido, há uma divergência entre os preceitos da Constituição Federal e do Decreto nº 9.991/2019, que pode resultar em um recuo na política de desenvolvimento dos servidores públicos e na possível interferência na autonomia das universidades.

Além dos dispositivos mencionados, o Decreto nº 9.991/2019 trouxe outras restrições à capacitação dos servidores públicos, como dificuldades na concessão de licenças e afastamentos, limitação do período de afastamento para capacitação de servidores em funções gratificadas, e a possibilidade de interrupção do afastamento conforme o interesse da Administração.

Diante dessa nova realidade da Política de Desenvolvimento de Pessoas, é compreensível que a Administração Pública busque a eficiência na prestação de serviços, um princípio expresso na Constituição Federal. No entanto, é fundamental ressaltar que as universidades e institutos federais possuem autonomia administrativa, didático-científica e financeira, e devem ter a liberdade de conduzir suas atividades, incluindo a elaboração de seus planos de capacitação, de acordo com a complexidade e realidade próprias das universidades públicas.

Particularmente em relação aos servidores técnico-administrativos das universidades, em conjunto com a implementação da nova Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, foi instituído outro normativo relevante: o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, com o objetivo de estruturar a carreira dos servidores técnico-administrativos das instituições federais de ensino, como universidades e institutos federais no Brasil, enfatizando a valorização do desenvolvimento profissional dos servidores por meio da capacitação continuada incentivada por benefícios financeiros. O PCCTAE estabelece critérios específicos para progressão e promoção na carreira, avançando o aprimoramento e o crescimento profissional dos técnico-administrativos.

O PCCTAE detalha e organiza os cargos e as tabelas remuneratórias dos servidores técnico-administrativos em educação, especificando as formas de ingresso em cada um desses cargos e estabelecendo os caminhos disponíveis para o desenvolvimento ao longo da carreira. Além disso, o plano requer a elaboração de uma proposta de desenvolvimento para os membros do plano de carreira, que inclui o

dimensionamento das necessidades institucionais, programas de capacitação e aperfeiçoamento dos servidores e um programa de avaliação de desempenho.

Uma inovação significativa do PCCTAE em comparação a outros planos de cargos e salários na Administração Pública Federal é a criação da Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, vinculada ao Ministério da Educação, responsável por acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do plano nas Instituições Federais de Ensino Superior. Além disso, o plano prevê a criação de Comissões Internas de Supervisão em cada Instituição Federal de Ensino. Dessa forma, o PCCTAE não apenas estabelece a estrutura remuneratória para os técnico-administrativos em educação, mas também promove uma gestão participativa e inovadora dentro das universidades, levando em consideração suas particularidades em relação a outros órgãos da Administração Federal. (BRASIL, 2005).

Para regulamentar a Lei nº 11.091/2005, o Decreto nº 5.825/2006 foi elaborado, estabelecendo as diretrizes necessárias para a implementação do plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (BRASIL, 2006b). Este decreto introduziu conceitos fundamentais e práticas relacionadas à capacitação, desenvolvimento e qualificação dos servidores TAES nas IFES. Descrevemos abaixo cada atividade mencionada para esclarecer seu significado.

A **capacitação** refere-se a um processo contínuo e intencional de aprendizado que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação para contribuir com o desenvolvimento de competências institucionais por meio do aprimoramento das competências individuais.

No que diz respeito ao **desenvolvimento** é um processo contínuo que visa ampliar os conhecimentos, capacidades e habilidades dos servidores para melhorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais.

Quanto a **educação formal** é a educação oferecida pelos sistemas formais de ensino, por meio de instituições públicas ou privadas, abrangendo os diferentes níveis da educação brasileira, como educação básica e superior.

Já o **aperfeiçoamento** é o processo de aprendizagem baseado em ações de ensino-aprendizagem que atualiza e aprofunda conhecimentos, complementando a

formação profissional do servidor para torná-lo apto a desenvolver suas atividades considerando inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas.

Quanto a **qualificação** é o processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades alinhados com o planejamento institucional e o desenvolvimento na carreira (BRASIL, 2006b).

O programa de capacitação e aperfeiçoamento elaborado pelas IFES deve objetivar não apenas o desenvolvimento do servidor como profissional, mas também como cidadão; capacitar o servidor para as ações da gestão pública e para o exercício de atividades articuladas com a função social da instituição federal de ensino (BRASIL, 2006b).

Ao longo da última década, as IFES passaram por processos de expansão, com ampliação de matrículas, cursos, campus e infraestrutura, além do aumento no número de servidores docentes e técnico-administrativos. Portanto, investimentos contínuos em capacitação e qualificação são essenciais para o pleno funcionamento dessas instituições (BRASIL, 2014).

Por meio da Portaria MEC nº 27, de 15 de janeiro de 2014, foi instituído o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional, com o objetivo de fortalecer os programas de capacitação e qualificação, com foco nos servidores integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2014).

No início dos anos 1990, foi estabelecido o Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, que normatizou os direitos, deveres e obrigações dos servidores federais, alinhado à Constituição (BRASIL, 1990).

Durante a década de 1990, diversos atos normativos anteciparam a consolidação da política de capacitação e desenvolvimento dos servidores públicos, culminando nos anos 2000.

Um marco significativo na legislação de capacitação do servidor público federal foi o Decreto 5.707/2006, implementado em um contexto em que a população clamava por melhorias na qualidade e profissionalização do serviço público. Com a busca por resultados aprimorados, a política de desenvolvimento e capacitação dos servidores

tornou-se essencial para garantir o perfil adequado de recursos humanos nos órgãos públicos (MARCONI, 2005).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) e o Decreto 5.707/2006 (PNDP) destacaram-se como os principais normativos relacionados à capacitação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação, promovendo seu desenvolvimento por meio de programas de capacitação específicos e gerais (BRASIL, 2005). Além disso, introduziram a exigência de planejamento e execução de um plano de capacitação orientado por competências nas entidades públicas (BRASIL, 2006a).

Le Boterf (2003) ressalta que a valorização e desenvolvimento dos trabalhadores são fundamentais em uma gestão por competências, com foco no servidor como ativo principal da organização.

3.3 LEGISLAÇÃO REFERENTE À CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES NA UNB

Na Universidade de Brasília, além dos atos normativos mencionados anteriormente é relevante citar a Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas - IN/CGP nº 01/2016 que estabeleceu normas para capacitação dos servidores, atribuindo à Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) a responsabilidade pela coordenação das ações de capacitação (UNB, 2019).

A IN/CGP nº 01/2016 reforçou a obrigatoriedade de elaboração, apreciação e aprovação dos Planos Anuais de Capacitação na Universidade, conforme previsto no Decreto 5.707/2006. Esses planos se tornaram importantes guias para as ações de capacitação, definindo temas, critérios e metodologias para o desenvolvimento profissional dos servidores (UNB, 2019). No entanto, esses planos vigoraram até 2019, quando a nova Política de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública Federal foi estabelecida pelo Decreto 9.991/2019, introduzindo mudanças significativas na capacitação da Universidade.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é um importante instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), definida pelo Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. O PDP é elaborado anualmente pelos órgãos e

entidades que fazem parte do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), como é o caso da Universidade de Brasília (UnB) desde 2020.

A missão da Universidade de Brasília (UnB), conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o ciclo 2023-2028, é:

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãs éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência. (UNB, PDI, 2023, p. 24).

Para o ciclo 2023-2028, como visão de futuro, almeja-se:

Ser referência nacional de excelência em ensino, pesquisa, extensão e inovação, com inserção local, regional e internacional, inclusiva, diversa, inovadora, transparente e democrática, comprometida com a gestão efetiva, a qualidade de vida, os direitos humanos e o desenvolvimento sustentável. (UNB, PDI, 2023, p. 24).

No PDP, são identificadas e estabelecidas as necessidades de desenvolvimento dos servidores que precisam ser atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação. Essas ações são planejadas com base nas demandas específicas de qualificação e desenvolvimento dos colaboradores. Além disso, a previsão de necessidades de desenvolvimento no PDP é um requisito fundamental para autorizações de licenças para capacitação, afastamentos para participação em programas de pós-graduação e outros afastamentos relacionados ao desenvolvimento profissional dos servidores.

Dessa forma, o PDP substituiu o antigo Plano Anual de Capacitação e serve como uma ferramenta estratégica para alinhar as ações de desenvolvimento de pessoal com as necessidades institucionais e as prioridades da administração pública federal.

É importante ressaltar que o PDP é elaborado com base no Levantamento de Necessidades de Capacitação, realizado por meio de entrevistas com os Decanatos e de um questionário *online* que foi direcionado à comunidade universitária nos anos de 2020 e 2021. As respostas foram analisadas e consolidadas para elaboração do documento alinhado com a realidade da UnB.

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), instituído pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, e passou a orientar as atividades da PROCAP a partir de 2020, substituindo o Plano Anual de Capacitação.

No Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), são definidas as necessidades de desenvolvimento que devem ser atendidas ao longo do ano por meio de atividades de capacitação. Na elaboração do PDP, é importante considerar as características únicas da Universidade de Brasília (UnB) e suas metas institucionais, assim como as particularidades do processo de qualificação e de aprimoramento dos professores e técnico-administrativos.

Além disso, a identificação das necessidades de desenvolvimento no PDP é um requisito fundamental para a concessão de licenças para capacitação, afastamentos para participação em programas de pós-graduação e de outras formas de afastamento concernentes a atividades de desenvolvimento.

O afastamento para participação em ação de desenvolvimento é uma concessão dada ao servidor para participar de atividades estruturadas de: aprendizado, capacitação ou treinamento, realizadas no interesse da Administração e que não podem ocorrer simultaneamente com o exercício regular do cargo.

As ações de desenvolvimento consideradas incluem atividades de aprendizagem organizadas para melhorar o desempenho das atribuições públicas, respondendo a lacunas de desempenho ou oportunidades de melhoria identificadas como necessidades de desenvolvimento. Essas atividades são alinhadas aos objetivos organizacionais e visam o desenvolvimento eficaz de competências.

As atividades podem ser oferecidas em modalidades presenciais, à distância ou híbridas e devem incluir supervisão, orientação ou tutoria comprovada por certificado, ou então ser supervisionadas pelo superior hierárquico, conforme aprovado por relatório apresentado pelo servidor.

As participações em ações de desenvolvimento incluem afastamentos para licença capacitação que é um direito do servidor e é concedida após cada quinquênio de exercício, permitindo um afastamento de até 90 dias no interesse da Administração. Essa licença pode ser parcelada em até seis períodos, sendo que o menor período não pode ser inferior a 15 dias.

As finalidades para as quais a licença para capacitação pode ser concedida incluem: ações de desenvolvimento presenciais ou a distância; aprendizado de língua estrangeira de forma presencial, no país ou no exterior, quando recomendável para as

atividades do servidor; elaboração de monografia, trabalho de conclusão de curso, dissertação de mestrado ou tese de doutorado, respeitando o limite total de quatro anos de afastamento; participação em curso presencial ou intercâmbio para aprendizado de língua estrangeira, também quando recomendável para as atividades do servidor; curso conjugado com atividades práticas em órgãos públicos ou entidades, ou realização de atividade voluntária em entidade similar, no país ou no exterior.

A licença para capacitação pode ser solicitada para prorrogar afastamentos em programas de pós-graduação *stricto sensu* e estudos no exterior, desde que o total do afastamento e da licença não ultrapassem 4 (quatro) anos. O uso da licença para capacitação em algumas situações está sujeito a critérios estabelecidos em normativos específicos, tais como:

- Participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* – afastamento concedido ao servidor no interesse da Administração, permitindo que ele participe de um programa de pós-graduação em instituição de ensino superior. Esse afastamento é autorizado quando a participação no programa não pode ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo público pelo servidor.
- Afastamento para estudo o aperfeiçoamento – concedido ao servidor para participar de ações de aperfeiçoamento, no interesse da Administração, quando essa participação não pode ocorrer de forma concomitante ao exercício do cargo. Essas ações de aperfeiçoamento têm como objetivo contribuir para o desenvolvimento profissional e aprimoramento das competências dos servidores, beneficiando diretamente a organização.
- Participação em programa de treinamento regularmente instituído no país e realização de estudos no exterior. De acordo com o art. 18, §3º, do Decreto nº 9.991/2019, considera-se "treinamento regularmente instituído" qualquer ação de desenvolvimento promovida ou apoiada pelo órgão ou pela entidade. Entretanto, apenas as atividades que demandam o afastamento do servidor devem ser classificadas como treinamento regularmente instituído; as demais ações devem ser registradas como de desenvolvimento em serviço.

Evidencia-se que a concessão desses afastamentos é fundamental para o aprimoramento profissional dos servidores e contribui para o desenvolvimento de competências alinhadas às necessidades da administração pública.

3.4 OFERTA DA FORMAÇÃO CONTINUADA E EM SERVIÇO AOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNB.

Ribeiro (1978), em seu "Ensaio de uma Teoria da Administração da Educação", destaca a peculiaridade do trabalho no contexto educacional como sendo distinto, complexo e delicado, pois não envolve a manipulação de matéria-prima. Segundo ele, a atividade administrativa educacional consiste em acompanhar e orientar o desenvolvimento de seres humanos em formação, denominada como "prestar assistência à execução" (Ribeiro, 1978, p. 95-96).

Por sua vez, Castanho (2008) enfatiza que profissionalizar com competência é uma tarefa cotidiana para as pessoas, não se limitando apenas ao contexto acadêmico de forma estreita. A profissionalização, segundo ele, vai além do ambiente acadêmico e engloba uma abordagem mais ampla e aberta (Castanho, 2008, p. 10).

A proposta da educação pelo trabalho, conforme Castanho (2008), visa promover a desalienação e formar a consciência social. Isso implica perceber o processo educativo dentro das contradições sociais, incorporando a vida ativa dos indivíduos na sociedade. Essa abordagem requer compreender o novo significado do trabalho na sociedade contemporânea e criticar as pedagogias que visam integrar o estudo ao trabalho, buscando maximizar o aproveitamento e minimizar o desgaste humano para os trabalhadores estudantes (Castanho, 2008, p. 11).

Georges Friedmann (1946) e Pierre Naville (1956), embora sejam pensadores do século passado, oferecem reflexões relevantes para a sociedade atual sobre orientação e formação profissional. Eles reconheciam o caráter hereditário dos cargos, com camadas sociais pouco permeáveis e raras passagens de uma classe para outra. As tarefas eram transmitidas como herança familiar ao longo do tempo (Friedmann, 1946; Naville, 1956).

O progresso técnico e a divisão do trabalho têm contribuído, nos dias atuais, para o aumento de empregos que exigem maior especialização e uma formação profissional mais extensa. Em resposta a essa demanda, a sociedade democrática busca proporcionar oportunidades igualitárias para que todos, com base em mérito, possam ascender na hierarquia social. Para alcançar esse objetivo, foram criados diversos mecanismos, como exames, diplomas e concursos, por meio dos quais os indivíduos podem demonstrar suas capacidades para ocupar determinados cargos ou assumir responsabilidades (Friedmann, 1946; Naville, 1956, p. 203).

Nessa perspectiva, o principal propósito da orientação profissional é auxiliar cada indivíduo a encontrar seu caminho e abraçar uma carreira que permita aproveitar ao máximo suas capacidades, satisfazer suas inclinações pessoais e contribuir da melhor forma para a sociedade. Segundo Friedman (1946) e Naville (1956), as pessoas buscam uma atividade que esteja alinhada com seus interesses e com a formação que receberam.

De acordo com Friedman (1946) e Naville (1956), tanto as estruturas econômicas quanto as sociais são dinâmicas e estão sujeitas a mudanças ao longo do tempo. Portanto, a orientação ideal para o trabalho deve considerar não apenas as necessidades atuais, mas também prever as demandas futuras do mercado de trabalho, levando em conta o progresso técnico e os movimentos populacionais (Friedman & Naville, 1956, p. 204). Isso implica em estabelecer previsões rigorosas, capacitar pessoal para seleção e ensino, divulgar programas e operar serviços de colocação, garantindo que os interessados conheçam os cargos disponíveis nos diversos setores e regiões.

Marcelino (2002) destaca que a qualificação, capacitação e aperfeiçoamento profissional demandam ações pedagógicas alinhadas ao planejamento institucional, visando continuamente o desenvolvimento dos servidores para melhor desempenho em suas atividades (Marcelino, 2002).

No contexto contemporâneo, a partir do século XX, prevalece o modelo sistêmico nas grandes organizações, que incorpora diversas contribuições científicas ao processo de treinamento. Esse modelo considera as necessidades, aspirações, motivações e dificuldades de aprendizagem dos colaboradores, visando melhorar a eficiência e qualidade das atividades realizadas (Steil, 2002, p. 27).

Steil (2002) destaca que a aprendizagem organizacional é um processo social que transforma o conhecimento individual em ações concretas alinhadas aos objetivos da organização. A gestão de pessoal passa a ser vista como um recurso estratégico, especialmente em universidades federais, em que mudanças na administração podem impactar diretamente o corpo diretivo. É essencial que novas lideranças estabeleçam expectativas claras em relação aos servidores para alinhar os colaboradores às novas estratégias organizacionais. Mas também provoca o adoecimento, a competição e o esfacelamento das relações humanas, ou seja, a potencialização da relação capital e trabalho, Antunes (2018).

Marcelino (1981) enfatiza a necessidade de incentivar a participação e motivação dos servidores públicos, destacando que os modelos burocráticos tradicionais podem sufocar essa motivação. Ele defende que as organizações do futuro, incluindo universidades, devem ser cada vez mais participativas (Marcelino, 1981, p. 57).

Pinheiro destaca que “[...] para o conjunto dos servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília pesquisados, a qualificação precisa apresentar uma relativa importância no momento em que consegue instrumentalizar o servidor para o desenvolvimento das atividades do trabalho, contudo, apresentam limitações quanto à sua “função principal”, pois a metodologia em que se efetivam os cursos, bem como a presença de outros fatores que dificultam a participação de servidores nessas ações formativas viabilizadas pela instituição acaba por limitar a significância dessa formação. Tal opinião reverbera dentro da UnB entre os gestores e os TAEs de forma que compactua com esse pensamento a respeito da formação continuada e qualificação desses profissionais da educação. (PINHEIRO, 2020, p. 40 e 41)

O foco na formação educativa para servidores técnico-administrativos vai além do treinamento voltado apenas para o trabalho, pois busca também a qualificação e o desenvolvimento intelectual dos profissionais da educação. As universidades públicas têm como missão fundamental gerar conhecimento científico, formar profissionais qualificados e preparados para o mercado de trabalho, com capacidade crítica e aptidão para impactar as mudanças sociais. Para atingir esses objetivos, é essencial que essas instituições modernizem sua gestão e implementem sistemas de controle eficazes para otimizar suas atividades administrativas e acadêmicas.

A Universidade de Brasília (UnB) promove ações de capacitação alinhadas às demandas institucionais e legislativas, reservando vagas em programas de pós-graduação para os técnico-administrativos, em conformidade com o Plano de Cargos e Carreira dos Técnico-Administrativos da Educação (PCCTAE). Essas iniciativas visam contribuir para o desenvolvimento profissional desses servidores e para o cumprimento das exigências legais da administração pública federal.

Abaixo elencamos os cursos internos ofertados pela PROCAP no período de 2021 a 2024.

Quadro 6 - Cursos internos ofertados pela PROCAP

Curso	Público Alvo	Modalidade	Carga Horária	Ano
SIGAA para Secretarias de Graduação	Coordenadores de Cursos e servidores que atuam em secretarias de Graduação	Remoto (Teams)	12h	Abr/24
SIGAA para Secretarias de Graduação	Coordenadores de Cursos e servidores que atuam em secretarias de Graduação	Remoto (Teams)	12h	Abr/24
Pagamento de Bolsas e Auxílios	Servidores Técnicos-Administrativos e Professores	Remoto (Teams)	2h	Abr/24
Oficina Plataforma Sucupira	Servidores Técnicos-Administrativos Pós-Graduação	Remoto (Teams)	4h	Mar/24
Plataforma Sucupira / Coleta Capes	Servidores Técnicos-Administrativos Pós-Graduação	Presencial	12h	Mar/24
SIGAA para Secretarias de Graduação (Turma 6)	Coordenadores de Cursos e servidores que atuam em secretarias de Graduação	Remoto (Teams)	12h	Nov/23
SIGAA para Pós-Graduação Graduação stricto sensu	Coordenadores e Secretários de Programas de Pós-Graduação	Presencial	12h	Nov-Dez/23
Pré- Metodologia (Preparatório Mestrado Profissional Engenharia Elétrica)	Servidores Técnicos-Administrativos	Remoto	40h	Out/23
SIGAA para Secretarias de Graduação (Turma 5)	Coordenadores de Cursos e servidores que atuam em secretarias de Graduação	Remoto (Teams)	12h	Out-Nov/23
Planejamento Institucional na UnB	Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes (com interesse na área)	Remoto	50h	Out-Nov/23
Plataforma Sucupira / Coleta Capes	Servidores Técnicos-Administrativos Pós-Graduação	Presencial	12h	Out/23

Gestão de Conteúdo Web com CMS Jommla 3.X	Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes (que atuam na área)	Remoto	30h	Set-out/23
Elaboração de conteúdo para EaD	Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes (com interesse na área)	Remoto	40h	Set-out/23
Workshop sobre Inventário Patrimonial na UnB	Servidores Públicos Federais pertencentes ao quadro da FUB	Remoto	2h30	Ago/23
Palestra – Manutenção predial: normas, práticas e fluxos aplicáveis à UnB	Servidores Técnicos-Administrativos (Fiscais setoriais de manutenção)	Presencial	3h00	Ago/23
SIGAA para Secretarias de Graduação (Turma 4)	Coordenadores de Cursos e servidores que atuam em secretarias de Graduação	Remoto (Teams)	12h	Jun/23
SIGAA para Secretarias de Graduação (Turma 3)	Coordenadores de Cursos e servidores que atuam em secretarias de Graduação	Remoto (Teams)	12h	Jun/2023
Noções Básicas de Primeiros Socorros	Servidores Públicos Federais pertencentes ao quadro da FUB	Presencial	20h	Abr/23
SIGAA – Rotinas da Coordenação de Curso na oferta e matrícula	Servidores que atuam na Coordenações e Secretarias de Graduação	Remoto	16h	Jan/23
Noções de Economia (Preparatório para o Mestrado Profissional em Economia)	Servidores Técnicos-Administrativos	Remoto	15h	Jan/23
Palestra Informativa sobre o Mestrado Profissional em Governança e Inovação em Políticas Públicas	Servidores Técnicos-Administrativos	Remoto	2h	Jan/23
Noções de Matemática (Preparatório para Mestrado Profissional em Economia)	Servidores Técnicos-Administrativos	Remoto	20h	Jan/23
Palestra As Responsabilidades Criminal, Civil e Administrativa em Acidentes Laboratoriais	Servidores que atuam nos laboratórios da UnB.	Presencial	1h	Nov/22
SIGAA - Secretarias de Graduação	Servidores que atuam em Secretarias	Remoto	12h	Nov/22
Elaboração de conteúdo para EaD	Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes (com interesse na área)	Remoto	40h	Nov-Dez/ 22
Métodos Qualitativos: Técnicas e Análise de Dados	Servidores da UnB que atuam com dados qualitativos	Remoto	40h	Nov-Dez/ 22

Palestra Integridade na UnB: um diálogo necessário	Servidores públicos federais técnicos e docentes pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nessa instituição	Remoto	2h	Out/22
Técnicas de Coleta de Dados Quantitativos	Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes (que atuam na área)	Hibrido	20h	Out/22
Gestão de Conteúdo Web com CMS Joomla 3.X - Turma 01	Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes (que atuam na área)	Remoto	30h	Out/22
Gestão de Conteúdo Web com CMS Joomla 3.X - Turma 02	Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes (que atuam na área)	Remoto	30h	Out-Nov/22
Produção de Textos Oficiais na UnB	Servidores públicos federais técnicos e docentes pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nessa instituição	Remoto	50h	Ago-Set/22
Pesquisa de Preços (de acordo com a Lei nº 14.133, de 01/04/2021, e a Portaria Seges 65/2021)	Agentes de Compras da UnB	Remoto	09h	Ago/22
Planejamento de compras públicas: Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência – Turma 2	Agentes de Compras da UnB	Remoto	25h	Ago/22
Metodologia Científica e Elaboração de Projeto de Pesquisa (Preparatório para Mestrado e Doutorado) - Área: Ciências Humanas e Sociais Aplicadas – Turma B	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da UnB e em exercício nessa instituição e servidores cedidos em exercício na UnB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93, que querem concorrer a processos seletivos de mestrado e doutorado na área de ciências humanas e sociais aplicadas.	Remoto	44 h	Jul a Set/ 22
Planejamento de compras públicas: Estudo Técnico Preliminar e Termo de Referência	Servidores Técnicos-Administrativos e Docentes (que atuam como agentes de compras)	Remoto	25h	Jul/22
Gestão de documentos e o uso do SEI na UnB	Servidores técnico-administrativos e docentes da UnB que desenvolvam atividades de produção e utilização de documentos de arquivo, inclusive no SEI, assim com aqueles servidores que desenvolvam	Remoto	50h	Jun-jul/22

	atividades de organização e destinação dos documentos custodiados na sua unidade.			
Princípios da Gestão Universitária	Servidores técnico-administrativos e docentes da UnB que já exercem a função de gestão ou que desejam se preparar para atuarem como gestores,	Remoto	50h	Mai a jul/ 22
Metodologia Científica e Elaboração de Projeto de Pesquisa (preparatório para mestrado e doutorado)	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nessa instituição e servidores cedidos em exercício na FUB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93, que não possuem doutorado.	Remoto	44h	Mai a jul/ 22
Preparação para o Mestrado e o Doutorado: por onde começar?	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da UnB e em exercício nessa instituição e servidores cedidos em exercício na UnB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93, que querem concorrer a processos seletivos de mestrado e doutorado na UnB.	Remoto	2h	Mai/22
Office 365 para Atividades Administrativas	Servidores técnico-administrativos e professores	Remoto	2h	Mai/22
Planejamento Institucional na UnB	Servidores técnico-administrativos e docentes da UnB que tenham interesse na temática de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), planejamento, monitoramento e avaliação institucionais, preferencialmente aqueles que atuem nessas áreas.	Remoto	50h	Abr a Mai/ 22
Violências no Trabalho: Enfrentamento e Prevenção (Módulo I - Palestra II) *Foco: Violência no âmbito da diversidade de gênero e orientação sexual.	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nessa instituição e servidores cedidos em exercício na FUB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93.	Remoto	1h	Abr/22
Capacitação para tutoria em EaD	Servidores técnico-administrativos e docentes da UnB que são tutores ou tenham interesse em atuar como facilitadores de aprendizagem e	Remoto	50h	Abr a Mai/ 22

	<p> cursos de Educação a Distância (EaD), aplicando a base didático - pedagógica utilizada pela PROCAP em seus cursos. Servidores que precisam desenvolver e aprimorar as competências necessárias ao tutor</p>			
Oficina gerindo o desempenho no contexto do teletrabalho	Servidores técnico-administrativos e docentes de unidades da UnB que pretendam aderir ao teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão.	Remoto	10h	Mar/22
Uso do Office 365 e SIGAA nas Secretarias de Graduação.	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nessa instituição e servidores cedidos em exercício na FUB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93.	Remoto	20h	Mar/22
Formação de Instrutores Para Atuação em Ações de Capacitação.	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nessa instituição e servidores cedidos em exercício na FUB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93.	Remoto	38h	Mar a Abr/22
Elaboração de Relatórios Gerenciais	Servidores técnico-administrativos e professores pertencentes ao quadro permanente da UnB.	Remoto	30h	Fev/22
Métodos Quantitativos Aplicados	Servidores técnico-administrativos e professores pertencentes ao quadro permanente da UnB.	Remoto	30h	Jan a mai/22
Introdução à Metodologia Científica - Enfoque: Ciência da Computação	Servidores técnico-administrativos e professores pertencentes ao quadro permanente da UnB.	Remoto	60h	Jan a mai/22
Planejamento e Proposição de Projetos de Pesquisa na UnB	Servidores técnico-administrativos e docentes da UnB que tenham interesse em conhecer e aprofundar seus conhecimentos sobre planejamento e proposição de projetos de pesquisa no âmbito da UnB	Remoto	40h	Out/21
Gestão de conflitos na UnB	Servidores técnico-administrativos e docentes que já exercem a função de gestão ou que desejem se preparar para atuarem como gestores	Remoto	40h	Set a Out/ 21

Planejamento Institucional na UnB	Servidores técnico-administrativos e docentes da UnB que tenham interesse na temática de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), planejamento, monitoramento e avaliação institucionais, preferencialmente aqueles que atuem nessas áreas.	Remoto		Set a Out/ 21
SIGRH e Office 365 para Gestores	Gestores e Técnicos Administrativos em Educação da Universidade de Brasília.	Remoto	32h	Set a Out/ 21
Elaboração de conteúdo para EaD	Servidores (docentes e técnico-administrativos) que queiram aprimorar a elaboração dos conteúdos em EaD; servidores que pretendam elaborar materiais didáticos para cursos a distância.	Remoto	40h	Set a Out/ 21
Uso do Office 365 e integrações com relatórios do SIGAA nas Rotinas Administrativas das Secretarias dos Cursos de Graduação - Turma 02.	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da UnB e em exercício nesta Instituição e servidores cedidos em exercício na UnB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93.	Remoto	20h	Set /21
Aperfeiçoando o atendimento ao usuário na UnB	Servidores (docentes e técnico-administrativos) que queiram aprimorar a elaboração dos conteúdos em EaD; servidores que pretendam elaborar materiais didáticos para cursos a distância.	Remoto	40h	Set a Out/ 21
Uso de ferramentas do SIG-UnB para a formalização de projetos de pesquisa e de instrumentos jurídicos a eles relacionados.	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da UnB e em exercício nesta Instituição e servidores cedidos em exercício na UnB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93.	Remoto	26h	Set 21
Produção de Textos oficiais na UnB	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nesta Instituição e servidores cedidos em exercício na FUB, assim como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93 interessados em adquirir as habilidades necessárias à redação de textos oficiais.	Remoto	50h	Set a Out/ 21
Office 365 para Atividades Administrativas – Oficinas Remotas – Ciclo 3	Servidores técnico-administrativos e professores pertencentes ao quadro permanente da UnB.	Remoto	10h	Ago a Set/ 21

Metodologia Científica e Elaboração de Projeto de Pesquisa (preparatório para mestrado e doutorado)	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nessa instituição e servidores cedidos em exercício na FUB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93, que não possuem mestrado ou doutorado.	Remoto	44h	Ago a out/21
Capacitação para tutoria em EaD	Servidores técnico-administrativos e docentes da UnB que são tutores ou tenham interesse em atuar como facilitadores de aprendizagem e cursos de Educação a Distância (EaD), aplicando a base didático-pedagógica utilizada pela PROCAP em seus cursos. Servidores que precisam desenvolver e aprimorar as competências necessárias ao tutor	Remoto	50h	Jul a ago/ 21
Ambientação Para Novos Servidores (ingressantes em 2020 e 2021)	Servidores técnico-administrativos e docentes da UnB	Remoto	20h	Jul a ago/ 21
Preparação para o Mestrado e o Doutorado: por onde começar?	Servidores da UnB que pretendem ingressar nos programas de Pós-Graduação stricto sensu.	Remoto	1h	Jul/21
Orçamento Público na UnB	Servidores públicos federais pertencentes ao quadro da FUB e em exercício nessa instituição e servidores cedidos em exercício na FUB, bem como profissionais contratados em caráter temporário, pela Lei n. 8.745/93 interessados em conhecer os processos de elaboração e execução do orçamento público federal, assim como as especificidades da UnB	Remoto	50h	Jun a Jul/21

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

A lista de cursos internos ofertados pela PROCAP é extensa e diversificada, cobrindo várias áreas de atuação, desde o uso de plataformas específicas como o SIGAA até palestras sobre temas mais amplos, como manutenção predial e integridade. Isso reflete um esforço significativo em atender as necessidades de capacitação dos servidores da UnB, especialmente com a ampliação das modalidades remotas.

Ao analisar os cursos internos ofertados pela PROCAP, observou-se que a maioria é ofertada na modalidade virtual com ofertas específicas de acordo com a atividade executada pelo servidor.

Abaixo apresentamos informações relacionadas ao número de oportunidades de capacitação oferecidas pela PROCAP, conforme os relatórios de atividades disponibilizados no site⁴ destacando o alcance e a abrangência das ações de formação disponibilizadas.

Imagem de tabela 1 – Descrição quantitativa das oportunidades de capacitação (2020)

Modalidade	Nº de Ações de Capacitação	Horas/Aula Ministradas	Nº de Vagas Ofertadas	Nº de Concluintes
Remoto	8	451	1.655	874
EaD	12	538	470	529
TOTAL	20	989	2.125	1.403

¹ Horas de duração de cada ação presencial/remoto conforme a ação de capacitação.

² Considerou-se concluintes apenas os aprovados

Fonte: Relatório de Atividades, 2023 – PROCAP

A imagem de tabela 1 apresenta o número de ações de capacitação realizadas em 2020. Foram oferecidas 2.125 vagas e aproximadamente 990 horas de treinamento. No total, ocorreram 20 ações de capacitação internas (cursos planejados e ofertados pela PROCAP, sem contar a repetição de turmas de um mesmo curso), nas modalidades remota e a distância. O total de servidores capacitados em 2020 foi de 1.403 em ações internas e de curto prazo.

⁴ <https://www.capacitacao.unb.br/relatorios/relatorio-de-atividades>

Imagem de tabela 2 – Descrição quantitativa das oportunidades de capacitação (2021-2022)

	Modalidade	Horas-Aula Ministradas ¹	Nº de Vagas	Nº de Concluintes ²
2022	EaD Síncrono	731h	1472	808
	EaD Assíncrono	580h	910	273
	Presencial	137h	401	202
	Total	1448h	2783	1283
2021	EaD Síncrono e Presencial	621h	2520	1030
	EaD Assíncrono	538h	540	422
	Total	1159h	3060	1452

¹ Horas de duração de cada ação de capacitação.
² Considerou-se concluintes apenas os aprovados.

Fonte: Relatório de Atividades, 2023 – PROCAP

A Tabela 2 apresenta a quantidade de ações de capacitação viabilizadas durante os anos de 2021 e 2022, separadamente. No total, foram homologadas 3.714 vagas, oferecendo-se 2.160 horas de treinamento. Em 2021, foram ofertadas 30 ações de capacitação, com distinção entre as modalidades EaD e remotas. Já em 2022, foram ofertadas 35 ações de capacitação interna (cursos desenhados e ofertados pela PROCAP, sem considerar a oferta de múltiplas turmas de um mesmo curso) nas modalidades a distância (síncrona e assíncrona) e presencial.

O total de servidores aprovados em ações de capacitação internas e de curto prazo foi de 1.452 em 2021 e 1.283 em 2022. A meta física compactuada para ambos os anos era de 1.200 servidores capacitados, superando, portanto, a meta estabelecida.

Imagem de tabela 3 – Descrição quantitativa das oportunidades de capacitação (2023)

	Modalidade	Horas-Aula Ministradas ¹	Nº de Vagas	Nº de Concluintes ²
2023	EaD Síncrona	440h	1.227	719
	EaD Assíncrona	778h	1.475	703
	Presencial	96h	441	245
	Total	1.314h	3.143	1.667

¹ Horas de duração de cada ação de capacitação.

² Considerou-se concluintes apenas os aprovados.

Fonte: Relatório de Atividades, 2023 – PROCAP

A imagem de tabela 3 apresenta o número de ações de capacitação realizadas em 2023. No total, foram ofertadas 25 ações de capacitação internas (cursos planejados e oferecidos pela PROCAP, sem contar a repetição de turmas de um mesmo curso) nas modalidades de ensino a distância (EaD), tanto síncrono quanto assíncrono) e presencial. O número total de servidores aprovados em ações de capacitação internas e de curto prazo foi de 1.667.

Além disso, 256 servidores foram capacitados através de ações externas (132 participantes pelo Edital e 124 servidores em programas como aprendizagem em serviço e cursos in company).

3.4.1 Formação *strictu sensu*

Nesta subseção, abordaremos as ações de formação *strictu sensu* realizadas, enfatizando o impacto e a superação das metas estabelecidas. Em 2023, 75 servidores participaram de turmas de mestrado, o que contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências especializadas dentro da Universidade de Brasília.

Vale ressaltar que, ao longo do ano, um total de 1.998 servidores foi capacitado, superando a meta física inicial de 1.320 servidores em cerca de 51%.

Esses resultados fortalecem a formação *strictu sensu* como uma peça fundamental na capacitação da equipe, destacando o impacto positivo da formação avançada na qualidade do trabalho desempenhado e no aprimoramento dos serviços prestados.

Quadro 7 – Editais de Mestrado Profissional ofertados pela PROCAP

Curso/ Período	Programa	Edital	Público-Alvo	Vagas
Mestrado em Computação Aplicada - 2/2024	PPCA	01/2024	Servidores da Universidade de Brasília que atuem em área de TI	30
Mestrado em Engenharia Elétrica - Segurança Cibernética - 1/2024	PPEE	049/2024	Servidores da Universidade de Brasília	12

Mestrado em Educação – 1/2024	PPGE-MP/FE	01/2023	Servidores da Universidade de Brasília	15
Mestrado em Governança e Inovação em Políticas Públicas, - 2/2023	PPGGIPP	01/2023	Servidores da Universidade de Brasília	18
Mestrado em Engenharia Elétrica (Segurança Cibernética) 1/2024		045/2023	Servidores da Universidade de Brasília (profissionais atuantes na área de tecnologia)	17
Mestrado Gestão Econômica de Finanças Públicas		06/2023	servidores técnico-administrativos do quadro da FUB, em exercício nesta instituição, que declararem não possuir titulação em qualquer curso de pós-graduação stricto sensu.	30
Mestrado em computação aplicada 1/2022	PPCA	01/2022	Servidores da Universidade de Brasília	10
Mestrado Economia da Defesa e Economia Espacial		05/2022	Servidores técnico-administrativos da UnB.	02
Gestão Econômica de Inovação Tecnológica 2/2020	PPGECO	08/2020	Servidores técnico-administrativos do quadro da Fundação Universidade de Brasília(FUB), em exercício nesta instituição e dez vagas (para servidores lotados no DPI - Decanato de Pesquisa e Inovação- (DPI/CDT, DPI/DIRPE, DPI/DPA, DPI/Gabinete) e no Parque Científico e Tecnológico da UnB (PCTEc/UnB)	30

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

Verificamos pelo menos uma oferta anual de vagas para servidores técnico-administrativos da UnB, custeadas pela PROCAP nas áreas de Economia, Educação, Gestão Pública e Governança e Inovação em Políticas Públicas.

Quadro 8 - Editais de Mestrado Profissional não disponíveis na Página da UnB

Curso	Situação
Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação - PROFNIT no ano letivo de 2023	Não ofertou vagas servidores UnB
Edital para Seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação em Economia, Área de Concentração em Gestão Econômica de Finanças Públicas, Mestrado Profissional, turma 2020/1.	O edital não está disponível na página UnB
Edital para Seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação em Educação, Mestrado Profissional, turma 2020/2	O edital não está disponível na página UnB
Edital para Seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Educação, Mestrado Profissional, turma 2019/2	O edital não está disponível na página UnB
Edital para Seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Gestão Pública, Mestrado Profissional, turma 2019/1	O edital não está disponível na página UnB
Edital para Seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Educação, Mestrado Profissional, turma 2019/1.	O edital não está disponível na página UnB
Edital para Seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação stricto sensu em Educação, Mestrado Profissional, turma 2018/1	O edital não está disponível na página UnB
Edital para Seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação stricto sensu	O edital não está disponível na página UnB

em Gestão Pública, Mestrado Profissional, turma 2018/1.	
Edital para Seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação em Economia, Área de Concentração em Gestão Econômica de Finanças Públicas, Mestrado Profissional, turma 2018/1.	O edital não está disponível na página UnB
Edital para seleção de candidatos(as) às vagas do Programa de Pós-Graduação em Economia: Mestrado Profissional em Economia na Área de Concentração de Gestão Econômica de Finanças Públicas 2023/1.	O edital não está disponível na página UnB

Fonte: Elaborado pela autora, 2024

Verificamos que constam no site da PROCAP alguns editais, mas que somente está disponibilizado um link que leva ao resultado final no site Decanato de Pós-graduação (DPG), então não conseguimos ter acesso a informações de disponibilidade e/ou quantitativo de vagas reservadas para servidores técnico-administrativos da UnB.

A UnB iniciou a oferta de mestrado profissional para seus servidores, utilizando recursos da Ação de Capacitação, a partir de 2013. A partir de 2021, a PROCAP passou a disponibilizar, em seu site⁵, o link de acesso às dissertações dos mestrados profissionais financiados, organizadas por áreas como gestão pública, economia e educação.

Tabela 4 – Cursos de Mestrado Profissional custeados com recurso da ação de capacitação (2022)

Programa de pós-graduação	Servidores ativos (2021)	Despesa 2021	Servidores ativos (2022)	Despesa 2022
Educação	27	R\$ 282.519,90	18	R\$ 52.200,00
Economia	30	R\$ 215.514,00	28	R\$ 151.691,59
Computação	0	-	5	-
Total	57	R\$ 498.033,90	51	R\$ 203.891,59

Fonte: Relatório de Atividades, 2023 – PROCAP

⁵ <https://www.capitacao.unb.br/servicos/mestrado>

Conforme se observa, não houve repasse para a pós-graduação em Computação, apesar de haver cinco servidores com matrícula ativa. Em 2022, houve um menor repasse de recursos para os programas de mestrado em Educação e Economia, uma vez que não havia mais parcelas a serem pagas, assim como a ausência de novos editais publicados nesses dois anos.

O número de servidores ativos corresponde ao total de servidores que seguem cursando pós-graduação lato sensu. Em 2023, ocorreu a defesa de dissertação desses servidores que estavam ativos em 2022, nas áreas de Economia e Educação.

Tabela 5 – Mestrados profissionais custeados com recursos da ação de capacitação 2023

Programa de Pós-Graduação	Servidores Ativos	Investimento
Gestão Pública	11	R\$ 87.405,00
Governança e Inovação em Políticas Públicas	30	R\$ 0,00
Economia	29	R\$ 155.550,87
Computação Avançada	5	R\$ 99.000,38
Total	75	R\$ 341.956,25

Fonte: Relatório de Atividades, 2023 – PROCAP

Em 2023, foi lançado o Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas, em parceria com a Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas (FACE). Além disso, em 2024, está sendo ofertado o Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia Elétrica da UnB, destinado ao Mestrado Profissional (Turma específica UnB/PPEE/FT - ENE). Os dados deste mestrado não constam na Tabela 5, pois, embora a seleção tenha ocorrido em 2023, os selecionados iniciarão o curso apenas em 2024.

De acordo com o relatório de atividades da PROCAP de 2023, a adaptação às novas realidades impostas pela pandemia da Covid-19 e a crescente demanda por cursos na modalidade EaD destacaram-se como pontos cruciais para a evolução das ações de capacitação. A migração de grande parte dos cursos para plataformas digitais, como o Office 365⁶ e o Moodle⁷, evidenciou a flexibilidade e a capacidade de resposta da PROCAP diante das mudanças no cenário.

⁶ Microsoft Office 365 Educacional – Office 365 versão A1, para todos os alunos regulares da UnB, seu corpo técnico administrativo e professores do quadro. Os usuários terão acesso à suíte do Office 365 a partir de qualquer navegador internet.

⁷ Moodle Aprender – ambiente virtual de aprendizagem da UnB

Essa transição foi fundamental para garantir a continuidade e a qualidade das capacitações, além de promover uma maior inclusão e acessibilidade aos servidores.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

A plurissignificação do verbo "pesquisar" está relacionada tanto ao sujeito que realiza a pesquisa quanto ao resultado dessa ação. Nem toda pessoa que indaga é considerada um pesquisador, da mesma forma que nem todos os processos de busca de conhecimento constituem uma pesquisa. De acordo com Sacristán (2013), a pesquisa é um conjunto de atividades direcionadas para a obtenção de um conhecimento específico.

Segundo Gatti (2003), estudos metodologicamente frágeis tendem a ter pouca ressonância social. Portanto, em uma pesquisa, é essencial não desprezar a obediência às normas que regulam as relações e produções científicas, ter uma intencionalidade clara de contribuir para o debate e uma organização investigativa coerente com os propósitos estabelecidos.

Assim, esta seção do percurso metodológico detalha o itinerário empírico desenvolvido na pesquisa. Nele, são apresentados o tipo de pesquisa adotado, os instrumentos utilizados, a forma de construção e a análise dos dados, bem como a cronologia e as etapas do trabalho.

A presente dissertação ação consiste em um estudo empírico que, alicerçado no referencial teórico, buscou compreender os desafios da formação continuada. Adotou-se uma abordagem qualitativa de pesquisa, na qual foi analisada a relação entre os participantes do estudo e a construção de suas capacitações no ambiente de trabalho. Essa opção metodológica se respalda no fato de que essa realidade não pode ser observada e interpretada de forma numérica, mas sim por meio das interpretações desenvolvidas durante o trabalho empírico. Na abordagem qualitativa, é possível ao pesquisador empregar metodologias distintas na coleta de dados, a fim de compreender a construção da problemática em questão, o que permite investigar indivíduos, culturas ou processos para obter um nível detalhado de compreensão. (CRESWELL, 2007).

A abordagem qualitativa, ao integrar teoria e prática, fornece ferramentas essenciais para a interpretação de questões educacionais, evitando que estudos sejam dominados por quantificações (GATTI, 2003). Dessa forma, a pesquisa educacional se conecta diretamente com a prática educativa (SACRISTÁN, 2013).

A partir do entendimento do fenômeno investigado, buscou-se suprir as lacunas que comumente aparecem em estudos dessa natureza. A análise dos fatos no contexto da pesquisa qualitativa não visou a generalizações, mas sim uma compreensão mais profunda dos casos particulares, considerando a perspectiva dos envolvidos (OLIVEIRA, 2013). Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica, fundamentada nas contribuições de autores presentes em livros, teses, revistas e artigos, com ênfase na temática da pesquisa.

Para a construção dos dados, foi utilizado um questionário aplicado aos servidores TAEs que atuam na Universidade de Brasília. Antes de encaminhar o questionário presente no Apêndice B, foi conduzido um teste piloto com alguns servidores TAEs, visando verificar a clareza e a facilidade de compreensão das perguntas. Após o teste, foi feita uma breve explanação presencial e por telefone - com os TAEs selecionados para o teste, sobre os objetivos da pesquisa - antes de encaminhar o questionário a todos os TAEs dos quatro campi⁸ da UnB. No entanto, constatou-se que apenas os servidores do campus Darcy Ribeiro⁹ responderam. Sessenta e oito técnico- administrativos responderam ao questionário que será analisado com base na técnica de Análise Temática (MINAYO, 1998). Segundo esta técnica, uma pesquisa passa por três fases: a) fase exploratória, na qual se amadurece o objeto de estudo e se delimita o problema de investigação; b) fase de coleta de dados, em que se recolhem informações que respondam ao problema; c) fase de análise de dados, na qual se faz o tratamento, por inferências e interpretações dos dados coletados (MINAYO, 1998).

O enfoque teórico adotado será a perspectiva crítica que busca analisar os fenômenos educacionais em seu contexto histórico e social, considerando as relações de classe, o trabalho e as contradições presentes no sistema educacional, utilizaremos o

⁸ A Universidade de Brasília é multicampi desde 2006, quando foi inaugurada a Faculdade UnB Planaltina (FUP), a primeira fora do Plano Piloto. Dois anos depois, as Faculdades de Ceilândia (FCE) e do Gama (FGA) passaram a receber seus estudantes, professores e técnicos.

⁹ É o maior e mais tradicional campus da Universidade de Brasília.

estudo de caso e será incorporando elementos da pesquisa participante, para responder à questão central desta pesquisa.

Moraes e Galiuzzi (2013) destacam que a pesquisa qualitativa visa aprofundar a compreensão dos fenômenos investigados por meio de uma análise minuciosa e criteriosa. Segundo esses autores, a pesquisa qualitativa busca interpretar, compreender e reconstruir os conhecimentos existentes relacionados ao tema investigado.

Para Goldenberg (1999),

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa se opõem ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências(...). Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa. (...)

De acordo com Triviños (1987), estudos descritivos buscam expor com precisão fatos e fenômenos, descrevendo características de uma população ou fenômeno e estabelecendo relações entre variáveis. Quanto à abordagem qualitativa, apesar da inclusão de dados numéricos, a análise se concentra nas questões qualitativas, buscando compreender a complexidade do fenômeno investigado (MINAYO E SANCHES, 1993).

4.1 TIPO DE PESQUISA: ESTUDO DE CASO

O posicionamento metodológico adotado nesta pesquisa considera que o ser humano não é inerte, mas interpreta o mundo em que vive. Por meio do estudo de caso qualitativo exploratório, o objetivo é investigar e compreender os desafios e as ofertas de formação continuada em serviço para os TAES da UnB. Segundo Yin (2010), "[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes" (p. 39).

As autoras enfatizam que o estudo de caso deve ressaltar as seguintes características:

- 1 – Os estudos de caso visam à descoberta.
- 2 – Os estudos de caso enfatizam a 'interpretação em contexto'.
- 3 – Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda.

- 4 – Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação.
- 5 – Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas.
- 6 – Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social.
- 7 – Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa. (LÚDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18-20)

Com base nesses elementos conceituais e metodológicos, e orientada pelos autores de referência, esta pesquisa buscou evidenciar a especificidade da formação continuada em serviço dos TAEs da UnB. Seu objetivo é não apenas compreender as particularidades dessa formação, mas também avaliar como ela se articula com as práticas institucionais. Esse estudo de caso representa uma oportunidade significativa de avaliação institucional, com potencial para promover um oferecimento mais adequado e direcionado de ações de capacitação aos servidores da Universidade.

A análise aprofundada das dinâmicas internas que influenciam a implementação e a eficácia das ações de capacitação revelou desafios e oportunidades específicas enfrentadas pelos servidores técnico-administrativos. Ao investigar as nuances da formação continuada nesse contexto, a pesquisa pretende destacar a importância de alinhar as políticas de desenvolvimento profissional às necessidades e realidades dos TAEs, assegurando que as capacitações oferecidas realmente contribuam para o fortalecimento das práticas institucionais.

A pesquisa adota uma perspectiva participante, com a participação direta dos autores no processo de pesquisa. A pesquisadora é servidora da Universidade de Brasília, e está cursando Mestrado Profissional na Faculdade de Educação, como condição de formação continuada em serviço, o que implica tanto a participação do pesquisador no contexto estudado quanto dos sujeitos envolvidos no processo de pesquisa (SOARES E FERREIRA, 2006).

4.2 A CONSTRUÇÃO DOS DADOS

A pesquisa foi conduzida com base nos contornos do problema investigado. A construção do estudo foi realizada de forma sistemática e paralela ao desenvolvimento

do trabalho empírico. Os procedimentos e instrumentos principais para esta abordagem foram a análise bibliográfica e documental, além da utilização de questionário aplicado aos técnico-administrativos da UnB e entrevista com os gestores da Universidade, selecionados considerando os respondentes do questionário.

Estabelecida a amostra e a definição dos instrumentos de pesquisa, foi enviado o questionário por meio da ferramenta *survey*, aos técnico-administrativos da Universidade. O levantamento dos dados foi realizada no período de julho a agosto de 2024. O questionário foi encaminhado a todos os Campis da UnB, tendo sido retornados 68 questionários, a partir dos quais foi iniciado o processo de análise de informações. Após foram agendadas e realizadas entrevistas com gestores da Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), Coordenadoria de acompanhamento a carreira (CAC) e com os Gestores das seguintes Unidades: Faculdade de Educação (FE), onde obtivemos o maior número de respondentes e Decanato de Administração (DAF). Na elaboração das entrevistas, foram definidos códigos de identificação para cada um dos entrevistados, assim atribuídos: a) E1 – entrevistado 1; b) E2 – entrevistado 2; e c) E3 – entrevistado 3.

Os dados foram analisados qualitativamente por meio da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (1979), que envolve procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens e inferir conhecimentos. A análise segue três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, e interpretação (BARDIN, 1979).

A Pesquisa foi realizada na Universidade de Brasília, que é uma instituição pública federal localizada em Brasília, no Distrito Federal. Ela é composta por quatro campi, situados em Brasília, Planaltina, Gama e Ceilândia.

No que se refere aos dados dos servidores a coleta foi realizada junto ao Decanato de Gestão de Pessoas – DGP que é o setor da Universidade responsável por regulamentar e controlar os dados dos servidores durante a atividade na instituição, bem como da sua formação.

Quanto aos dados referentes a formação continuada a coleta foi realizada junto a Coordenadoria de Capacitação – PROCAP.

4.2.1 Participantes do Estudo

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a população é definida como o conjunto de seres que reúnem, ao menos, uma característica em comum. Os autores destacam a importância de delimitar claramente a população na pesquisa, especificando quais indivíduos, objetos ou fenômenos serão estudados. Isso inclui a descrição das características comuns que os definem, como, por exemplo, a organização a qual pertence. Essa definição ajuda a estabelecer critérios claros sobre quem ou o que faz parte do universo de análise, permitindo uma pesquisa mais direcionada e precisa.

A seguir, revelam-se as informações relativas aos participantes, conforme se observa na Tabela 6. No intuito de preservar a identidade dos entrevistados, foram utilizados codinomes, que foram dados mediante a ordem das respostas do questionário.

Dessa forma, a presente pesquisa envolveu a aplicação de um questionário, totalizando 68 respostas de servidores técnico-administrativos em exercício na Universidade de Brasília, além de quatro entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores.

A Tabela 6, apresentada a seguir, contém a identificação dos servidores técnico-administrativos (TAEs) que participaram da pesquisa, com detalhes sobre seus cargos, níveis de escolaridade, locais de atuação, tempo de serviço na Universidade de Brasília (UnB) e se ocupam funções gratificadas (FG) ou cargos de direção (CD). Os participantes foram codificados para preservar suas identidades, de acordo com a ordem das respostas do questionário.

Tabela 6 - Informações sobre os servidores participantes da pesquisa

Identificação	Cargo	Nível de Escolaridade	Local de Atuação	Tempo de UnB	FG ou CD
TAE -1	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	FE	11 a 20 anos	Não
TAE-2	x	Ensino Fundamental	X	X	x
TAE- 3	Nível Superior	Ensino Superior	GRE	0 a 3 anos	Sim
TAE-4	Nível Médio	Ensino Superior	FE	21 ou +	Não
TAE-5	x	x	x	x	x

TAE-6	Nível Médio	Ensino Superior	FE	3 a 10 anos	Não
TAE-7	x	Ensino Fundamental	x	x	x
TAE-8	Nível Superior	Ensino Superior	FE	11 a 20 anos	Não
TAE-9	Nível Fundamental	Ensino Superior	FE	21 ou +	Não
TAE-10	x	Ensino Fundamental	x	x	x
TAE-11	Nível Médio	Ensino Superior	FE	3 a 10 anos	Não
TAE-12	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	FE	21 ou +	Não
TAE-13	Nível Superior	Ensino Superior	FE	11 a 20 anos	Não
TAE-14	Nível Médio	Ensino Superior	FE	21 ou +	Sim
TAE-15	x	Ensino Fundamental	x	x	x
TAE-16	Nível Médio Técnico	Ensino Médio	FE	21 ou +	x
TAE-17	x	Ensino Superior	FE	11 a 20 anos	Não
TAE-18	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	FE	03 a 10 anos	Não
TAE-19	Nível Fundamental	Ensino Superior	Darcy Ribeiro	21 ou +	Não
TAE-20	x	x	x	x	x
TAE-21	x	x	x	x	x
TAE-22	x	x	x	x	x
TAE-23	Nível Médio	Ensino Superior	FT	11 a 20 anos	Sim
TAE-24	Nível Fundamental	Ensino Superior	FE	11 a 20 anos	Não
TAE-25	x	x	x	x	x
TAE-26	Nível Superior	Ensino Superior	Darcy Ribeiro	11 a 20 anos	Não
TAE-27	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	BCE	11 a 20 anos	Não
TAE-28	Nível Superior	Ensino Superior	FE	11 a 20 anos	Sim
TAE-29	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	FE	3 a 10 anos	Não
TAE-30	x	x	x	x	x

TAE-31	x	x	x	x	x
TAE-32	x	x	x	x	x
TAE-33	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	UnBTV	03 a 10 anos	Não
TAE-34	x	x	x	x	x
TAE-35	Nível Superior	Ensino Superior	GRE	03 a 10 anos	Não
TAE-36	x	x	x	x	x
TAE-37	x	x	x	x	x
TAE-38	x	x	x	x	x
TAE-39	Nível Superior	Ensino Superior	x	x	Não
TAE-40	x	x	x	x	x
TAE-41	x	x	x	x	x
TAE-42	Nível Fundamental	x	x	x	x
TAE-43	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	UnBTV	3 a 10 anos	Não
TAE-44	Nível Superior	Ensino Superior	COREDES/DASU/DAC	3 a 10 anos	Não
TAE-45	Nível Médio	Ensino Superior	FAR	11 a 20 anos	Não
TAE-46	x	x	x	x	x
TAE-47	Nível Médio	Ensino Superior	FAU	21 ou +	Sim
TAE-48	Nível Fundamental	x	x	x	x
TAE-49	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	Coavs	21 ou +	Não
TAE-50	x	Ensino Fundamental	x	x	x
TAE-51	x	x	x	x	x
TAE-52	x	x	x	x	x
TAE-53	x	Ensino Fundamental	x	x	x
TAE-54	Nível Superior	Ensino Superior	SDH	0 a 3 anos	Não
TAE-55	Nível Superior	Ensino Superior	DAF/DCO	3 a 10 anos	Não
TAE-56	x	Ensino Fundamental	x	x	x
TAE-57	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	DPI	3 a 10 anos	Sim
TAE-58	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	SDH	0 a 3 anos	Não

TAE-59	x	Ensino Fundamental	x	x	x
TAE-60	Nível Superior	Ensino Superior	SDH	3 a 10 anos	Não
TAE-61	Nível Médio	Ensino Superior	DAF	3 a 10 anos	Não
TAE-62	Nível Médio	Ensino Superior	DCA	11 a 20 anos	Sim
TAE-63	Nível Médio Técnico	Ensino Superior	DAC	3 a 10 anos	Não
TAE-64	Nível Superior	Ensino Superior	COAP	0 a 3 anos	Não

Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

A maioria dos respondentes possui ensino superior, atuando em diversas áreas da UnB e com uma significativa variação no tempo de serviço, que vai de recém-ingressos (0 a 3 anos) até servidores com mais de 21 anos de experiência.

Esses dados podem ajudar a analisar a diversidade dos participantes em termos de escolaridade, tempo de serviço e localização, destacando possíveis variações no perfil dos servidores que participam dos programas de formação continuada da UnB.

Gráfico 1 - Respondes Local de Alocação na UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

De acordo com o gráfico 2, 58% dos participantes responderam informando o local de alocação, enquanto 42% não completaram essa parte da amostra ou não forneceram a informação. A unidade com o maior número de respondentes foi a Faculdade de Educação, seguida pelos Decanatos de Administração (DAF) e de Assuntos

Comunitários (DAC). Esses dados sugerem uma maior participação de servidores dessas unidades.

A Tabela 7 apresenta informações dos gestores entrevistados que participaram da pesquisa, destacando seus cargos, tempo de atuação na UnB e os setores a que pertencem.

Tabela 7 - Informações sobre os Gestores participantes da pesquisa

Identificação	Cargo /Função	Tempo de atuação na UnB	Setor/ Departamento
Entrevistado 1	Assistente em Administração/Diretora	10 anos	Diretoria de Capacitação Desenvolvimento e Educação / Decanato de Gestão de Pessoas
Entrevistado 2	Docente/Decano	15 anos	Decanato de Administração
Entrevistado 3	Docente/Vice-Diretora	14 anos	Faculdade de Educação

Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Essa tabela permite uma visão geral dos gestores participantes, ressaltando a diversidade de cargos e o tempo de experiência dos profissionais, aspectos que enriquecem a análise dos dados coletados.

Os participantes foram codificados para preservar suas identidades, de acordo com a ordem entrevistas.

4.2.2. A Análise Bibliográfica

A análise bibliográfica da pesquisa oferece uma visão abrangente sobre o tema e seus principais aspectos, por meio da coleta de informações em livros, revistas, jornais, teses, dissertações, anais de eventos, entre outras fontes. A natureza do estudo demanda uma abordagem cuidadosa na construção do referencial teórico, destacando a importância da pesquisa e direcionando o foco para questões relevantes no campo de estudo. Segundo Fazenda (1989):

É importante assinalar que, sem um referencial básico de apoio, a pesquisa pode cair num empirismo vazio e conseqüentemente não contribuir para um avanço

em relação ao já conhecido. Por outro lado, a escolha de uma dada perspectiva não deve significar uma orientação pronta e única, mas um dos possíveis caminhos de aproximação do real, e esse caminho pode e deve ser questionado e revisto durante todo o desenrolar da pesquisa. A teoria vai, assim, sendo construída e reconstruída ao longo da pesquisa. (FAZENDA, 1989, p. 41).

Como ressalta Fazenda (1989), a ausência de um referencial teórico sólido pode levar a uma abordagem empírica vazia, incapaz de contribuir para o avanço do conhecimento existente. Por outro lado, a escolha de uma perspectiva teórica não deve ser vista como uma direção fixa e definitiva, mas sim como um dos possíveis caminhos para se aproximar da realidade estudada.

4.2.3 A Análise Documental

A análise documental é uma fonte de coleta de dados que se restringe a documentos, escritos ou não, e que constituem as fontes primárias de uma pesquisa, podendo ser encontrados em arquivos públicos, particulares e estatísticos (MARCONI; LAKATOS, 2003).

A análise envolveu a identificação e avaliação de documentos com o propósito de apoiar o desenvolvimento dos objetivos propostos. É importante ressaltar que a escolha dos documentos não é aleatória; pelo contrário, é orientada pelos propósitos da pesquisa. A abordagem qualitativa é valiosa nesse processo, pois complementa as informações obtidas por outras técnicas, conforme descrito por Ludke e André (1986).

Nesta pesquisa, destacamos a utilização de diversas legislações federais que abordam a capacitação profissional dos servidores técnico administrativos em educação, todas obtidas em sites públicos na internet. Também foram utilizados documentos da Universidade, como os Planos Anuais de Capacitação, o Plano de Desenvolvimento Institucional, a Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016, e o Relatório de Atividades da Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) referente ao período de 2020 a 2023, todos acessíveis em formato digital nos sites da Universidade.

Os cuidados éticos na pesquisa são fundamentais para garantir a privacidade e a confidencialidade dos participantes. As informações obtidas foram tratadas de forma confidencial, e foi assegurado o sigilo sobre a participação de cada indivíduo. Os dados coletados não foram divulgados de maneira que permita a identificação dos participantes.

A análise das informações foi realizada pelo pesquisador sem revelar a identidade de nenhum participante. Essas medidas visam proteger os direitos e a privacidade das pessoas envolvidas na pesquisa, cumprindo com os princípios éticos necessários para conduzir um estudo responsável e respeitoso.

4.2.4 Questionário

De acordo com Babbie (1999), o questionário pode ser definido como um método estruturado para coletar dados ou informações sobre características, comportamentos ou opiniões de um grupo de indivíduos, selecionados como representantes de uma população-alvo.

Antes da aplicação dos questionários, foi realizado um teste preliminar com alguns servidores TAEs da FE/UnB. Esse teste ocorreu tanto presencialmente no local de trabalho quanto por telefone, com o objetivo de esclarecer os propósitos da pesquisa e compreender melhor o perfil de formação de alguns participantes. As questões foram elaboradas como o intuito de coletar informações detalhadas sobre as opiniões, percepções e formações dos participantes da pesquisa.

O instrumento é composto por 33 questões que têm como objetivo explorar diversos aspectos, tais como: a formação continuada em serviço no contexto da formação e atuação profissional; avaliar se a capacitação contribuiu para o aprimoramento do desempenho no cargo na Universidade; analisar como a oferta de capacitações impacta a atuação dos Técnicos-Administrativos na UnB; entender as expectativas dos TAEs em relação a formação continuada; identificar a concepção dos profissionais que atuam na Educação Superior em relação à multiplicidade de funções que desempenham; e, por fim, refletir sobre os principais fatores que promovem ou favorecem a formação continuada em serviço.

Os instrumentos de pesquisa, como o roteiro da entrevista semiestruturada e o questionário, foram desenvolvidos com base nas categorias de análise propostas pela autora, em consonância com a fundamentação teórica estudada. As categorias são: a) Formação continuada dos TAEs na UnB; b) Possibilidades de capacitação e as necessidades institucionais e individuais dos TAEs; c) Qualidade da oferta de formação

continuada; e d) Apoio institucional para capacitação. A partir dessas categorias, foi criada uma estrutura base para a elaboração dos roteiros de entrevistas e do questionário.

4.2.5 Entrevistas Semiestruturada

Outro procedimento utilizado na coleta de dados foi a entrevista, definida como o " [...] encontro de duas pessoas, com o objetivo de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, por meio de uma conversação de natureza profissional" (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 195). Os autores destacam que a entrevista é amplamente utilizada na investigação social, tanto na coleta de dados quanto no diagnóstico de problemas sociais.

Segundo Dencker (2000), as entrevistas semiestruturadas oferecem ao pesquisador maior flexibilidade. Apesar de demandarem mais tempo em comparação com outros métodos de coleta de dados, como questionários, essas entrevistas têm o potencial de gerar informações mais ricas, já que o contato direto facilita a obtenção de dados mais aprofundados.

De acordo com Mattos (2005), a entrevista semiestruturada oferece certa flexibilidade, permitindo que o entrevistador não siga rigorosamente a ordem estabelecida no roteiro e formule novas perguntas ao longo da entrevista.

O critério para a escolha da aplicação diferenciada desses dois tipos de instrumentos, utilizando a entrevista semiestruturada com gestores, foi baseado na necessidade de obter uma compreensão mais aprofundada das opiniões dos gestores, que são diretamente responsáveis pela tomada de decisões em suas Unidades e pelo acompanhamento da política de capacitação de pessoas.

As entrevistas foram previamente agendadas e conduzidas de forma virtual, respeitando a disponibilidade de tempo dos participantes. Realizadas de maneira individual, todas foram gravadas, após uma explicação inicial sobre o tema e a importância da pesquisa. A gravação foi essencial, pois permitiu a transcrição e posterior análise das respostas fornecidas. Vale ressaltar que a variação no tempo das entrevistas

ocorreu em função do envolvimento e da profundidade com que cada participante interagiu durante a aplicação do instrumento.

Para alcançar os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com Gestores selecionados de Unidades Acadêmicas e Administrativas. Sobre as entrevistas semiestruturadas, Gerhardt e Silveira (2009) observam que elas permitem ao entrevistado falar livremente sobre questões que surgem como desdobramentos do tema principal, oferecendo ao entrevistador uma certa liberdade para conduzir a entrevista, mesmo que determinado tema não esteja previsto no roteiro, o que proporciona maior flexibilidade ao pesquisador.

Destaca-se que as entrevistas seguiram roteiros previamente estabelecidos, apresentados no Apêndice D. Após os participantes concordarem em participar das entrevistas, foram esclarecidos todos os aspectos éticos da pesquisa. Assim, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme o modelo apresentado no Apêndice A e C, respectivamente para TAEs e Gestores. A Tabela 8 apresenta as informações detalhadas sobre a condução das entrevistas.

Tabela 8 - Informações sobre as entrevistas com Gestores

Identificação	Data	Plataforma	Início	Término	Duração
E-1	04/09/2024	Teams	10h	11h50	50 min
E-2	09/09/2024	Teams	09h	09h30	30 min
E-3	11/09/2024	Teams	16h	16h22	22 min

Fonte: a Autora/2024

Conforme observado na Tabela 8, as entrevistas semiestruturadas ocorreram no intervalo de um mês em 2024, após o encerramento do questionário. Todas foram realizadas em plataformas digitais, com uma duração média de 34 minutos por entrevista.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Os dados foram analisados com base no referencial teórico que fundamenta a dissertação e serão apresentados de acordo com os eixos centrais desta pesquisa. O estudo adota uma postura ética ao lidar com a diversidade de ideias, pensamentos, juízos

e ações de todos os participantes. A responsabilidade da pesquisadora está em estabelecer normas que protejam os participantes, assegurando que temas "constrangedores" não sejam divulgados e comprometendo-se a preservar a confidencialidade das identidades dos respondentes.

Para conseguir certo tipo de dado, o pesquisador muitas vezes tem que assegurar aos sujeitos o anonimato. Se essa promessa é feita, ela obviamente tem que ser cumprida. [...] Uma medida geralmente tomada para manter o anonimato dos respondentes, é o uso fictício no relato, além, evidentemente, o cuidado para não revelar informações que possam identifica-los. Se, por qualquer motivo, o sigilo não puder ser mantido, é eticamente desejável que ele não seja garantido. (LUDKE; ANDRE, 1986, p.50).

Portanto, para demonstrar as respostas dos sessenta e oito participantes foram definidos códigos TAE - 1 – Técnico-Administrativo 1 ao TAE - 68 - Técnico-Administrativo 68.

A análise das informações obtida por meio dos questionários foi conduzida utilizando uma técnica de tratamento de dados própria da pesquisa qualitativa. Nessa fase, foram realizadas inferências e interpretações para verificar se os dados confirmam ou não os pressupostos da pesquisa, buscando uma compreensão mais profunda do fenômeno estudado (MINAYO, 2001). Nesta pesquisa, optou-se pela análise temática, uma abordagem destacada nas investigações qualitativas. Assim, enfatizou-se a conexão entre os temas centrais desta investigação e as afirmações encontradas. De acordo com Minayo (2001, p. 316), "[...] a análise temática consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifique algo para o objetivo analítico visado". O tratamento do material coletado no campo foi desenvolvido em três etapas: a) ordenação; b) classificação; e c) análise.

Foram analisados os dados provenientes das respostas escritas dos participantes, dos documentos e do referencial teórico da literatura. Realizou-se a sistematização dos dados e o levantamento de indicadores (quantitativos ou não), permitindo a realização de inferências. O objetivo foi compreender as características e intenções subjacentes às mensagens, sejam elas explícitas ou implícitas, a fim de revelar as relações existentes que vão além do que está visível. Inicialmente, todas as informações obtidas foram agrupadas para a análise das impressões iniciais, preservando as informações de forma o mais fiel possível (Fase de Ordenação).

Após as leituras, o texto foi recortado e reorganizado com base em eixos temáticos (Formação continuada e desafios e ofertas de formação continuada na Universidade de Brasília), estruturando os dados em categorias para facilitar a compreensão da essência e dos fundamentos do texto.

As informações obtidas por meio da pesquisa documental foram cruzadas com os dados coletados nas entrevistas e no questionário. As respostas do questionário foram organizadas em planilhas eletrônicas, permitindo a extração de inferências a partir da análise dos dados. As entrevistas foram transcritas integralmente, algumas pelos próprios entrevistados, garantindo que não houvesse qualquer alteração na compreensão ou interpretação das respostas dadas a cada questionamento.

Segundo Ludke e André (1986), o referencial teórico oferece uma base inicial de conceitos para a categorização e classificação dos dados. No entanto, em alguns casos, essas categorias podem não ser suficientes, exigindo a criação de novas. Na presente pesquisa, contudo, os dados empíricos coletados permitiram a manutenção dos eixos teóricos previamente estabelecidos.

Por fim, a análise dos dados e das informações coletadas foi confrontada com o referencial teórico e documental. Embora o foco estivesse nos objetivos principais da pesquisa, a abordagem permitiu identificar conhecimentos adicionais que extrapolaram os limites inicialmente estabelecidos.

A análise dos dados obtidos e das informações encontradas foram confrontadas com o referencial teórico e documental. Embora o foco tenha permanecido nos objetivos centrais da pesquisa, surgiram novos conhecimentos que ultrapassaram os limites inicialmente estabelecidos.

4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de Análise Temática, que, conforme Braun e Clarke (2006), consiste em um método que identifica, analisa e relata padrões (temas) dentro dos dados. As autoras destacam que a análise temática permite a organização e a descrição dos dados com grande riqueza de detalhes, além de ser uma técnica extremamente flexível, aspecto fundamental na pesquisa qualitativa. Essa técnica

mostrou-se conveniente para revelar os dados extraídos de fontes escritas e orais referentes à pesquisa.

Inicialmente, as entrevistas foram gravadas e transcritas no aplicativo no *Teams*. A partir de leituras minuciosas das transcrições, foram identificados temas comuns nos discursos dos entrevistados, sempre tomando como base as questões elencadas no roteiro de entrevista. Após as leituras, os temas deram origem às categorias de análise, fundamentadas nos objetivos do estudo. Os Quadros 9 e 10 apresentam as categorias de análise utilizadas na análise das entrevistas.

Quadro 9 - Categorias utilizadas na análise dos questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs)

Categorias de Análise – TAEs	
1) Caracterização do Entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação através dos três primeiros dígitos do CPF 2. Identificação da Unidade de Lotação 3. Nível de Escolaridade 4. Identificação do Cargo 5. Tempo de UnB
2) Formação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Graduação (antes ou depois do cargo) 2. Pós-Graduação (antes ou depois do cargo) 3. Pós-Graduação Latu ou stricto sensu 4. Áreas de formação das Pós-graduações 5. Contribuição das formações para a realização das atividades profissionais.
3) Capacitações na UnB	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato da capacitação. 2. Áreas abordadas na capacitação. 3. Avaliação dos programas de formação. 4. Dificuldade de encontrar informações ofertadas pela PROCAP. 5. Fatores que poderiam melhorar a participação em programas de formação.
4) Desafios para participação em formação	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tempo, ofertas, desinteresse pelos temas propostos, dificuldades tecnológicas. 2. Apoio institucional.
5) Benefícios e importância da formação continuada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprimoramento de habilidades profissionais. 2. Progressão na Carreira. 3. Incentivo a qualificação.
6) Sugestões para aprimoramento de formações futuras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestão e Liderança. 2. Inovações Tecnológicas. 3. Atendimento ao Público.

Fonte: a Autora/2024

Em relação ao Quadro 9, são destacadas seis categorias de análise que se referem aos questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade de Brasília. Essas categorias fornecem uma base sólida para examinar aspectos essenciais da formação e capacitação dos servidores. O quadro apresenta uma estrutura organizada que abrange a trajetória acadêmica, a participação nos programas de capacitação, e os desafios enfrentados no desenvolvimento profissional dos TAEs.

Cada categoria inclui elementos específicos voltados para a compreensão da relação entre a formação acadêmica e o desempenho profissional, além de explorar a efetividade e acessibilidade das capacitações oferecidas pela universidade. A análise dessas categorias oferece uma visão ampla dos pontos fortes e das dificuldades vivenciadas pelos servidores, permitindo a identificação de áreas de melhoria que podem contribuir para o desenvolvimento contínuo e aprimoramento da qualificação profissional dentro da UnB.

Quadro 10 - Categorias utilizadas na análise das entrevistas realizadas com os gestores selecionados da UnB

Categorias de Análise – Gestores	
1) Caracterização do entrevistado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargo/Função: 2. Tempo de atuação na UnB: 3. Setor/Departamento
2) Formação Continuada	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importância 2. Benefícios e Incentivos na Unidade e na Universidade 3. Desafios a implementação de programas de formação 4. Resistência de servidores 5. Exemplos que tiveram impacto positivo 6. Identificação das necessidades de formação
3) Avaliação Recursos	<ol style="list-style-type: none"> 7. Financeiros, tecnológicos e humanos
4) Estratégias, iniciativas e sugestões	<ol style="list-style-type: none"> 8. Aumento e aprimoramento da adesão dos TAEs

Fonte: a Autora/2024

Em relação ao Quadro 10, que apresenta as categorias de análise utilizadas nas entrevistas com os gestores selecionados da Universidade de Brasília, observa-se uma estrutura voltada para compreender a percepção e a atuação dos gestores em relação à formação continuada dos servidores técnico-administrativos (TAEs). O quadro organiza as informações em quatro grandes categorias: caracterização do entrevistado, formação continuada, avaliação de recursos e estratégias/sugestões, permitindo uma análise mais aprofundada das visões institucionais e dos desafios enfrentados.

Cada categoria inclui aspectos importantes para a compreensão do papel dos gestores na implementação e incentivo dos programas de capacitação, bem como suas percepções sobre a importância da formação continuada, os benefícios, as resistências por parte dos servidores e os principais desafios relacionados à alocação de recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Além disso, o quadro destaca estratégias e iniciativas sugeridas pelos gestores para aumentar a adesão dos TAEs aos programas de formação.

A partir dessas categorias, é possível analisar de forma abrangente como os gestores da UnB percebem a formação continuada e as ações necessárias para melhorar a qualificação dos servidores, identificando áreas que podem ser fortalecidas para otimizar o desenvolvimento profissional dentro da instituição.

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta, analisa e interpreta os resultados obtidos na investigação, contextualizando-os e fundamentando-os na teoria discutida ao longo da pesquisa. São expostos os resultados da pesquisa, seguidos de suas respectivas análises e interpretações.

5.1 ANÁLISE REFERENTE A CARGO, ESCOLARIDADE E FORMAÇÃO DOS TAEs DA UNB

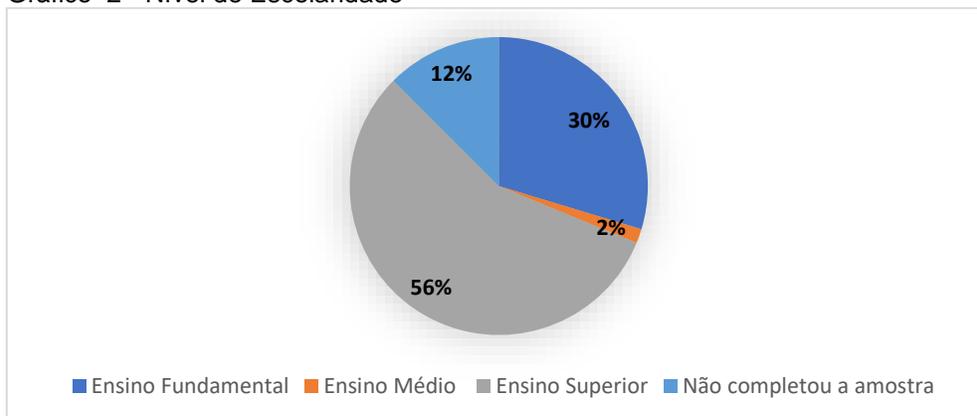
Os servidores da UnB são amparados pelo Plano de Carreira instituído pela Lei 11.091/2005, que regulamenta a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, além de outras disposições. Esse plano é fruto das lutas históricas pelos direitos de qualificação profissional dos servidores das universidades e institutos federais de educação. Conforme destaca Camillo (2015):

É por meio do PCC-TAE que os servidores têm acesso aos mecanismos de progressão por capacitação, progressão por mérito profissional, incentivo à qualificação. Esses são benefícios que estimulam os servidores a estudar mais, pois são assegurados aos que se capacitam dentro de determinados prazos, contanto que alcancem os níveis exigidos pela Lei 11.091/2005. (CAMILLO, 2015, p.17).

No Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), os cargos são organizados em 5 níveis de classificação denominados pelas letras (A, B, C, D e E). Nos níveis A e B se encontram os cargos que tem requisito de escolaridade de no máximo Ensino Fundamental Completo. O nível C possui tanto cargos com exigência de Ensino Fundamental Completo quanto cargos de Ensino Médio Completo. O nível D possui majoritariamente cargos que exigem Ensino Médio Completo ou Ensino Médio Profissionalizante. Por fim, no nível E estão os cargos com exigência de Nível Superior.

Abaixo apresentamos os gráficos extraídos dos questionários, que contêm as informações sobre os participantes da pesquisa. Esses dados fornecem um panorama detalhado do perfil dos respondentes e de suas experiências relacionadas à formação continuada.

Gráfico 2 - Nível de Escolaridade



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

De acordo com o gráfico acima, os respondentes indicaram o seguinte nível de escolaridade: 30% possuem ensino fundamental, 2% possuem ensino médio, 56% possuem ensino superior, e 12% não completaram ou não forneceram essa informação. Esses dados mostram que a maioria dos participantes possui nível superior, evidenciando o perfil acadêmico dos servidores que responderam à pesquisa.

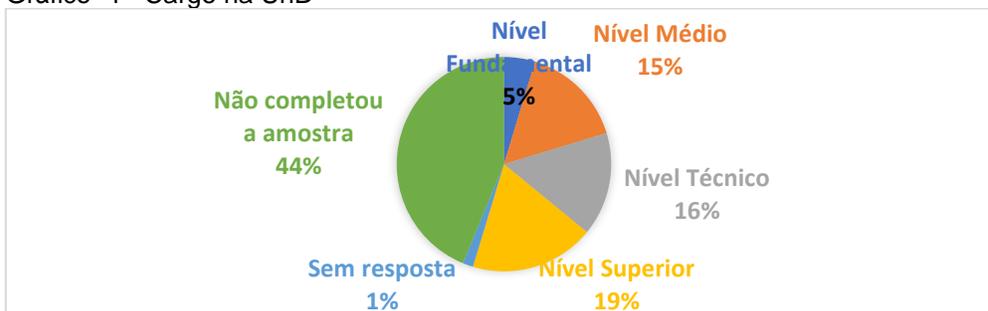
Gráfico 3- Função de confiança



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Os TAEs respondentes da pesquisa informaram sobre o exercício de função de confiança: 14% afirmaram ocupar uma função de confiança, 44% informaram que não ocupam, e 42% não completaram ou não forneceram essa informação. Esses dados indicam que uma parcela considerável dos servidores que responderam à pesquisa não ocupa funções de confiança.

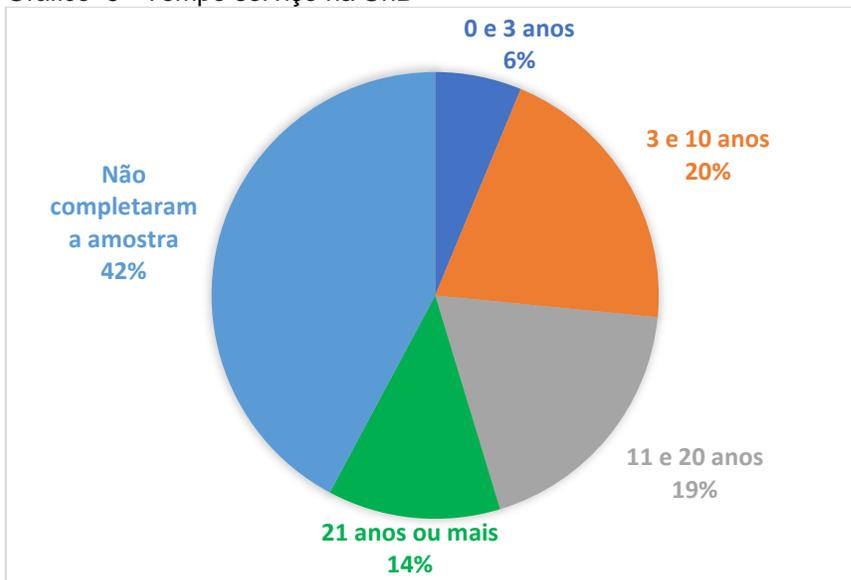
Gráfico 4 - Cargo na UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Os TAEs respondentes da pesquisa informaram sobre o cargo ocupado, distribuídos pelos seguintes níveis: 5% ocupam cargos de nível fundamental, 15% de nível médio, 16% de nível técnico e 19% de nível superior. Além disso, 1% não responderam, e 44% não completaram ou não forneceram essa informação.

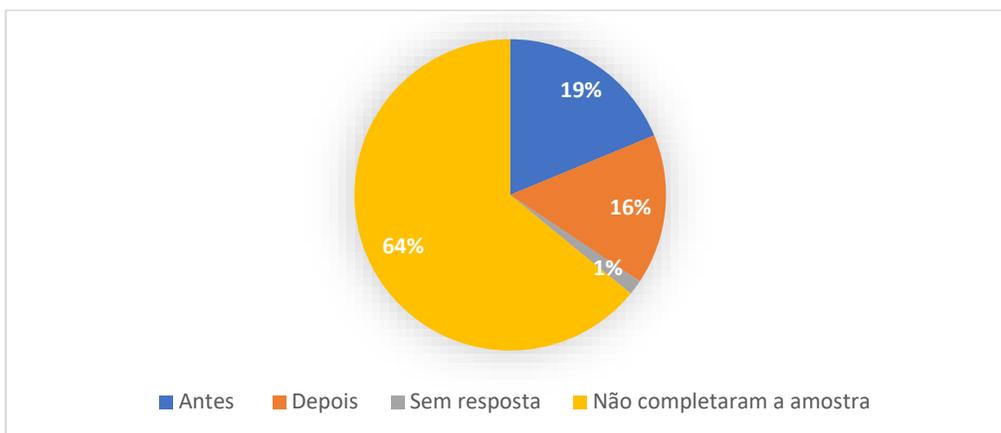
Gráfico 5 - Tempo serviço na UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Quanto ao tempo de trabalho na UnB, 6% dos respondentes possuem entre 0 e 3 anos de exercício, 20% têm entre 3 e 10 anos, 19% trabalham na instituição entre 11 e 20 anos, 14% possuem mais de 21 anos, e 42% não completaram ou não disponibilizaram essa informação.

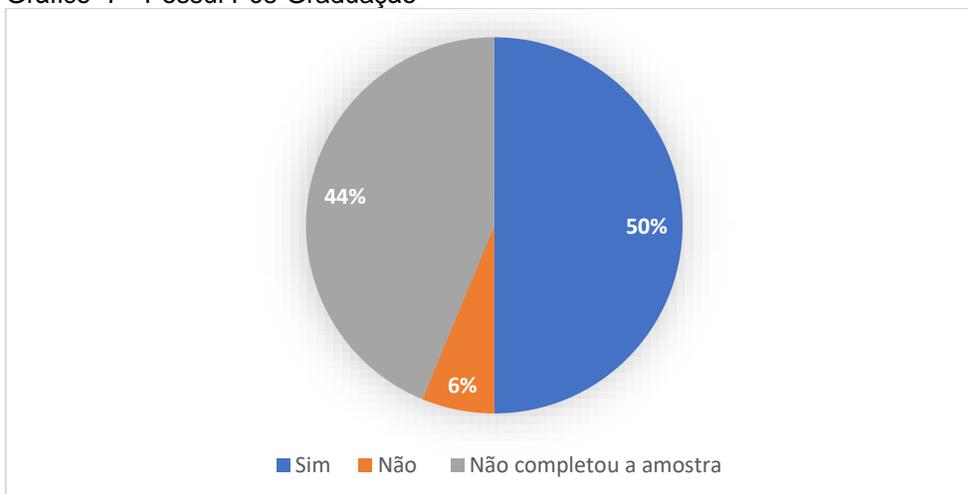
Gráfico 6 - Graduação antes ou depois de assumir o cargo na UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Sobre a realização da graduação em relação ao momento do exercício no cargo na UnB, 19% dos servidores cursaram antes de assumir, enquanto 16% depois do exercício, 1% não responderam e 64% não completaram ou não disponibilizaram essa informação.

Gráfico 7 - Possui Pós-Graduação



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Em relação à realização de pós-graduação, 50% dos respondentes indicaram que cursaram, 6,25% responderam que não, e 43,75% não completaram ou não disponibilizaram essa informação.

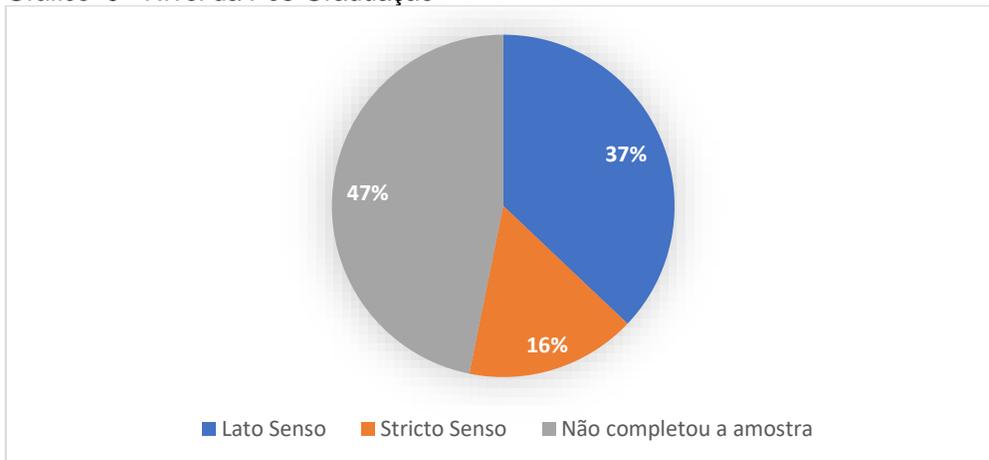
Gráfico 8 - Pós-Graduação antes ou depois de assumir o cargo na UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Em relação ao momento em que cursaram a pós-graduação, 8% o fizeram antes de assumir o cargo, 9% depois, e 83% não completaram ou não disponibilizaram essa informação.

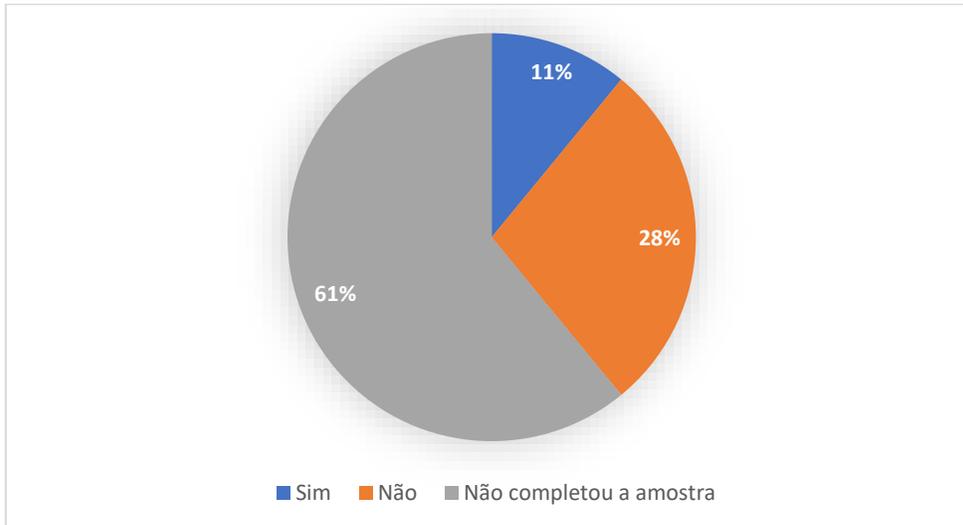
Gráfico 9 - Nível da Pós-Graduação



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Quanto ao nível da pós-graduação, 37% dos respondentes indicaram ter cursado Lato Sensu (especialização ou MBA), 16% Stricto Sensu (Mestrado/Doutorado), enquanto 47% não completaram ou não disponibilizaram essa informação.

Gráfico 10 - Cursou mais de uma Especialização ou MBA



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Sobre a realização de mais de uma especialização ou MBA, 11% responderam sim, 28% não e 61% não completaram ou não disponibilizaram essa informação.

Em relação às especializações lato sensu, o interesse dos servidores foi bastante diversificado, abrangendo tanto áreas educacionais quanto outras áreas. Entre os cursos citados estão: Informática, Educação e Melhoramento da Qualidade na Educação Básica, Psicopedagogia Clínica e Institucional (IP/UnB), Desenvolvimento Gerencial (ADM/UnB), Segurança de Redes, Gestão Educacional, Perícia Forense, Planejamento e Gestão Cultural, Jornalismo Digital, Residência Multiprofissional em Nefrologia, Direito Previdenciário, Administração Pública e Auditoria.

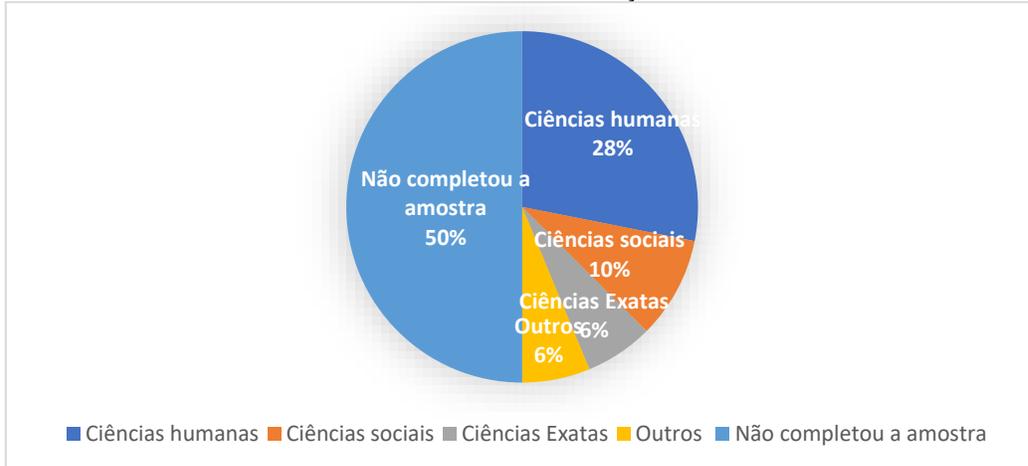
Gráfico 11 - Mais de uma Pós- Graduação Stricto Sensu



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Quanto a realização de mais de uma pós-graduação stricto sensu, 16% dos respondentes indicaram não ter cursado, enquanto 1% afirmaram ter cursado e 83% não completaram ou não disponibilizaram essa informação.

Gráfico 12 - Área do conhecimento das Pós-Graduações



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Os TAEs respondentes da pesquisa indicaram as áreas de conhecimento em que realizaram suas pós-graduações da seguinte forma: 28% em ciências humanas, 10% em ciências sociais, 6 (seis)% em ciências exatas, 6 (seis)% em outras áreas, enquanto 50% não completaram ou não disponibilizaram essa informação. Na opção "outros", os respondentes mencionaram áreas como humanas e exatas, ciências da saúde, e saúde e sociais aplicadas, conforme destacado abaixo.

"Humanas e exatas." (TAE- 32)

"Ciências da Saúde." (TAE- 48)

"Saúde e Sociais Aplicadas" (TAE-58)

Após esta análise inicial e exploração do material de pesquisa, demonstra-se a seguir as categorias temáticas que foram desenvolvidas com o intuito de organizar as informações obtidas por meio dos questionamentos e entrevistas de TAEs e Gestores, no sentido de responder aos problemas de pesquisa formulados. São elas: 5.2. Motivação, apoio e reconhecimento profissional, 5.3. Desafios da formação em serviço para servidores e gestores da UnB, 5.4. Possibilidades de formação em serviço na visão dos TAEs, 5.5. Benefícios, importância e fatores para melhorar a participação em programas de formação continuada, 5.6. Possibilidades de formação em serviço na visão

dos Gestores e 5.7. Sugestões para aprimoramento dos programas de formação continuada na UnB.

5.2 MOTIVAÇÃO, APOIO E RECONHECIMENTO PROFISSIONAL

As perguntas fechadas do questionário abordaram questões específicas sobre motivação e satisfação profissional. Os resultados mostram que a maior parte dos TAEs afirma que a formação continuada, incluindo graduação e pós-graduação, contribui para a realização do trabalho na UnB. Também se evidencia que a maioria dos TAEs respondentes relatou sentir-se apoiada pela gestão da Universidade em relação à formação continuada.

Gráfico 13- Contribuição da Graduação e Pós-Graduação para realização das atividades laborais na UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Observou-se que a maioria dos TAEs, equivalente a 48%, afirmou que os cursos de graduação ou pós-graduação tiveram uma contribuição significativa para o desempenho de suas atividades na UnB. Por outro lado, 5% indicaram que tais formações não contribuíram, enquanto 3% não responderam à questão, e 44% não completaram a amostra, conforme demonstrado no gráfico acima.

Gráfico 14 - Apoio da gestão da UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

A pesquisa revelou que 39% dos servidores TAEs percebem o apoio da gestão da UnB na promoção da formação continuada, enquanto 16% afirmaram não identificar esse suporte.

Esses dados evidenciam uma divisão nas percepções sobre o incentivo e as condições oferecidas para o desenvolvimento profissional. Os relatos dos servidores ilustram as diferentes experiências:

"Formação continuada é o nosso plano de carreira?" (TAE -1)

"Nem sempre, em decorrência da dificuldade em ter que trabalhar 8h e ainda ficar 1h de almoço." (TAE -3)

"Se referir à gestão como um todo, não, mas se for a gestão atual da FE, total apoio. Infelizmente, esse apoio só existe em casos específicos onde o gestor entende e compreende a necessidade da formação continuada para os TAEs." (TAE -4)

"Creio ser essencial a autorização para realizar cursos em horário de expediente, sem necessidade de reposição." (TAE -6)

"Atualmente onde trabalho, sim, somos incentivados tanto pela gestão quanto pelos próprios colegas de trabalho." (TAE -32)

"Preciso de formação específica. Os valores para formação são utilizados rapidamente." (TAE -36)

"Não há incentivo e disponibilização de horários." (TAE -49)

"Nós, funcionários da UnB, deveríamos receber mais ofertas de vagas para realizar o mestrado. Isso ajudaria muito, pois muitos estão sem estudar há anos." (TAE -53)

"A atual gestão fez pouco ou nada para incentivar os servidores. Não há proposta de mobilidade interna de acordo com a especialidade." (TAE -65)

"Em geral, as capacitações ofertadas são bem limitadas, seja em quantidade, seja pelas limitações impostas pelos editais." (TAE -66)

Entre os respondentes que se sentem apoiados pela gestão da UnB, a maioria considera a formação continuada fundamental para o reconhecimento profissional. Por outro lado, aqueles que não percebem esse apoio institucional ainda veem a formação continuada como importante para o reconhecimento, apesar de sua avaliação negativa sobre o suporte da instituição. Esses dados indicam que, independentemente das diferentes percepções em relação ao apoio institucional, a formação continuada é amplamente valorizada pelos servidores, especialmente no que se refere ao reconhecimento e à progressão na carreira.

5.3 DESAFIOS DA FORMAÇÃO EM SERVIÇO PARA SERVIDORES E GESTORES DA UNB

Uma forma de alinhar o treinamento e desenvolvimento de recursos humanos na gestão pública à estratégia governamental é através da formação continuada dos servidores, promovendo uma cultura de aprendizagem coletiva e qualificação no atendimento das demandas da sociedade. Nesse cenário, o planejamento e a avaliação

das formações são fundamentais para garantir que esse objetivo esteja sendo alcançado, sempre em conformidade com os princípios constitucionais.

A discussão sobre a eficiência dos serviços públicos no Brasil é recorrente, especialmente diante das constantes mudanças no mundo do trabalho e da atual conjuntura política e estrutural das instituições. Atualmente, esse tema está em destaque nos debates, principalmente no que se refere aos princípios que regem a administração pública.

5.3.1 Desafios dos Servidores TAES para participação em Programas de Formação Continuada na UnB

Dentre as informações sobre os desafios para a realização da formação continuada em serviço, verificou-se que 18,75% dos respondentes mencionaram a falta de tempo como um dos principais obstáculos, enquanto 7,81% apontaram a ausência de apoio institucional, conforme indicado nas respostas abaixo:

“Indisponibilidade de tempo e Falta de apoio do Setor e/ou chefia (TAE-15)”
“Pouco ou nenhum retorno da UnB, desvalorização completa. (TAE-65)”

As unidades que mais relataram falta de apoio para a formação continuada na UnB foram: Faculdade de Educação (FE) com 2 menções; Biblioteca Central da UnB (BCE) com 1 menção; Darcy Ribeiro com 1 menção; Centro de Educação a Distância (CEAD) com 1 menção; e Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária (FAR) com 1 menção.

Outro fator apontado por 12,50% dos respondentes refere-se à escassez de oferta de cursos, enquanto 14,06% mencionaram o desinteresse pelos temas propostos para a realização da formação continuada, conforme indicado na resposta abaixo:

“Se a pergunta se refere especificamente sobre os cursos da Procap, os temas são limitados, ou seja, desinteresse pelos temas propostos. (TAE-67)”

5.3.2 Dificuldades dos Servidores TAES em encontrar informações sobre os Cursos de Formação Continuada ofertados pela PROCAP

Os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) enfrentam algumas dificuldades na obtenção de informações sobre os cursos de formação continuada

oferecidos pela PROCAP. Abaixo, apresentamos o gráfico que ilustra as principais dificuldades encontradas.

Gráfico 15 - Dificuldades em encontrar informações dos cursos de formação continuada ofertados pela PROCAP



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

De acordo com o gráfico acima, os servidores responderam sobre as dificuldades em encontrar informações dos cursos de formação continuada oferecidos pela PROCAP. Dos respondentes, 11% afirmaram que tiveram dificuldades, 25% disseram que não enfrentaram problemas, 2% não responderam à questão, e 62% não completaram ou não forneceram informações.

As dificuldades enfrentadas por servidores TAEs em encontrar informações sobre os cursos de formação continuada oferecidos pela PROCAP incluem a falta de divulgação eficiente e o acesso limitado às informações por meio dos canais institucionais. Muitos servidores relataram que a comunicação sobre os cursos não é clara nem acessível, o que prejudica o planejamento e a participação nesses eventos, conforme destacado nas respostas abaixo:

“As divulgações dos cursos muitas vezes são feitas em cima da hora das inscrições, sem haver um bom prazo para planejamento, alinhamento com a chefia etc.” (TAE-6)

“A comunicação na divulgação foi falha, pouco acessível.” (TAE-15)

“Desconhecimento das ofertas; desorganização das informações públicas; creio que falta centralização das informações. ou seja, um local onde pode-se encontrar tudo o que está disponível.” (TAE-32)

“Não encontrei em busca no site.” (TAE-64)

“Eu tentei fazer o curso de PGD e não consegui. Não encontrei o material na plataforma Teams, não encontrei informações na página da PROCAP”. (TAE - 67)

Esses exemplos destacam a necessidade de aprimorar os canais de comunicação e a divulgação das formações oferecidas.

5.4 POSSIBILIDADES DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO NA VISÃO DOS TAES

Este tema trata das possibilidades oferecidas pela formação em serviço tanto para os servidores quanto para os gestores da UnB. O foco é analisar como a formação continuada pode contribuir para o desenvolvimento profissional e institucional, promovendo melhorias nas práticas administrativas e educacionais.

A formação continuada deve ser baseada no processo de reflexão da prática à luz da teoria, podendo ocorrer por meio de palestras, cursos, oficinas, debates e outras atividades, tanto de forma presencial quanto a distância. Como destaca Gatti (2008), a formação continuada:

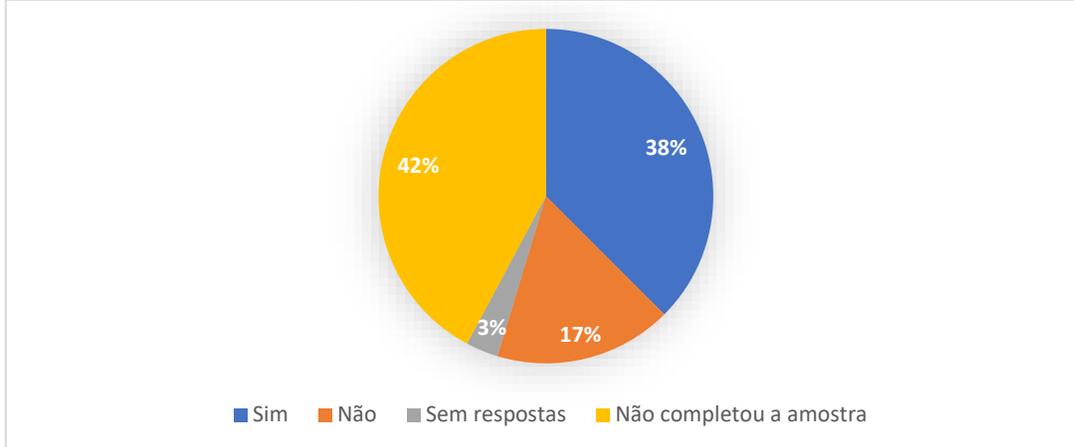
[...] compreendendo qualquer tipo de atividade que venha a contribuir para o desempenho profissional – horas de trabalho coletivo na escola, reuniões pedagógicas, trocas cotidianas com os pares, participação na gestão escolar, congressos, seminários, cursos de diversas naturezas e formatos, oferecidos pelas Secretarias de Educação ou outras instituições para pessoal em exercício nos sistemas de ensino, relações profissionais virtuais, processos diversos a distância (vídeo ou teleconferências, cursos via internet etc.), grupos de sensibilização profissional, enfim, tudo que possa oferecer ocasião de informação, reflexão, discussão e trocas que favoreçam o aprimoramento profissional, em qualquer de seus ângulos, em qualquer situação. Uma vastidão de possibilidades dentro do rótulo de educação continuada. (GATTI, 2008, p.57).

A formação em serviço é vista como uma ferramenta estratégica que beneficia ambas as partes: para os servidores, representa uma oportunidade de aperfeiçoamento de suas habilidades e competências, enquanto para os gestores, trata-se de um mecanismo para alinhar as capacidades da equipe às necessidades institucionais e aos objetivos organizacionais.

As perguntas fechadas do questionário abordaram questões específicas relacionadas à Formação em Serviço: Possibilidades para Servidores e Gestores. Os resultados indicam que a maioria dos TAEs já participou de programas de formação continuada, com predominância da modalidade virtual. Também ficou evidente que a maioria dos TAEs respondentes participou de cursos na área de gestão administrativa. A

maioria considera os programas de formação como muito bons, e grande parte já participou de formações continuadas fora da UnB.

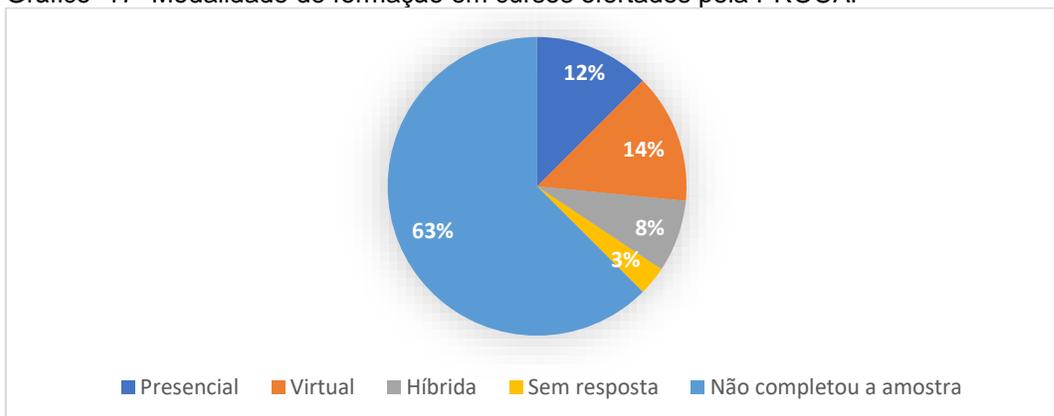
Gráfico 16 - Participação em programas de formação continuada oferecidos pela PROCAP



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

De acordo com o gráfico acima, os servidores participantes da pesquisa responderam sobre a participação em programas de formação continuada oferecidos pela PROCAP. Dos respondentes 38% informaram que já participaram de formações, enquanto 17% informaram que não, 3% não responderam à pergunta e 42% não completaram ou não forneceram informações.

Gráfico 17- Modalidade de formação em cursos ofertados pela PROCAP

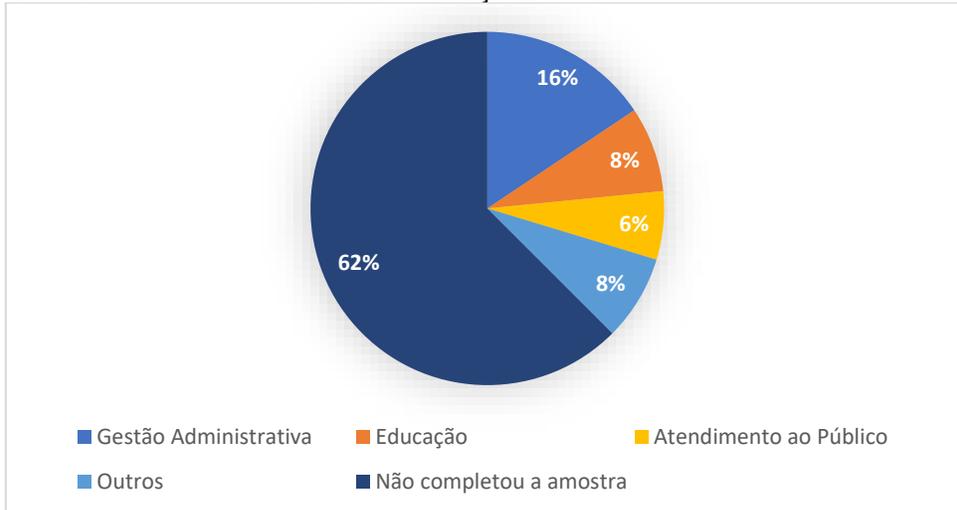


Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

De acordo com o gráfico acima, os servidores responderam sobre as modalidades de formação em cursos ofertados pela PROCAP. Dos respondentes 12% informaram

que participaram na modalidade de formação presencial, enquanto 14% optaram pela modalidade virtual, 8% participaram de cursos na modalidade híbrida, 3% não responderam à pergunta, e 63% não completaram ou não forneceram informações.

Gráfico 18- Áreas abordadas nas formações continuadas

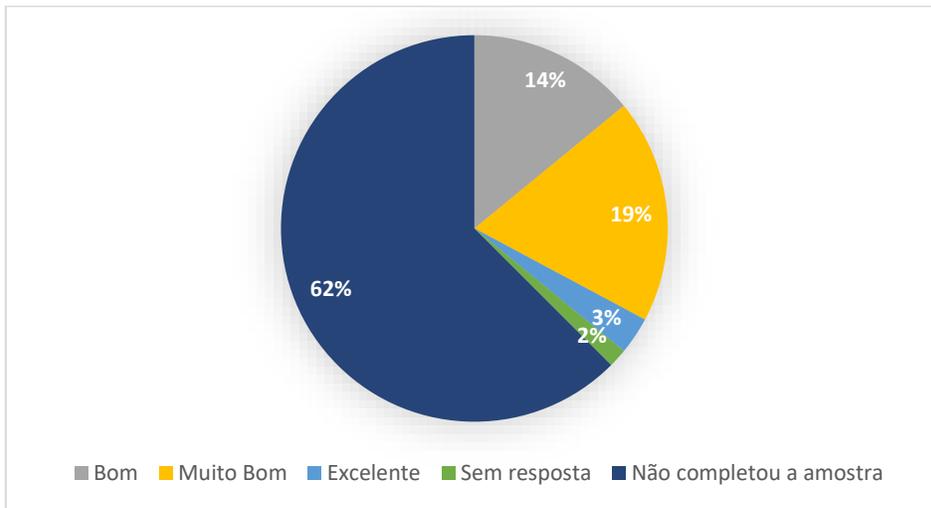


Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Com base nos gráficos 16, 17 e 18, constatou-se que a maioria dos TAEs que participaram da pesquisa já participou de cursos ofertados pela PROCAP, predominantemente na modalidade virtual. As áreas mais comuns de participação foram as seguintes, conforme indicado nas respostas abaixo:

- “Tecnologia.” (TAE-9)
- “Educação e Gestão Administrativa” (TAE-14)
- “Gestão Administrativa, Educação e Desenvolvimento Pessoal” (TAE-15)
- “Modalidade Técnica – aprender a usar a ferramenta.” (TAE-32)
- “Saúde e Segurança do Trabalho” (TAE- 48)

Gráfico 19- Avaliação da qualidade dos programas de formação continuada ofertados pela UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Com base no gráfico acima, os participantes da pesquisa avaliam positivamente os cursos oferecidos pela UnB. As avaliações foram distribuídas da seguinte forma: 14% consideraram os cursos bons, 19% muito bons, e 3% excelentes. No entanto, 2% não responderam e 62% não completaram ou não apresentaram a avaliação.

Gráfico 20- Participação em eventos ou cursos de formação continuada fora da UnB



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Conforme o gráfico acima, a maioria dos servidores que responderam à pesquisa participou de eventos ou cursos de formação continuada fora da UnB. Eles confirmaram a participação nas seguintes formações, conforme detalhado nas respostas.

“Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância.” (TAE-3)

- “Vários cursos pela ENAP e participação em alguns congressos.” (TAE-4)
- “Particpei de cursos de formação continuada em outra Universidade Federal antes de ser redistribuído para a UnB. Os cursos tinham formato similar aos oferecidos pela PROCAP aqui e diziam respeito aos sistemas que usavamos (SEI, SIG, DOC).” (TAE-6)
- “Eventos e cursos na área de Educação”. (TAE-14)
- “Cursos e Seminários na área de Administração de Gestão Pública: na ENAP, na Câmara Legislativa do DF, no Senado Federal; e na área da Educação: Congressos Nacionais e internacionais.” (TAE-15)
- “EaD.” (TAE-18)
- “Congresso na área de recursos humanos e secretariado.” (TAE-26)
- “Especialização, ESAb e cursos de curta duração na ENAP.” (TAE-31)
- “Vários cursos na Enap.” (TAE-39)
- “ENAP.” (TAE-43)
- “Noções básicas do Trabalho Remoto (ENAP), Gestão de Finanças Pessoais (ENAP), ética e serviço público (ENAP), Boas Práticas de Manipulação em Serviços de Alimentação (ENAP), Avaliação de Impacto de Programas e Políticas Sociais (ENAP), Mindfulness para Redução de Ansiedade no Teletrabalho (ENAP).” (TAE-48)
- “Conversação de inglês, arquivo, sistemas UnB”. (TAE-49)
- “Fundações de apoio e captação de emendas parlamentares.” (TAE-61)
- “ENAP.” (TAE-64)
- “Cursos sobre enfrentamento de violência contra mulher, violência contra criança/jovens; atendimento em saúde mental para jovens da Fiocruz, curso para Preceptores da UnaSUS/UFMA. Faço ao menos uns 2 cursos por ano fora da UnB.” (TAE-67)
- “Pós Graduação do CENAT” (TAE-68)

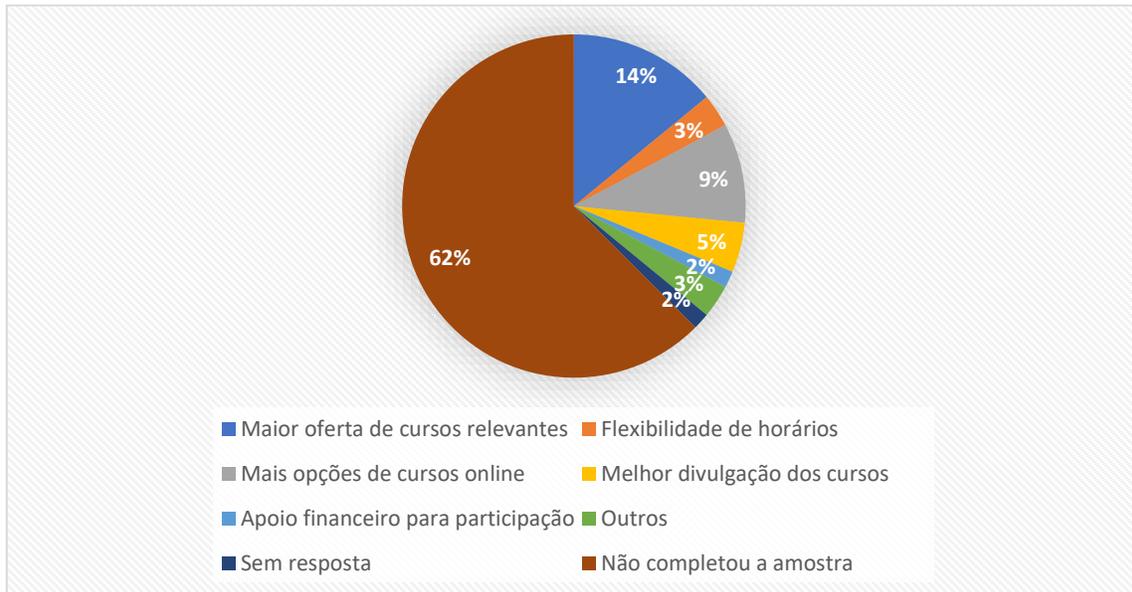
5.5 BENEFÍCIOS, IMPORTÂNCIA E FATORES PARA MELHORAR A PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE FORMAÇÃO

Os programas de formação continuada oferecem diversos benefícios para os servidores, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Entre os principais benefícios, destacam-se a ampliação do conhecimento, o aprimoramento das habilidades e o fortalecimento das competências necessárias para o desempenho eficiente de suas funções. Além disso, esses programas contribuem para o desenvolvimento institucional, elevando a qualidade dos serviços prestados.

A importância da formação continuada está relacionada ao alinhamento das práticas profissionais com as demandas e desafios atuais, possibilitando que os servidores se mantenham atualizados e preparados para lidar com mudanças e inovações em suas áreas de atuação. A formação também impacta diretamente a

motivação e satisfação dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho mais qualificado e produtivo.

Gráfico 21- Fatores que poderiam melhorar a participação em programas de formação continuada



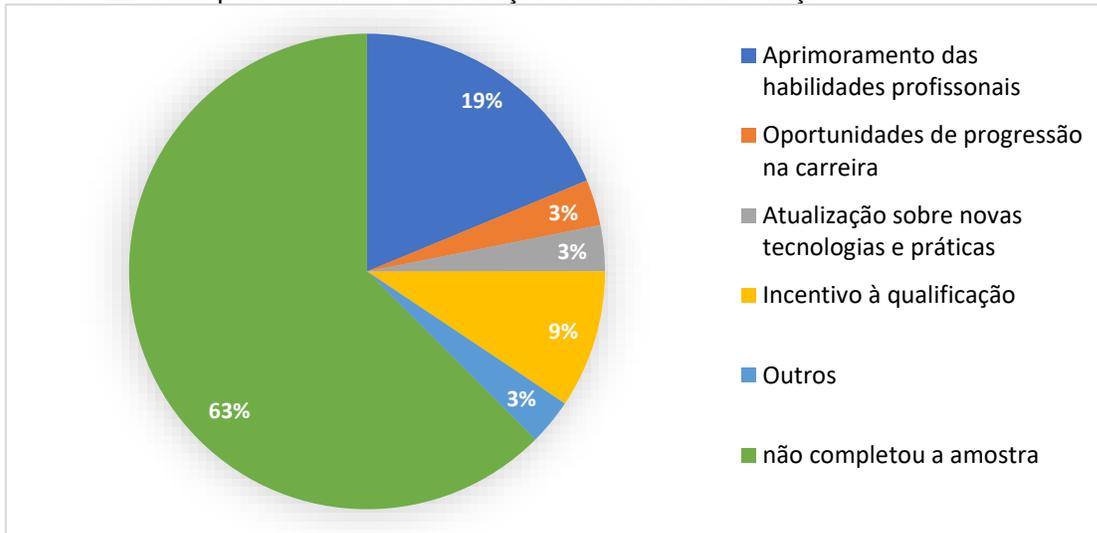
Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Os participantes da pesquisa indicaram diversos fatores que poderiam melhorar sua participação em programas de formação continuada. Entre as principais respostas, destacam-se: maior oferta de cursos relevantes (14%), flexibilidade de horários (3%), mais opções de cursos online (9%), melhor divulgação dos cursos (5%) e apoio financeiro para participação (2%). Outros fatores foram mencionados por 3%, enquanto 2% não responderam, e 62% não completaram ou não apresentaram suas respostas.

Esses dados revelam que a maior demanda está centrada na oferta de cursos mais relevantes, junto à necessidade de flexibilização e acessibilidade dos programas, especialmente em relação à modalidade online e à compatibilidade de horários.

“se for em relação aos cursos oferecidos pela procap, a resposta seria "maior oferta de cursos relevantes", se for relacionado a programas fora da unb, a resposta seria "falta de mais tempo" ou "indisponibilidade de tempo". (TAE-14)
 “particularmente o que me atrapalha é minha vida pessoal. creio que atualmente onde trabalho temos incentivo ao ensino” (TAE-32)

Gráfico 22- Principais benefícios da formação continuada em serviço



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

A pesquisa sobre os principais benefícios da formação continuada em serviço revelou diversos pontos de vista entre os respondentes. Para 19%, o aprimoramento das habilidades profissionais foi destacado como o principal benefício, demonstrando a importância de manter-se atualizado e preparado para os desafios do ambiente de trabalho. Além disso, 9% dos participantes consideraram o incentivo à qualificação como uma vantagem significativa, ressaltando o papel motivador da formação no desenvolvimento profissional. Outros 3% apontaram as oportunidades de progressão na carreira como um benefício relevante, associando a formação continuada ao crescimento dentro da instituição. De forma semelhante, 3% dos respondentes destacaram a atualização sobre novas tecnologias e práticas, evidenciando a necessidade de adaptação às inovações do mercado de trabalho. Ainda, 3% indicaram outros benefícios, o que pode incluir uma combinação de todos os fatores mencionados.

Esses resultados indicam que, embora o aprimoramento de habilidades profissionais seja amplamente reconhecido como o benefício mais significativo da formação continuada, uma parcela considerável dos respondentes (63%) não completou ou não especificou suas respostas. Isso sugere a existência de uma lacuna na percepção dos servidores em relação aos benefícios da formação continuada, o que pode refletir desafios na comunicação dos programas oferecidos ou até uma falta de clareza sobre

como essas oportunidades impactam diretamente suas carreiras e desenvolvimento profissional.

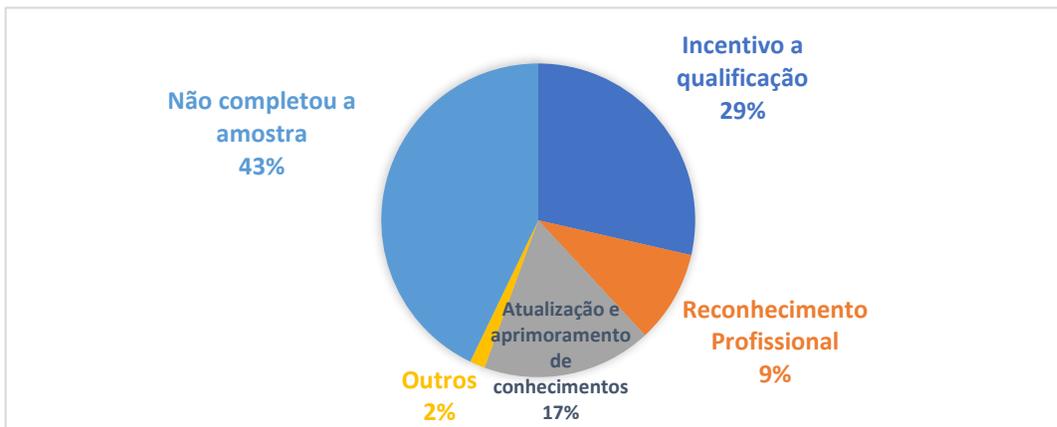
A seguir, destacamos duas respostas que exemplificam essas percepções:

“Todos os itens acima.” (TAE-14)

“Os principais são os quatro itens citados na pergunta.” (TAE-15)

Esses dados revelam que o aprimoramento das habilidades profissionais é considerado o benefício mais significativo. Embora a progressão na carreira e a atualização sobre novas tecnologias também sejam vistas como importantes, sua indicação foi menor em comparação ao aprimoramento das habilidades. A alta porcentagem de respostas não completas ou não mostradas também indica uma necessidade de explorar mais a fundo a percepção dos participantes sobre os benefícios da formação continuada.

Gráfico 23- Importância da formação continuada para o desenvolvimento da carreira



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

De acordo com os dados apresentados, a importância da formação continuada para o desenvolvimento da carreira dos participantes da pesquisa apresentou os seguintes resultados: 29% dos respondentes consideram a formação continuada importante como um incentivo à qualificação e progressão na carreira, enquanto 17% destacam a atualização e aprimoramento de conhecimentos como o aspecto mais

relevante, e 9% apontam o reconhecimento profissional como o principal benefício. No entanto, 43% dos respondentes não completaram ou não mostraram suas respostas.

Esses dados revelam que, apesar de a maioria dos servidores reconhecer os múltiplos benefícios da formação continuada para suas carreiras, uma parcela significativa não forneceu respostas completas, sugerindo que pode haver uma falta de clareza ou engajamento em relação ao tema.

Gráfico 24- Habilidades ou conhecimentos importantes para serem abordados em futuras formações



Fonte: Análise dos dados dos questionários - (Elaborado pela autora, 2024)

Conforme o gráfico acima, os respondentes citaram as habilidades e conhecimentos que consideram mais importantes para serem abordados em formações continuadas futuras: Inovações tecnológicas (19%), Comunicação e relacionamento interpessoal (11%), Gestão e liderança (9%), Ética e responsabilidade profissional (9%), Atendimento ao público (2%) e outros (6%). Na opção "Outros", foram mencionados aspectos como "Atualização técnica" (TAE-36), "Escrita" (TAE-39), e "Aspectos técnicos da atividade desenvolvida" (TAE-65). Além disso, 2% não responderam à questão, e 42% não completaram ou não forneceram informações. Esses dados evidenciam uma forte

demanda por formações voltadas para inovações tecnológicas, habilidades interpessoais e atualizações técnicas.

5.6 POSSIBILIDADES DE FORMAÇÃO EM SERVIÇO NA VISÃO DOS GESTORES

Nesta seção, serão apresentadas as diferentes percepções dos gestores sobre as possibilidades de formação em serviço para os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs). A partir das entrevistas realizadas, buscou-se identificar as oportunidades de capacitação oferecidas, os desafios enfrentados, bem como as sugestões e expectativas para o aprimoramento dos programas de formação continuada na Universidade de Brasília (UnB).

Os gestores entrevistados destacaram a importância da formação em serviço como um elemento central para o desenvolvimento profissional dos TAEs, ressaltando que as iniciativas de capacitação podem impactar diretamente a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Neste contexto, esta seção também abordará as visões dos gestores sobre a formação continuada como um mecanismo de valorização e retenção dos servidores, trazendo reflexões sobre a importância de integrar as formações às demandas institucionais e às realidades de trabalho atual.

Na entrevista perguntamos aos gestores sobre a **importância da formação continuada para os TAES**, e as respostas foram as seguintes:

Entrevistado 1 – DCADE:

“Avalio de suma importância para o desenvolvimento contínuo na carreira, que é refletido no aperfeiçoamento dos serviços prestados à comunidade.”

Entrevistado 2 – DAF:

“Ela é fundamental porque, como a administração pública carece de melhoria contínua nos processos, essa melhoria só acontece a partir das pessoas. As pessoas conduzem à melhoria e, no caso específico dos servidores técnicos, nós, como universidade, temos demandas que às vezes não são controláveis. Conseguimos lidar com essas demandas por intermédio da educação continuada.”

Entrevistado 3 – FE:

“A gestão de uma IES pressupõe um conjunto de dimensões de atuação, dentre as quais se destaca a formação continuada e as condições de trabalho de seus profissionais. Essa dimensão se articula ao planejamento estratégico institucional, promovendo processos formativos que atendam aos objetivos institucionais. No ambiente de trabalho, com foco no desenvolvimento de competências, a formação continuada dos servidores técnico-administrativos é essencial, pois mobiliza diversos saberes que visam o desenvolvimento profissional e institucional, resultando na melhoria dos processos e serviços prestados.”

O **Entrevistado 1**, da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), enfatizou o papel central da formação no crescimento profissional. Segundo ele, o aprimoramento de habilidades dos servidores reflete diretamente na qualidade do atendimento à comunidade universitária, evidenciando o vínculo entre desenvolvimento profissional e qualidade dos serviços.

O **Entrevistado 2**, do Decanato de Administração (DAF), destacou a relevância da capacitação para o aperfeiçoamento dos processos administrativos. Para ele, a formação continuada dos servidores é uma resposta essencial às demandas constantes e desafiadoras do setor público, e é através do desenvolvimento pessoal que as melhorias nos processos administrativos se tornam possíveis.

O **Entrevistado 3**, da Faculdade de Educação (FE), ressaltou a importância estratégica da formação continuada no contexto institucional: Ele destaca a integração entre formação continuada e planejamento estratégico institucional, promovendo o alinhamento dos objetivos de capacitação com as metas da universidade.

Essas respostas demonstram, de diferentes perspectivas, a relevância da capacitação contínua para o desenvolvimento dos servidores e a melhoria dos processos institucionais. Os depoimentos ilustram como o desenvolvimento individual dos servidores técnico-administrativos, seja no aprimoramento de suas competências, seja na adaptação às demandas do setor público, contribui para um serviço de maior qualidade e um ambiente de trabalho mais eficiente e alinhado aos objetivos da universidade. Os gestores entrevistados reforçaram a importância da formação continuada para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos, destacando o impacto positivo na qualidade dos serviços prestados pela UnB.

Também questionamos os gestores sobre os **principais incentivos e benefícios oferecidos pela Universidade** para a formação continuada da equipe administrativa. As respostas foram as seguintes:

Entrevistado 1 – DCADE:

“Oportunidade de ocupar funções gratificadas dado o aperfeiçoamento na formação continuada, bem como a progressão na carreira e o incremento na remuneração através da Progressão por Capacitação e do Incentivo à Qualificação.”

Entrevistado 2 – DAF:

[...] No caso específico dos servidores técnicos, que é um recorte da sua pesquisa, né. E aí essa capacitação continuada, tem que ser, na lógica de trilhas, ou seja, eu permito que os servidores vão se capacitando em trilhas específicas dos macro processos da universidade, mesmo que eu não esteja lotado numa unidade ou que eu não tenha demanda. Num primeiro momento desse processo, porque? Como na universidade, nós temos um dinamismo, em relação a lotação, então, às vezes o colega está num período numa faculdade, no Instituto ou numa área específica da faculdade Instituto, mas pode ser que daqui a X, anos ou sei, ou meses, esse colega passa a trabalhar em outro tipo de processo. [...] Que não adianta você fazer trilha porque é são setores altamente especializados, então a vamos chamar aqui a área. A área de segurança do trabalho, então, não adianta ser trilha, porque somente aquele profissional que tem que ser engenheiro do trabalho, ou um profissional habilitado. O técnico de segurança do trabalho, que vai poder atuar naquela área, então é eu como eu falei, um eixo de trilha que qualquer um pode realizar dentro da universidade. [...]. Eu considero é a questão do mestrado e doutorado como capacitação. Ela é importante, mas geralmente o vínculo, mas ela com a carreira, muito mais do que para não misturar, porque parece que misturar a capacitação eu estou ofertando mestrado, doutorado. Eu estou capacitando. Uma coisa é o mestrado e doutorado, colega técnico, porque faz parte da carreira que aí, inclusive hoje ele, o colega, pode escolher qualquer área do conhecimento. [...] Então eu estou frisando porque nós temos que parar de fazer essa confusão. Educação continuada em nível de mestrado e doutorado tem a ver com a carreira isso é uma coisa e capacitação é o que eu expliquei. Ao contexto da capacitação, mesmo institucional, e da universidade pensando na universidade, tem que ser com esse olhar que eu falei dos eixos dos 3 eixos. Há, mas é quando um colega e, é Curso ao mestrado profissional na linha de atuação. É uma moeda de troca. Na prática, não é porque a universidade investe, o colega faz educação continuada em nível de mestrado, doutorado na área de atuação e, sem sombra de dúvida, vai devolver isso para universidade. Mas não consideram este Estratégias. Não considero como um eixo de capacitação na minha forma de pensar, é muito mais relacionado com a carreira e nós temos que proporcionar isso aos colegas técnicos também [...].

Entrevistado 3 – FE:

“Destaco dois instrumentos importantes para o desenvolvimento profissional da equipe administrativa: o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP.”

Esses depoimentos sublinham a importância de alinhar a formação continuada com as demandas institucionais e as trilhas de capacitação, ao mesmo tempo em que reconhecem o papel do mestrado e doutorado no avanço da carreira dos técnicos administrativos.

Indagamos os gestores sobre os **principais incentivos e benefícios oferecidos para a formação continuada da equipe administrativa pela unidade:**

Entrevistado 1 – DCADE:

“Oportunidade de ocupar funções gratificadas dado o aperfeiçoamento na formação continuada, bem como a progressão na carreira e o incremento na remuneração através da Progressão por Capacitação e do Incentivo à Qualificação.”

Entrevistado 2 – DAF:

“Reconhecimento, motivação e segurança. Essas palavras, elas são estruturantes porque o colega que se sente reconhecido, ele trabalha feliz. O colega que ele percebe o incentivo, ele e faz entregas mais qualificadas. É, sem sombra de dúvida, a motivação é fundamental, então você junta essas coisas.”

Entrevistado 3 – FE:

“Na FE, ainda que não tenhamos um PDP interno, a garantia de afastamentos para a capacitação de servidores técnico-administrativos é o principal incentivo, o que resulta em benefícios de termos servidores mais bem qualificados para atuarem nas demandas da Unidade.”

O **Entrevistado 1**, da Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação (DCADE), ressaltou como a formação continuada oferece oportunidades concretas de desenvolvimento de carreira, incluindo a possibilidade de ocupar funções gratificadas. Segundo ele, a formação continuada não apenas fortalece as competências profissionais, mas também promove a progressão na carreira e o incremento na remuneração por meio da Progressão por Capacitação e do Incentivo à Qualificação. Esse depoimento ilustra o impacto direto da capacitação no crescimento profissional dos servidores, valorizando o conhecimento adquirido e recompensando-o dentro da estrutura da universidade.

Já o **Entrevistado 2**, ao abordar a relação entre capacitação e educação continuada em níveis mais avançados, como mestrado e doutorado, enfatizou a importância de compreender que esses processos atendem a objetivos diferentes. Ele frisa a necessidade de esclarecer essa distinção para evitar confusões no planejamento e na execução das políticas de desenvolvimento profissional na universidade. “Educação continuada em nível de mestrado e doutorado tem a ver com a carreira, isso é uma coisa, e capacitação é o que eu expliquei”, pontua. No caso da capacitação institucional, o entrevistado argumenta que esta deve ser organizada com base em três eixos estratégicos, refletindo o papel da universidade em atender tanto às demandas organizacionais quanto às necessidades específicas dos servidores. Ainda assim, ele

reconhece que a formação em mestrado, quando alinhada à função exercida, pode ser vista como uma “moeda de troca”, uma vez que o desenvolvimento acadêmico dos servidores também retorna em benefícios para a instituição, aprimorando o trabalho realizado internamente.

O **Entrevistado 3**, da Faculdade de Educação (FE), reforçou a importância de instrumentos estruturais para o desenvolvimento dos servidores, destacando o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Ele considera esses instrumentos como fundamentais para a promoção de uma trajetória profissional sólida e para o alinhamento das capacitações oferecidas com as necessidades da universidade. O PCCTAE, por exemplo, organiza a estrutura de carreira e define as progressões, enquanto o PDP planeja as ações de capacitação anuais, alinhando-as às metas institucionais. Esses instrumentos, segundo o entrevistado, são essenciais para garantir que a formação continuada atenda aos objetivos institucionais e promova o desenvolvimento de competências que beneficiem a universidade como um todo.

Esses depoimentos, ao se complementarem, traçam um panorama da formação continuada e da capacitação dentro da UnB, evidenciando que ambos são componentes essenciais para o fortalecimento profissional dos servidores técnico-administrativos e para a qualidade dos serviços oferecidos pela universidade. Enquanto a capacitação específica e de curto prazo supre necessidades imediatas da instituição, a educação continuada em níveis avançados proporciona desenvolvimento de longo prazo, contribuindo tanto para a carreira dos servidores quanto para o aprimoramento dos processos institucionais.

Os gestores entrevistados apresentaram perspectivas distintas, mas complementares, sobre a importância da formação continuada e dos mecanismos de capacitação oferecidos pela Universidade de Brasília para os servidores técnico-administrativos.

Questionamos, também sobre **os desafios para implementar programas de formação continuada no setor**. Abaixo, transcrevemos as respostas:

Entrevistado 1 – DCADE:

“A diversidade de cargos e atribuições compostas no Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), uma vez que a implementação de programas de formação continuada que abarque o maior número possível de cargos e atribuições.”

Entrevistado 2 – DAF:

“Reconhecimento, motivação e segurança. Essas palavras, elas são estruturantes porque o colega que se sente reconhecido, ele trabalha feliz. O colega que ele percebe o incentivo, ele e faz entregas mais qualificadas. É, sem sombra de dúvida, a motivação é fundamental, então você junta essas coisas”.

Entrevistado 3 – FE:

“Os desafios podem ser enumerados de diferentes ordens: a falta de mecanismos de institucionalização de um programa de formação continuada, o que inclui a disponibilidade de pessoal habilitado para desenvolvê-lo, bem como a incipiente prática de planejamento estratégico institucional.”

Aqui destacamos os desafios sob duas perspectivas: a visão da gestão e as dificuldades enfrentadas pelos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) para acessar informações sobre os cursos de formação continuada oferecidos pelo PROCAP. Os TAEs relatam problemas como a falta de uma divulgação eficiente e o acesso limitado às informações nos canais institucionais, o que resulta em uma comunicação pouco clara e acessível. Esse cenário prejudica o planejamento e a participação nos cursos. Nos relatos, surgem reclamações sobre a divulgação feita em cima da hora, a desorganização das informações e a ausência de um local centralizado onde todos os cursos podem ser facilmente acessados.

Esse panorama evidencia a necessidade de aprimorar os canais de comunicação, tornando a divulgação mais acessível e eficiente. Questionados sobre os desafios na implementação de programas de formação continuada, os gestores apontaram questões importantes, como a diversidade de cargas e atribuições dos TAEs, que desativam programas de formação específicos e adaptados. Outros pontos incluem a relevância da aplicação e do reconhecimento para incentivar o engajamento dos servidores, e a carência de um planejamento estratégico institucional capaz de garantir a eficácia das ações de capacitação.

Esses desafios refletem a complexidade de atender à diversidade de funções dos TAEs e a importância de promover um ambiente em que os servidores se sintam valorizados e motivados, o que contribuiria significativamente para a adesão e o sucesso das iniciativas de capacitação.

Quanto à **resistência dos servidores em participar de cursos de formação continuada**, os gestores mencionaram que:

Entrevistado 1 – DCADE:

“não considero resistência, mas dificuldade em conciliar as atribuições laborais com a participação em cursos de formação continuada.”

Entrevistado 2 – DAF:

“Eu não chamaria de resistência. Acredito que é necessário que a capacitação faça sentido para o colega técnico, que ele perceba uma aplicação direta no seu dia a dia. Quando ele pensa na capacitação apenas como um requisito para a carreira, a perspectiva é diferente. Precisamos separar essas motivações.”

Entrevistado 3 – FE:

“Não, no entanto as demandas de participação atendem muito mais a motivações individuais de formação do que a motivações institucionais”.

Essas respostas apontam que a resistência, na verdade, parece estar relacionada a desafios práticos, como a dificuldade de conciliar o trabalho com as formações, e à percepção de relevância dos cursos para o dia a dia dos servidores. Isso sugere a necessidade de repensar a flexibilidade das formações e de alinhar os conteúdos oferecidos às demandas e contextos específicos de cada servidor, para motivá-los tanto em termos de desenvolvimento individual quanto institucional.

No que se refere à **disponibilidade de recursos (financeiros, tecnológicos, humanos)** para a realização de programas de formação continuada, os gestores mencionaram:

Entrevistado 1 – DCADE:

“No âmbito da UnB, temos uma ação orçamentária exclusiva para capacitação e qualificação dos servidores técnicos e docentes, o que favorece e fomenta a realização de programas de formação continuada.”

Entrevistado 2 – DAF:

“A Universidade de Brasília dispõe de várias ferramentas, e, recentemente, o governo federal voltou a disponibilizar recursos orçamentários. Durante os últimos governos, principalmente após o Temer, houve uma redução significativa no orçamento para capacitação. No entanto, a universidade fez muitas ações com recursos próprios. Agora, com o governo Lula, há uma retomada gradual nesse apoio, embora a universidade continue investindo com seus próprios recursos.”

Entrevistado 3 – FE:

“A disponibilidade de recursos financeiros da Unidade, hoje, atende as demandas individuais de nossos servidores. Todavia, a falta de um programa institucional da unidade, por vezes, torna a disponibilidade de pessoas insuficiente para garantir a substituição dos afastamentos e a ampliação das possibilidades formativas. Quando ao aspecto tecnológico, julgo disponibilidade satisfatória na UnB.”

As declarações revelam que, embora a Universidade de Brasília (UnB) conte com recursos financeiros e tecnológicos disponíveis, bem como com o recente fortalecimento do apoio governamental para programas de capacitação, ainda existem desafios substanciais relacionados à gestão de recursos humanos. Um dos principais obstáculos apontados é a ausência de substituições específicas para servidores que se ausentam para participar de formações. Esse problema limita tanto a abrangência quanto à efetividade dos programas formativos, especialmente em unidades que são avaliadas de um número mínimo de funcionários para manter suas atividades.

Essa situação ressalta a importância de um planejamento estratégico mais estruturado, voltado para a criação de uma política institucional de capacitação que inclua soluções para a continuidade das operações. Para que os servidores possam usufruir plenamente das oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidas, é essencial que as unidades contem com um plano de substituição ou redistribuição de tarefas durante os períodos de ausência. Tal abordagem garantiria não apenas a manutenção das atividades diárias, mas também o incentivo ao aprimoramento contínuo das competências dos TAEs.

Além disso, um planejamento mais abrangente contribuiria para que os servidores se sentissem apoiados e valorizados ao buscar a qualificação, fortalecendo o vínculo com a instituição e promovendo um ambiente organizacional mais motivador e produtivo. A colaboração entre o apoio orçamentário, a infraestrutura tecnológica e uma gestão de pessoal eficiente potencializaria o impacto das capacitações, garantindo que tanto as necessidades institucionais quanto o desenvolvimento individual dos servidores fossem contemplados de maneira equilibrada.

Os gestores entrevistados relataram sobre as **estratégias ou iniciativas que poderiam melhorar a adesão dos servidores técnico-administrativos aos programas de formação continuada:**

Entrevistado 1 – DCADE:

"As estratégias que já utilizamos incluem cursos autoinstrucionais, que são oferecidos à distância e podem ser feitos a qualquer hora e em qualquer lugar, desde que se tenha um dispositivo eletrônico (desktop, notebook, celular, tablet) com acesso à internet."

Entrevistado 2 – DAF:

"Como mencionei, há uma necessidade, sem dúvida, de que a formação faça sentido no dia a dia de trabalho. Além disso, o formato dos cursos também é importante. Dependendo do formato, pode não ser mais adequado. Percebemos que workshops remotos, gravados e em plataformas como Teams atraem mais atenção do que os encontros presenciais que tínhamos antes. Muitos colegas demonstram menos interesse por formações presenciais."

Entrevistado 3 – FE:

"A participação efetiva da equipe administrativa nos planos institucionais da Unidade e a criação de um PDP próprio."

Essas declarações sugerem que, para aumentar a adesão dos servidores, é fundamental que os programas de capacitação sejam adaptados às realidades e preferências atuais, como o uso de ferramentas de ensino a distância e formatos flexíveis. Além disso, a personalização dos cursos para atender às necessidades institucionais específicas e a integração da equipe administrativa aos planos da unidade são vistas como passos importantes para melhorar o engajamento. Essas adaptações não apenas facilitam a participação, como também tornam as formações mais aplicáveis e alinhadas com as demandas dos servidores em suas atividades diárias.

Os gestores citaram **exemplos de programas de formação continuada que tiveram um impacto positivo na equipe administrativa:**

Entrevistado 1 – DCADE:

"Dada a diversidade da UnB, ofertamos cursos para praticamente todas as unidades, tanto acadêmicas quanto administrativas. Em 2023, tivemos um total de 1.667 servidores aprovados em ações de capacitação internas e de curto prazo. Além disso, 256 servidores foram capacitados em ações externas financiadas pela ação orçamentária de capacitação (132 pelo edital e 124 por meio de aprendizagem em serviço e cursos in company), e 75 servidores participaram de turmas de mestrado, totalizando 1.998 servidores capacitados em 2023. Todas as ações de formação continuada oferecidas aos servidores da UnB de 2010 a 2023 estão disponíveis na página virtual de capacitação."

Entrevistado 2 – DAF:

"No Decanato de Administração, temos incentivado as diretorias a produzir workshops sobre a sistematização dos processos sob sua responsabilidade. Recentemente, em parceria com o DGP, realizamos um workshop sobre o

pagamento de bolsas e auxílios, ministrado pelos próprios servidores do Decanato. Esse é um aspecto positivo, pois os servidores têm a oportunidade de oferecer capacitações para a própria UnB, o que os motiva a melhorar os processos e, posteriormente, replicar essas melhorias dentro da universidade."

Entrevistado 3 – FE:

"Não sei informar."

Estes exemplos ilustram a importância de desenvolver formações que atendam às necessidades específicas de cada unidade, valorizando a diversidade de áreas e promovendo uma capacitação personalizada. Na Universidade de Brasília (UnB), essa abordagem permite que os programas de formação estejam alinhados com os requisitos e desafios particulares de cada setor, garantindo que os conteúdos sejam relevantes e diretamente aplicáveis ao contexto de trabalho dos serviços.

Um aspecto positivo dessa estratégia é o incentivo à capacitação interna, na qual os próprios servidores são incentivados a compartilhar seus conhecimentos com os colegas. Essa prática não apenas promove o aprimoramento contínuo dos processos institucionais, mas também fortalece o espírito colaborativo, o que resulta em maior engajamento e senso de pertencimento entre os servidores. Além disso, a valorização do conhecimento interno ajuda a construir uma cultura de aprendizagem permanente, onde cada colaborador se torna uma fonte de conhecimento e experiência, enriquecendo a comunidade

A ampla oferta de capacitações, tanto internas quanto externas, complementa essa estratégia e se apresenta como uma ferramenta essencial para a formação contínua dos servidores. A UnB demonstra que a criação de programas de capacitação variados e personalizados, aliados ao compartilhamento de conhecimento entre os próprios servidores e ao uso de recursos externos, constitui uma estratégia eficaz para promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais. Esse modelo fortalece o engajamento dos servidores, otimiza os processos institucionais e contribui para a construção de uma universidade

Quanto às **áreas de conhecimento ou habilidades prioritárias para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos**, os entrevistados destacaram:

Entrevistado 1 – DCADE:

"Dada a diversidade de atuação da UnB, elenco as seguintes áreas como prioritárias: Educação, Estratégia, Projetos e Processos, Ética no Setor Público, Gestão de Pessoas, Logística e Compras Públicas, entre muitas outras descritas no nosso Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), disponível no link."

Entrevistado 2 – DAF:

"Hoje em dia, para toda a UnB, mas especialmente para o Decanato de Administração, o foco é aumentar o conhecimento sobre o uso de tecnologias. Isso inclui as tecnologias administrativas, de comunicação, e as ferramentas disponibilizadas pela UnB, como o SEI e o SIG. Estamos imersos em um mundo conectado, então capacitações voltadas para essas ferramentas são essenciais. Mesmo capacitações mais básicas, como o uso do Office 365 ou chats no Teams, são necessárias, pois essas ferramentas já fazem parte do nosso cotidiano. Quanto mais os servidores dominarem essas tecnologias, mais potencial elas terão no dia a dia de trabalho."

Entrevistado 3 – FE:

"Domínio de sistemas institucionais e simplificação de processos."

Esses relatos evidenciam a necessidade de capacitações voltadas para o uso de tecnologias e ferramentas institucionais, além de áreas estratégicas como gestão e ética no setor público. A integração de ferramentas tecnológicas e a otimização de processos são vistas como fundamentais para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelos servidores técnico-administrativos na UnB.

Quanto à **identificação das necessidades de formação da equipe**, os gestores mencionaram:

Entrevistado 1 – DCADE:

"Através do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), que é o instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), são estabelecidas as necessidades de desenvolvimento que devem ser atendidas por meio de ações de capacitação."

Entrevistado 2 – DAF:

"Temos um plano anual de capacitação, que segue ciclos específicos demandados pelo DGP. Esse plano inclui o mapeamento das necessidades de capacitação em uma grande matriz, que atualizamos a cada ano. Além disso, no Decanato de Administração, reservamos até R\$ 10.000,00 para cada uma de nossas áreas – são seis diretorias, além de assessorias e secretarias administrativas, totalizando oito grandes áreas. Esse valor é destinado a ações de capacitação, que podem ser diversas ou pontuais, dependendo da demanda. Embora também recorramos ao DGP para suporte, temos essa reserva orçamentária interna para apoiar as capacitações."

Entrevistado 3 – FE:

"Por meio de observação da execução de tarefas."

Esses relatos destacam a importância de um planejamento estruturado para identificar as necessidades de formação, como o PDP e o mapeamento de demandas, além da observação prática das tarefas realizadas pelos servidores. A identificação adequada dessas necessidades garante que as capacitações sejam direcionadas às áreas críticas, promovendo o desenvolvimento profissional contínuo e alinhado às exigências institucionais.

Quanto aos **mecanismos de feedback e avaliação utilizados para medir a eficácia dos programas de formação continuada**, os entrevistados mencionaram:

Entrevistado 1 – DCADE:

"Em todos os cursos ofertados pela Coordenadoria de Capacitação (Procap), realizamos a avaliação de reação, cujo objetivo é utilizar os resultados para aperfeiçoar o nosso trabalho de formação continuada. Esses dados são apresentados em nossos relatórios anuais de atividades, que estão disponíveis no endereço virtual."

Entrevistado 2 – DAF:

"Acredito que precisamos avançar nesse ponto. O DGP realiza avaliações de feedback após os eventos e capacitações, mas isso ocorre de forma interna, como uma avaliação de reação. Talvez um instrumento mais simplificado, que envolva feedback geral dos gestores, possa ser desenvolvido e replicado em outras áreas. No momento, não temos uma prática consolidada de aplicar feedback estruturado de maneira sistemática, e isso é algo que precisa de atenção. Avaliações pós-evento e de reação são necessárias, e há espaço para melhorias nesse aspecto."

Entrevistado 3 – FE:

"São utilizados nas avaliações de progressão funcional na carreira, por meio de comissão composta por chefia e servidores técnico-administrativos da unidade."

Esses depoimentos mostram a relevância das avaliações de reação e a necessidade de aprimorar os mecanismos de feedback, a fim de garantir que as capacitações sejam continuamente melhoradas e alinhadas às necessidades dos servidores e das unidades da UnB.

Quanto aos **resultados das avaliações** utilizados para aprimorar os programas futuros, os entrevistados informaram que:

Entrevistado 1 – DCADE:

"Essas avaliações têm por objetivo captar o nível de satisfação dos participantes em relação a diversos aspectos das ações de capacitação ofertadas, sendo utilizadas para a melhoria contínua das formações."

Entrevistado 2 – DAF:

“[...] A gente prioriza pro ano seguinte, então como você tem uma matriz, você olha para a matriz, fala assim, qual aqui. Aonde eu não consegui ainda ofertar a nessa área, né? Só essa área aqui tem 3 anos que a gente não consegue trabalhar. Ou então ao contrário, como a que nós temos uma demanda de de fluxo muito grande de atendimento, então as muitas às vezes também, a gente foca naquilo que é muito específico do dia a dia nosso tá. [...] Essa coisa mais específica, mas o uso de tecnologias, eu sei que a gente tá precisando focar [...]

Entrevistado 3 – FE:

“Ainda que de forma incipiente e pontual, os resultados servem para atender demandas específicas considerando as competências desenvolvidas pelo servidor e as necessidades decorrentes de processos administrativos. Para programas futuros, espera-se a integração desses resultados à rotina da unidade e de seus setores.”

Essas declarações evidenciam que o feedback dos participantes é um elemento crucial no aperfeiçoamento das capacitações, permitindo ajustes e melhorias contínuas nos programas futuros e na adaptação às necessidades específicas dos servidores e da instituição.

Quanto ao item referente a **comentários ou sugestões sobre a formação continuada** para os servidores técnicos-administrativos da UnB, os gestores entrevistados mencionaram:

Entrevistado 1 – DCADE:

"Gostaria de indicar o site caso queiram saber mais informações sobre o programa de formação continuada da UnB oferecido aos servidores efetivos."

Entrevistado 2 – DAF:

“[...] Olha o que eu tenho para comentar a respeito de formação continuada é que tem um detalhe, ela que é o seguinte, a universidade pode talvez utilizar essa esteira como um fator positivo de retenção de quadros. Eu acho que a gente tá, a gente precisa é usar ferramenta para além do que é possível que o governo nos permita para ser um diferencial de é manter quadros dentro da UnB. Para que esses quadros eles não decidam migrar para outros órgãos para outros concursos ou até mesmo é provisoriamente sair da UnB. Então, pensar a educação continuada como uma ferramenta de é fixação de quadros. Essa é um ponto de reflexão que eu quero deixar e que é importante.

Entrevistado 3 – FE:

“Entendo ser relevante o registro de que a vida acadêmica da UnB, incluindo as atividades de ensino, pesquisa e extensão, prescinde de uma atividade administrativa qualificada e com autonomia para subsidiar os processos organizacionais. Valorizar a categoria técnico-administrativa significa dar-lhes lugar e relevância para a condução das atividades administrativas, considerando o seu caráter permanente e contínuo. Para isso, a formação continuada desses profissionais é essencial, atribuindo-lhes a institucionalidade de que lhes é devida.”

Esses comentários reforçam a necessidade de tornar os programas de formação continuada acessíveis e estratégicos, tanto para o desenvolvimento dos servidores quanto para a retenção de talentos dentro da UnB. A valorização e a autonomia dos técnico-administrativos são vistas como essenciais para fortalecer a administração da universidade.

No item abaixo, apresentamos recomendações para aprimorar os programas de formação continuada destinados aos servidores técnicos-administrativos da UnB, com base nas opiniões coletadas durante a pesquisa.

5.7 SUGESTÕES PARA APRIMORAMENTO DOS PROGRAMAS DE FORMAÇÃO CONTINUADA NA UNB

Para aprimorar os programas de formação continuada na Universidade de Brasília (UnB), é essencial considerar tanto as sugestões dos servidores quanto as necessidades institucionais. Abaixo estão algumas sugestões com base nas percepções e ideias dos técnico-administrativos:

5.7.1 Definição e Divulgação dos Programas de Formação Continuada na UnB

Um dos desafios identificados por muitos servidores técnico-administrativos da UnB é o desconhecimento sobre a existência dos programas de formação continuada. É essencial definir claramente o que constitui esses programas e garantir que a progressão por mérito ou capacitação esteja inclusa e compreendida por todos. Uma divulgação mais eficaz, com campanhas informativas e maior acessibilidade às informações, estimularia a participação dos servidores.

“Primeiro é importante definir o que é. A progressão por mérito ou capacitação, são parte do referido "programas de formação continuada"? Porque se é um programa, eu nunca fui estimulado. Sequer conheço sua existência. Progredir por estímulo próprio.” (TAE-1)

“Oportunidade de realização da formação como formação em serviço, não sendo descontado o tempo no ponto eletrônico.” (TAE-3)

“Ampliar a oferta dos cursos técnicos mediante pesquisa entre os servidores (técnicos e docentes) a fim de constatar a demanda. Para além de cursos técnicos, criar/ampliar a reserva de vagas para servidores em todos os cursos de

graduação e pós-graduação tal como ocorre com as ações afirmativas (negro, índio, PCD).” (TAE-4)

Permitir que a formação ocorra como parte das horas de trabalho, sem que o tempo seja descontado no ponto eletrônico, é uma estratégia que facilitaria a adesão dos servidores aos programas.

Outra sugestão é ampliar a oferta de cursos técnicos baseados em pesquisas de demanda entre servidores e gestores, garantindo que as formações atendam às necessidades reais. Além disso, seria importante expandir as oportunidades de formação acadêmica com a criação de cotas ou reservas de vagas para servidores nos cursos de graduação e pós-graduação da UnB, de forma similar às ações afirmativas existentes.

Essas sugestões refletem a necessidade de melhorar a comunicação e acessibilidade dos programas de formação continuada, criando um ambiente mais propício para o desenvolvimento contínuo dos servidores e assegurando que as formações oferecidas atendam às necessidades institucionais e individuais.

5.7.2 Formação em Atendimento ao Público, Habilidades Sociais e Treinamentos Coletivos: Cursos sobre Ética, Comunicação e Inovações Tecnológicas

As sugestões apresentadas pelo TAE-6 e TAE-48 destacam propostas concretas para o aprimoramento da formação continuada dos servidores técnico-administrativos da UnB, focando em estratégias coletivas e na promoção de habilidades essenciais para o atendimento ao público. Vamos detalhar as principais ideias e seus potenciais impactos:

Para aprimorar os programas de formação continuada na UnB eu sugeriria cursos de atualização, pro exemplo, para toda uma unidade. Muitas vezes pequenas oficinas, de um único turno, em todos os servidores da unidade se reuniriam em um auditório para receber um treinamento. Acredito que essa é uma forma efetiva de mudar o ambiente de trabalho e implementar novas ferramentas (dando um curso simultâneo a todos), pois, do contrário, quando apenas um ou outro servidor faz uma formação, outros não se engajam nas propostas de mudança. Outra sugestão para aprimorar seria a utilização da participação em cursos de formação continuada como critério para obtenção de outros benefícios: assumir cargo de chefia, ter direito a licença/liberação para estudos, etc. Por fim, uma outra sugestão que acho fundamental é que todos os setores flexibilizados, que atendem ao público, terem treinamento para atendimento ao público. Parece algo simples mas pode fazer uma grande diferença as pessoas receberem treinamento e se qualificarem para isso. (TAE-6)

“Oferta de mais cursos que abordem habilidades sociais, comunicação não-violenta, gestão de lideranças, inovações tecnológicas e assédio.” (TAE -48)

A sugestão apresentada pelo TAE-6 enfatiza três pontos principais para o aprimoramento dos programas de formação continuada na UnB:

1. Oficinas de curta duração para toda a unidade: O servidor propõe a realização de oficinas em que todos os servidores de uma unidade participem simultaneamente. Essa abordagem cria um ambiente colaborativo, facilitando a adoção de novas práticas de trabalho e ferramentas de forma mais eficiente, evitando que apenas alguns servidores se beneficiem da formação, enquanto outros ficam alheios às mudanças.

2. Formação continuada como critério para benefícios: Outra sugestão é vincular a participação em cursos de formação continuada à obtenção de benefícios, como a possibilidade de assumir cargos de chefia ou ter direito a licenças e liberações para estudos. Isso incentivaria maior engajamento dos servidores nos programas de capacitação.

3. Treinamento para atendimento ao público: Por fim, o servidor destaca a importância de oferecer treinamento específico para os setores que lidam diretamente com o público. Embora pareça uma necessidade básica, o treinamento voltado para atendimento ao público pode gerar uma melhora significativa na qualidade dos serviços prestados e na satisfação dos usuários. Essas propostas reforçam a necessidade de abordagens mais integradas e estratégicas, visando tanto o desenvolvimento profissional quanto o impacto positivo nas dinâmicas institucionais da UnB.

A sugestão do TAE-48 destaca a importância de capacitar os servidores técnico-administrativos com foco em atendimento ao público e habilidades sociais. A oferta de treinamentos em áreas como comunicação não-violenta, gestão de conflitos e gestão de lideranças é vista como uma maneira de melhorar significativamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade, além de preparar os servidores para lidar de forma mais eficaz com o público.

A ênfase também recai sobre a necessidade de abordagens que incluam temas sensíveis e essenciais, como inovações tecnológicas e prevenção ao assédio, o que reflete um desejo de construir um ambiente de trabalho mais ético, inovador e colaborativo. Essas formações não apenas contribuem para a eficiência no atendimento, mas também promovem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

É crucial priorizar a oferta de cursos em áreas como ética e responsabilidade profissional, comunicação interpessoal, gestão e liderança, e inovações tecnológicas. Esses temas são fundamentais para o desenvolvimento dos servidores e da instituição como um todo.

“Aprimorar os conhecimentos dos servidores atuais e novos que virão exercer funções na UnB, nas seguintes áreas e ordens de prioridades: 1. Ética e Responsabilidade Profissional; 2. Comunicação e relacionamento interpessoal; 3. Gestão e Liderança; 4. Inovações Tecnológicas e Atendimento ao Público.” (TAE-15)

5.7.3 Espaços para expressar necessidades de Formação

A criação de mais oportunidades para que os servidores técnico-administrativos possam expressar suas necessidades de formação é vista como uma medida fundamental para garantir que os programas de capacitação atendam às demandas reais. Fóruns, pesquisas periódicas e outros canais de comunicação poderiam ser utilizados para coletar essas informações, permitindo uma adaptação constante dos programas de formação continuada.

“Sugiro haver mais espaços para os técnicos poderem expressar suas necessidades de formação, e maior divulgação dos programas que já existem.” (TAE-11)
“Ouvir as demandas dos Técnicos.” (TAE-18)

Essas propostas reforçam a importância de estabelecer mecanismos contínuos de diálogo entre gestores e servidores, garantindo que os programas de capacitação reflitam as necessidades emergentes de cada área.

5.7.4 Atualização do Catálogo de Cursos da PROCAP

“Em relação aos cursos ofertados pelos programas de pós-graduação que também podem ser considerados de formação continuada acredito que eles têm elevada qualidade. A respeito da Procap, acredito que é necessário que renovem seu catálogo, considerando o novo cenário de trabalho dentro da UnB pós-pandemia. Os setores se reconfiguraram e inclusive alteraram rotinas de trabalho, novas atribuições e tarefas surgiram muito mais tecnológicas. Assim, faz-se necessário um novo olhar diante das inovações laborais, tendo ainda a considerar a ascensão do teletrabalho, inclusive.” (TAE-14)

Outro ponto relevante é a necessidade de atualizar o catálogo de cursos oferecidos pela Coordenadoria de Capacitação (PROCAP), levando em consideração as novas realidades de trabalho, especialmente após a pandemia. O novo cenário, com a ascensão do teletrabalho, programas de gestão de desempenho (PGD) e o aumento da

utilização de novas tecnologias, exige formações que abordem essas mudanças nas rotinas e atribuições dos servidores. O catálogo de cursos deve ser adaptado às novas condições e demandas de trabalho.

Essa sugestão reflete a importância de uma abordagem mais atualizada e flexível para a formação continuada, garantindo que os servidores tenham acesso a capacitações que reflitam as novas exigências e desafios do ambiente de trabalho.

5.7.5 Turmas Específicas, Simplificação de Processos Seletivos, Cronograma Regular de Cursos e Ampliação de Vagas para Mestrado e Doutorado

A implementação de turmas específicas para os servidores técnico-administrativos da UnB em cursos técnicos e acadêmicos representa um passo estratégico para o aprimoramento das competências profissionais no ambiente universitário. A criação dessas turmas, com processos seletivos simplificados, facilitaria o acesso à formação continuada, garantindo que os servidores possam se qualificar com maior agilidade e de forma direcionada. Isso ajudaria a superar um dos principais desafios apontados pelos servidores: a dificuldade de ingressar em programas de capacitação devido a processos seletivos complexos e competitivos.

“Turmas específicas para servidores da UnB, com processos seletivos simplificados.” (TAE-30)

Outro ponto crucial é o estabelecimento de um cronograma anual regular de ofertas de cursos de capacitação. A criação de um calendário com cursos recorrentes permitiria que os servidores pudessem se planejar melhor para participar das formações, evitando a incerteza em torno de quando novas oportunidades surgirão. A falta de previsibilidade na oferta de cursos é um problema comum que afeta a adesão dos servidores a programas de desenvolvimento. Ao garantir que cursos de relevância sejam ofertados periodicamente, a UnB promoveria uma cultura de capacitação contínua entre seus servidores.

“Cronograma de ofertas recorrentes. O que vejo atualmente é que é ofertado algo "relevante" uma vez e depois não se sabe se vai ter novamente.” (TAE-32)

Além disso, ampliar o número de vagas destinadas aos servidores da UnB em programas de mestrado e doutorado é uma demanda recorrente entre os técnico-

administrativos. Atualmente, a concorrência para essas vagas é acirrada, e a dificuldade para se afastar do trabalho durante as formações acadêmicas representa um obstáculo significativo. Ao aumentar o número de vagas e facilitar o processo de afastamento para a realização dessas formações, a universidade estaria investindo no desenvolvimento acadêmico de seus servidores, promovendo uma maior integração entre o corpo técnico-administrativo e a produção de conhecimento na UnB. Essa medida não apenas melhoraria o nível de qualificação dos servidores, mas também aumentaria o alinhamento entre suas atividades diárias e as demandas acadêmicas da universidade.

“Ofertar mais vagas para mestrado e doutorado para os técnicos administrativos, e criar meios para facilitar o afastamento desses técnicos durante sua capacitações.” (TAE -31)

Outra sugestão importante para o aprimoramento da formação continuada é a criação de mecanismos que permitam a realocação de servidores conforme as novas competências adquiridas em seus cursos de mestrado e doutorado. Isso garantiria que o conhecimento especializado dos técnico-administrativos fosse aplicado de maneira mais estratégica nas suas atividades cotidianas, resultando em ganhos de eficiência para a instituição.

“Mais vagas nos programas de pós destinados para os TAEs e possibilidade de realocação da mão de obra em decorrência das aptidões e estudos.” (TAE-65)
“Maior número de vagas destinados aos servidores da casa.” (TAE -53)
“Mais opções de doutorado profissional, com mais vagas e mais opções de áreas temáticas.”. (TAE -64)

Essas propostas de melhorias evidenciam a importância de um planejamento estruturado e contínuo para a capacitação dos servidores da UnB, criando oportunidades mais acessíveis e alinhadas às necessidades da universidade e de seus colaboradores. Ao investir no desenvolvimento profissional e acadêmico dos técnico-administrativos, a instituição fortalece sua própria estrutura e assegura uma maior qualidade nos serviços prestados.

5.7.6 Plano Anual de Capacitação

A criação de um Plano Anual de Capacitação é fundamental para atender de forma contínua e estratégica as demandas de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos da UnB. Esse plano deveria incluir cursos relevantes para o desempenho no trabalho, com uma oferta planejada e diversificada de formações que atendam tanto a necessidades técnicas quanto a competências interpessoais e gerenciais. Além disso, poderia ser estipulada uma quantidade mínima de horas de capacitação obrigatória por ano, incentivando os servidores a participarem ativamente de suas formações.

“A elaboração de um plano anual de capacitação, com ofertas de cursos relevantes para o trabalho e dependendo dos casos, a exigência anual de determinada quantidade mínima de capacitação.” (TAE-66)

Esse tipo de estrutura favoreceria uma abordagem mais organizada e alinhada com os objetivos institucionais, permitindo que os servidores se planejem e se comprometam com o desenvolvimento profissional de forma mais assertiva. Isso não só promoveria o aprimoramento individual, mas também contribuiria para o fortalecimento da UnB como um todo, uma vez que servidores mais capacitados tendem a oferecer serviços de maior qualidade.

Entre as sugestões mais recorrentes para o aprimoramento dos programas de formação continuada na UnB, destacam-se:

1) Maior oferta de cursos: A demanda por uma maior variedade de cursos foi um ponto muito mencionado. A palavra 'cursos' apareceu com frequência, evidenciando a necessidade de diversificar as formações oferecidas, abrangendo temas técnicos, comportamentais e estratégicos.

2) Ampliação da oferta de vagas: Muitos respondentes sugeriram a ampliação das vagas nos programas existentes, especialmente em cursos que são altamente requisitados.

3) Formação técnica específica: Foi destacada a importância de criar cursos técnicos voltados para demandas específicas dos servidores, permitindo que eles adquiram habilidades que reflitam as necessidades práticas de suas funções.

4) Acesso e inclusão: Comentários indicam a necessidade de garantir a inclusão de um maior número de servidores nos programas de capacitação, facilitando o acesso a todos os níveis hierárquicos e áreas da universidade.

Esses pontos refletem o desejo geral de um programa de formação continuada mais abrangente e inclusivo, com foco em formações técnicas e aumento de vagas para atender à crescente demanda. O desenvolvimento de um plano de capacitação estruturado, com ofertas regulares e diversificadas, contribuiria diretamente para o crescimento dos servidores e da instituição como um todo. Além disso, a implementação de uma política de formação obrigatória por horas anuais ajudaria a consolidar a cultura de aprendizado contínuo dentro da UnB, beneficiando não só os servidores, mas também os serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade.

Os participantes da pesquisa sugeriram a criação de um Plano Anual de Capacitação, modelo que existia antes da entrada em vigor do Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Esse decreto instituiu o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), o qual rege as atividades de capacitação a partir de 2020, substituindo o antigo Plano Anual de Capacitação. O PDP passou a ser o instrumento central para planejar e implementar as ações de desenvolvimento de servidores, alinhando-as às necessidades institucionais e às diretrizes estabelecidas pelo governo federal.

6 ANÁLISE COMPARATIVA DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES E DOS GESTORES.

Esta seção aborda a triangulação entre as percepções dos gestores, dos servidores e a análise documental. O objetivo é confrontar as informações coletadas para fornecer uma visão mais ampla e precisa sobre a formação continuada no ambiente da UnB. A triangulação é uma estratégia importante para validar os dados e garantir que as conclusões sejam baseadas em uma perspectiva múltipla, contemplando os diferentes agentes envolvidos.

Os gestores, em sua maioria, percebem que a formação continuada é um elemento essencial para o desenvolvimento dos servidores e para o aprimoramento das atividades administrativas. Eles reconhecem a importância de apoiar e incentivar a participação dos servidores em cursos e capacitações, destacando que isso resulta em uma equipe mais preparada e alinhada com os objetivos institucionais.

Contudo, muitos gestores mencionam dificuldades em conciliar a liberação dos servidores para a participação em cursos durante o expediente devido à necessidade de manter a operação contínua dos serviços.

A maioria dos servidores TAEs entende a formação continuada como fundamental para o avanço em suas carreiras, tanto em termos de capacitação técnica quanto de crescimento pessoal. No entanto, alguns dos respondentes relatam falta de apoio da gestão, mencionando que, embora haja reconhecimento da importância da formação continuada, na prática, nem sempre há condições reais de acesso a essas oportunidades, seja pela falta de tempo ou pela escassez de ofertas de cursos.

Alguns servidores ainda relataram que o incentivo à formação continuada depende fortemente da visão do gestor imediato, com experiências que variam bastante entre unidades.

6.1 DOCUMENTAÇÃO INSTITUCIONAL

A análise documental revelou a existência de uma política institucional de formação continuada, formalizada em diversos documentos, como Planos de Capacitação Anual e normas regulamentadoras da capacitação interna. Esses documentos prevêm uma série de iniciativas voltadas ao desenvolvimento dos servidores, incluindo ofertas de cursos, workshops e treinamentos.

Contudo, a análise dos relatórios de execução dessas ações mostra que a implementação dessas políticas enfrenta desafios, como a baixa adesão a algumas capacitações e a limitação de recursos financeiros e logísticos.

6.2 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS

Convergências: Tanto gestores quanto servidores reconhecem a importância da formação continuada. Há um entendimento comum de que capacitar os servidores contribui não apenas para o desenvolvimento individual e pessoal, mas também para a melhoria do desempenho institucional.

O discurso que prevaleceu destacou a capacitação como um instrumento fundamental para a construção de conhecimentos e habilidades, visando à melhoria e aprimoramento das funções desempenhadas. Essa perspectiva está alinhada ao que é exposto no Decreto 5.825/2006, que conceitua a capacitação como:

[...] processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais. (BRASIL, 2006)

De forma geral, os entrevistados percebem a capacitação como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional. Isso inclui tanto o aprimoramento das atividades já desempenhadas quanto a aquisição de novos conhecimentos e habilidades para funções futuras. Gil (2001) aponta que uma das responsabilidades da área de gestão de pessoas é criar estratégias que favoreçam o alcance de metas organizacionais e individuais. Nesse contexto, os servidores parecem entender a capacitação como uma dessas estratégias fundamentais. Para melhorar a qualidade dos serviços prestados, é necessário investir em ações de capacitação, pois elas promovem o desenvolvimento, a qualificação e o crescimento tanto dos servidores quanto da instituição.

Além do aprimoramento individual, a ideia de que a capacitação tem um impacto direto sobre a instituição foi evidente na maioria dos depoimentos. Fica claro que, à medida que o servidor evolui profissionalmente, a instituição também avança. Chiavenato (2010) afirma que o desenvolvimento organizacional e o crescimento pessoal são resultados diretos dos programas de capacitação. De acordo com o autor, o fortalecimento das competências individuais contribui diretamente para os objetivos das organizações, tornando as pessoas mais valiosas e estratégicas. Chiavenato ressalta que a capacitação e o treinamento são " [...] os pilares na formação do capital intelectual das organizações" (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Divergências: As principais divergências residem nas condições reais de acesso a essa formação. Enquanto os gestores destacam as limitações operacionais e orçamentárias, os servidores enfatizam a dificuldade de conciliar a rotina de trabalho com a participação em cursos e treinamentos, além de mencionar a percepção de que a oferta de capacitação nem sempre atende suas necessidades específicas.

As narrativas indicam que a PNDP não faz parte da rotina dos servidores. Embora a maioria dos entrevistados manifeste o desejo de melhorar e tornar o trabalho mais eficiente, percebe-se um desconhecimento generalizado em relação aos objetivos da política, aos instrumentos e às normas relacionadas à capacitação dos servidores federais. Isso reforça a necessidade de disseminar os princípios da PNDP dentro da Universidade, tanto os servidores quanto a própria instituição podem crescer em conjunto, favorecendo a troca de conhecimentos e habilidades.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para elas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios (DUTRA, 2017, p.10)

Essa análise comparativa mostra a necessidade de ajustar as expectativas entre os gestores e os servidores em relação à formação continuada, buscando soluções que melhorem tanto a oferta quanto as condições de participação, visando ao desenvolvimento conjunto e mais eficaz da instituição.

Mesmo que a entrevistada - E- 1, parte da gestão da DCADE, tenha destacado de suma importância da formação continuada para o desenvolvimento na carreira, o estudo de caso revela que os servidores desconhecem a política de desenvolvimento de pessoas, os servidores mostram pouco entendimento sobre a política em seu sentido mais amplo. Isso ressalta, novamente, a importância de divulgar a PNDP e seus desdobramentos dentro da Universidade de Brasília. Compreender essa política permitirá ao servidor “aplicar de forma eficaz o conhecimento institucional, concretizar as competências organizacionais e adaptá-las ao contexto. Ao usar conscientemente o capital de conhecimento da instituição, os servidores poderão validá-lo ou implementar as mudanças necessárias para seu aprimoramento” (DUTRA, 2017, p. 10).

De acordo com as narrativas, o Plano Anual de Capacitação e a Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016, nota-se a intenção de ampliar o foco da capacitação, indo além das atribuições específicas do cargo e englobando as dimensões pessoais dos trabalhadores, para que possam agregar valor ao ambiente em que atuam (Fleury; Fleury, 2001). Nesse contexto, a capacitação dos técnico-administrativos alinha-se aos princípios da gestão por competências, associando-se à "

[...] ideia de agregar valor e contribuir para um determinado contexto, independentemente do cargo, ou seja, a partir das capacidades individuais" (LE BOTERF, 2003, APUD DUTRA, 2017, p. 8). Reforçando esse conceito, destaca-se a formação voltada para o desenvolvimento do servidor, articulada à função social da instituição, objetivos que são claramente estabelecidos no Decreto 5.825/2006, que define o plano de desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs).

Com base nos conceitos de Le Boterf (2003) e Zarifian (2003), ressalta-se a importância de se (re)avaliar as estratégias de capacitação, com o objetivo de promover o desenvolvimento das competências pessoais. Para que a organização alcance seus objetivos, é fundamental que o servidor se desenvolva tanto no campo profissional quanto no pessoal. Segundo Le Boterf (2003), esse desenvolvimento não ocorre apenas pela aquisição de conhecimento [...], mas se manifesta ao longo de suas experiências, tanto no trabalho quanto fora dele, o que o autor chama de "saber ser". Além disso, Le Boterf destaca que o "saber ser" não deve ser visto como algo inerente ao indivíduo, mas como o "resultado de uma situação específica" (LE BOTERF, 2003, p. 125). Assim, reforça-se a ideia de que a capacitação deve promover o desenvolvimento integral do servidor, permitindo que ele, além de adquirir competências para o trabalho, consiga "mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo" (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Com base neste estudo, percebe-se que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, o Plano de Carreira dos Técnico-Administrativos em Educação precisam ser amplamente difundidos entre os servidores da instituição. A análise dos discursos não revela um entendimento claro sobre a formação continuada como fundamento do plano de desenvolvimento dos servidores. Portanto, é necessário fortalecer a articulação entre a Administração Superior, o Decanato de Gestão de Pessoas e os demais setores da Universidade, a fim de tornar a política de capacitação mais acessível e compreensível para o maior número possível de servidores.

Reduzir a capacitação a um simples meio de adquirir informações para que os servidores aprendam novos conhecimentos, habilidades e se tornem mais eficientes em suas funções é simplificar a complexidade do tema. A capacitação vai, além disso: ela pode proporcionar uma formação que permita aos servidores desenvolverem novas

atitudes, soluções e ideias, transformando seus hábitos e tornando-os mais eficazes no desempenho de suas atividades (CHIAVENATO, 2010). Dessa forma, reforça-se a importância de valorizar a Coordenadoria de Capacitação, bem como fortalecer a comunicação e a interação entre os diversos atores envolvidos.

6.3 DADOS ADICIONAIS RELEVANTES

No que se refere à Participação em Programas Externos: 59% dos servidores já participaram de eventos ou cursos de formação continuada fora da UnB e 41% declararam não ter participado de formações externas.

Quanto ao questionamento: Satisfação com a Qualidade dos Programas Internos: 52% dos respondentes classificam os programas de formação continuada da UnB como "muito bons", 39% os avaliam como "bons" e apenas 9% consideram os programas "excelentes".

Esses dados revelam que, embora a percepção sobre a qualidade dos programas internos seja majoritariamente positiva, ainda há espaço para melhorias, já que poucos os classificam como "excelentes". A significativa participação em formações externas também aponta que os servidores buscam complementar suas qualificações fora da UnB, possivelmente indicando lacunas ou limitações nas ofertas internas.

A principal descoberta desta pesquisa é que, apesar das avaliações positivas sobre a qualidade dos programas oferecidos, muitos servidores ainda percebem falta de apoio institucional na implementação dessas formações. Essa percepção afeta diretamente a adesão e o engajamento dos servidores, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais integrada e apoiada pela gestão para promover o desenvolvimento contínuo.

Além dos pontos principais, o estudo revela alguns aspectos adicionais importantes:

Diversidade de Formação Acadêmica: A pesquisa indica que muitos servidores possuem pós-graduação, com várias especializações e mestrados, o que reflete um perfil de alta qualificação entre os participantes. Esse fator pode influenciar a percepção sobre a necessidade e a qualidade da formação continuada oferecida pela UnB.

Desafios na Comunicação e Acesso: Alguns servidores relataram dificuldade em encontrar informações claras sobre os cursos de formação continuada oferecidos pela PROCAP. Isso sugere um problema de comunicação que pode estar impactando a participação nos programas.

Falta de Uniformidade nas Experiências: as respostas indicam que, apesar de haver satisfação geral com os programas, as percepções de apoio da gestão variam significativamente entre as unidades. Por exemplo, servidores da Faculdade de Educação expressaram maior insatisfação, sugerindo que o apoio institucional não é sentido de maneira uniforme em toda a universidade.

Valorização da Formação Técnica: Um tema recorrente nas sugestões foi a ênfase em cursos técnicos específicos e práticos, indicando que os servidores buscam formações com impacto direto em suas atividades diárias, em vez de cursos predominantemente teóricos.

Baixa Integração entre Estratégias Internas e Externas: A procura significativa de formações fora da UnB aponta para uma possível lacuna nas ofertas internas. Essa busca externa pode estar relacionada tanto à percepção de falta de apoio quanto à insuficiência dos cursos oferecidos pela universidade.

Esses pontos indicam que, embora o estudo revele uma boa aceitação dos programas atuais, há desafios a serem superados, especialmente em relação à comunicação, à uniformidade no suporte e ao alinhamento das ofertas com as necessidades específicas dos servidores.

A porcentagem total de insatisfação entre os participantes da pesquisa é de aproximadamente 17,9%, refletindo a proporção de servidores que indicaram não se sentir apoiados pela gestão em sua formação continuada.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa qualitativa sob uma perspectiva discursiva não tem como objetivo generalizar, comprovar hipóteses ou oferecer soluções definitivas. Em vez disso, caracteriza-se como uma busca que instiga questionamentos, provoca reflexões e abre possibilidades para novos caminhos.

Portanto, como ressalta Silva (2008), em consonância com as reflexões de Pimentel (2005), ao concluir a pesquisa, o sentimento que prevalece entre nós, pesquisadores, não é de encerramento, mas de continuidade. O processo trouxe inúmeras aprendizagens e uma transformação tanto pessoal quanto profissional, já que nossa subjetividade esteve intensamente envolvida ao longo de todo o percurso.

Este estudo teve como objetivo investigar os desafios e as possibilidades da formação continuada em serviço, considerando as percepções dos Técnico-Administrativos e dos Gestores da Universidade de Brasília (UnB). A formação continuada e a capacitação profissional são temas centrais, sendo comprovados por meio de sua efetividade em termos de desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho. O objetivo foi destacar as melhorias possíveis para atender às reais necessidades dos servidores, considerando as particularidades do ambiente universitário e a dinâmica entre o processo de capacitação e a prática profissional.

Ao compreender essas perspectivas, a pesquisa pôde oferecer propostas de melhorias para a formação continuada, focando em abordagens mais práticas, personalizadas e que promovam maior engajamento dos servidores, e que contribua para uma gestão mais eficiente e um ambiente de trabalho.

Foi possível caracterizar o processo de formação realizado na Universidade de Brasília e identificar a percepção dos servidores e dos gestores em relação a essas ações, destacando os aspectos que consideram efetivos para a formação profissional e pessoal. Além disso, foram identificadas consistências e inconsistências entre os objetivos das ações desenvolvidas na UnB e a percepção dos TAEs. Para isso, abordamos aspectos como a compreensão do processo de formação, relevância dos cursos, motivação dos servidores, receptividade às iniciativas, necessidades de capacitação e sugestões para aprimorar o processo. Nesse contexto, acreditamos que os objetivos específicos propostos foram atingidos.

A capacitação é um direito do servidor público, conforme estabelecido no Decreto 9.991/2019, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento dos Servidores Públicos Federais. Compreender como a instituição promove essas ações e como o servidor e o gestor percebem a capacitação nos permite avaliar se estão sendo criadas condições concretas para o desenvolvimento tanto dos servidores quanto da própria instituição.

Os relatos revelaram o anseio por capacitações voltadas ao aprimoramento das funções desempenhadas (desenvolvimento profissional) e, conseqüentemente, ao desenvolvimento institucional.

A maioria dos servidores enfatizou a importância de uma capacitação alinhada ao cargo, com o objetivo de "executar as atividades de forma mais eficiente", beneficiando também a instituição. De acordo com Dutra (2016), essa perspectiva de desenvolvimento orientada para o cargo reflete o conceito de trabalhadores especialistas, ou seja, aqueles que possuem um domínio profundo sobre sua área de atuação.

"É fundamental que os servidores vejam a capacitação como uma oportunidade de desenvolvimento profissional e institucional, já que as ações visam 'o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias para alcançar a excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração pública federal' (BRASIL, 2019). No entanto, é importante ampliar essa percepção para que a capacitação também 'contribua para o desenvolvimento do servidor como profissional e cidadão, alinhado à função social da instituição federal de ensino' (BRASIL, 2006b)."

Neste estudo, procuramos expandir a noção de formação continuada para além de um conjunto de conhecimentos e habilidades aplicados a um trabalho específico. A formação não deve ser vista apenas como um meio de adquirir competências técnicas restritas às demandas imediatas do cargo. Propomos, em vez disso, entendê-la como a capacidade do servidor de mobilizar saberes e experiências de forma crítica e reflexiva, permitindo que ele atue com eficiência em diversas situações, sejam elas previstas ou não.

Essa concepção mais abrangente de formação continuada visa capacitar o servidor não apenas para resolver problemas rotineiros, mas também para lidar com desafios imprevistos e contextos em constante transformação. Assim, o desenvolvimento profissional vai além da mera execução de tarefas, ampliando-se para um processo contínuo de aprendizagem, adaptação e inovação. Essa abordagem, alinhada às demandas de um ambiente institucional dinâmico, fortalece tanto o crescimento individual quanto o desenvolvimento da própria instituição.

Ao fomentar essa visão, acreditamos que a formação continuada pode promover uma atuação mais autônoma, criativa e proativa, na qual o servidor não apenas responde

às demandas do cargo, mas também contribui ativamente para a melhoria dos processos e para a construção de um ambiente institucional mais eficiente e inovador.

Com base nos depoimentos, ressalta-se a importância de a comunidade acadêmica promover um diálogo contínuo sobre a capacitação e sua efetividade na melhoria dos serviços oferecidos pela universidade. É fundamental que a instituição implemente estratégias para conscientizar os servidores e fortalecer a comunicação interna. O fortalecimento desse diálogo sobre capacitação certamente contribuirá para a criação e o desenvolvimento de um ambiente propício ao aprendizado, favorecendo mudanças positivas na instituição.

Nesse sentido, propomos, como produto técnico deste trabalho, a elaboração de um guia que ofereça orientações sobre a formação continuada. Esse guia visa esclarecer e fortalecer o processo de capacitação, abordando os principais aspectos que envolvem o desenvolvimento profissional dos servidores. Por fim, ressaltamos que este estudo não se encerra em si mesmo. Há uma necessidade contínua de novas pesquisas sobre a formação e a capacitação profissional no contexto da Universidade de Brasília. Considerando a complexidade e diversidade da instituição, investigações sobre a percepção dos servidores a respeito da formação em outros campi, bem como os impactos da Nova Política de Desenvolvimento de Pessoas na Administração Pública Federal, instituída pelo Decreto 9.991/2019, são essenciais para compor novas pesquisas. O objetivo é integrar todos os setores e atores envolvidos na formação continuada na UnB, aprimorando, assim, as ações de desenvolvimento profissional.

Compreendendo que esta dissertação abre novos horizontes, nosso objetivo com este trabalho é contribuir para a ampliação do conhecimento no campo da formação continuada no contexto universitário.

Para isso, optamos por uma metodologia qualitativa, que combina revisão de literatura e análise documental das políticas de formação continuada na UnB. A pesquisa fundamenta-se nas contribuições de autores presentes em livros, teses, revistas e artigos com ênfase na temática da formação continuada. O percurso metodológico foi organizado em duas etapas principais: primeiramente, realizamos uma revisão do estado do conhecimento, buscando identificar lacunas e avanços nessa área; em seguida, conduzimos uma análise documental das práticas e políticas da UnB. Adicionalmente,

foram realizadas entrevistas com gestores e servidores para compreender suas percepções e os desafios específicos enfrentados.

O estudo percorreu desde a análise histórica dos programas de formação continuada até os modelos de capacitação mais recentes. Observou-se uma crescente demanda por capacitações que combinam o desenvolvimento pessoal com a eficiência organizacional, além de uma valorização mais intensa da formação no desenvolvimento profissional dos servidores.

Este trabalho abre caminho para novas pesquisas que possam investigar o impacto direto dos programas de formação continuada na retenção e motivação dos servidores. Sugere-se também a realização de estudos que analisem a eficácia de diferentes modelos de formação no aprimoramento da performance institucional e na satisfação no ambiente de trabalho, considerando as necessidades específicas de cada setor universitário. Propõe-se uma estratégia de avaliação de impacto que vá além da reação imediata dos participantes e contemple análises a médio e longo prazo sobre a aplicação prática das capacitações. A proposta sugere a implementação de avaliações periódicas que envolvam tanto os servidores capacitados quanto seus gestores diretos, visando observar como os conhecimentos adquiridos estão sendo aplicados nas rotinas de trabalho e de que forma contribuem para os objetivos institucionais. Essa abordagem permitiria uma visão mais aprofundada do impacto real das capacitações, possibilitando ajustes mais eficazes e contínuos no programa de formação.

8 DESENHO DO PRODUTO TÉCNICO DA DISSERTAÇÃO



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Educação - FE
Programa de Pós-Graduação em Educação Modalidade Profissional - PPGE-MP

Produto Técnico: Guia Prático para a Formação Continuada dos Servidores Técnico-Administrativos da UnB: Um Caminho para o Desenvolvimento Profissional e Institucional

Dissertação de Mestrado

Liziane Feckner Buldain Obes

Orientadora: Prof^a. Dr^a Liliane Campos
Machado

BRASÍLIA-DF

2024

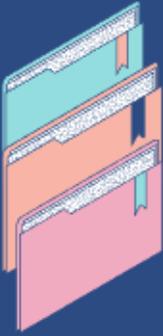




SUMÁRIO



APRESENTAÇÃO	INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO
OBJETIVOS	CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO CONTINUADA
BASE TEORICA	PDP
LEGISLAÇÃO	AÇÕES DE CAPACITAÇÃO
PROGRESSÃO FUNCIONAL	REFERÊNCIAS




Apresentação

O presente guia é parte integrante da pesquisa de Mestrado intitulada "Desafios e Possibilidades da Formação Continuada em Serviço para os Servidores Técnicos Administrativos na UnB na Percepção do Servidor e do Gestor." Desenvolvido como produto educacional no âmbito do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação - Modalidade Profissional (PPGE-MP), este estudo visa à obtenção do título de mestre, sendo de autoria de Liziane Feckner Buldain Obes, sob a orientação da Professora Dra. Liliane Campos Machado.

Este guia técnico propõe-se a ser uma ferramenta prática e objetiva, destinada a orientar os servidores técnico-administrativos da Universidade de Brasília (UnB) em seu processo de formação continuada. Nele, são detalhadas as principais estratégias, recursos e oportunidades que a UnB oferece para o desenvolvimento profissional, com o intuito de fomentar o aprimoramento individual e contribuir para o avanço institucional.



Objetivos



O objetivo geral deste guia é facilitar o acesso dos servidores às diversas modalidades de capacitação oferecidas, promovendo um ambiente de aprendizagem contínua e alinhada às necessidades da instituição. Além disso, visa esclarecer como a formação continuada pode ser um fator estratégico para a progressão na carreira, melhoria dos serviços prestados e fortalecimento da excelência acadêmica e administrativa da UnB.

Com foco na prática, o guia apresenta informações sobre os programas de capacitação disponíveis, o uso de plataformas virtuais de ensino, requisitos para a progressão por capacitação e mérito, além de orientações sobre como os servidores podem planejar seu desenvolvimento profissional ao longo da carreira. Por meio deste produto técnico, esperamos contribuir para que os servidores tenham clareza sobre as oportunidades de formação e possam utilizá-las de maneira eficiente, favorecendo tanto seu crescimento profissional quanto o cumprimento da missão institucional da UnB.

Formação Inicial e Continuada

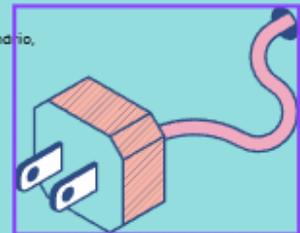


No final do século XX, a formação continuada, entendida como um processo de atualização contínua, passou a ser fundamental como exigência no ambiente de trabalho. Esse movimento impactou significativamente diversos setores profissionais e universitários, especialmente nos países desenvolvidos, em decorrência das rápidas transformações nos conhecimentos, nas tecnologias e nas dinâmicas do mercado de trabalho.

"A formação é sempre um fenômeno de cunho individual, na tríplice dimensão do saber (conhecimento), saber-fazer (capacidades) e do saber-ser (atitudes)" (Nóvoa, 1988)

Gatti(2009) defende que não existe clareza sobre o que é considerado como formação continuada. Para a autora, cursos realizados após a graduação, atividades genéricas encaradas como possibilidade de contribuir para o desenvolvimento profissional, como reuniões pedagógicas, participação na gestão escolar, horas de trabalho coletivo na escola, congressos, seminários e cursos de diferentes formatos oferecidos pelas secretarias da educação ou outras instituições presenciais ou à distância estão sendo considerados formação continuada, mesmo que não proporcionem trocas.

"Formação continuada como um processo permanente, ligado à existência e a "construção do indivíduo" (Candio, 2013, p. 84).



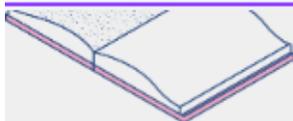
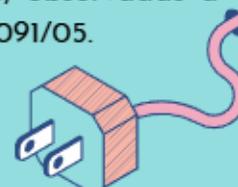
Plano de carreira dos TAEs PCCTAE



O Plano de Carreira dos Cargos de Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005, estabelece princípios, diretrizes e normas que regulamentam o desenvolvimento profissional desses servidores.

Ingresso na carreira

O ingresso na carreira é realizado por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos e ocorre sempre no nível I de cada classe, observadas a escolaridade e a experiência estabelecidas no Anexo II da Lei 11.091/05.



Progressão Funcional

Os servidores podem progredir, dentro de uma classe, os quatro níveis de classificação e os dezesseis padrões de vencimento, mas não podem ascender de uma classe para a outra. O servidor que ingressar na classe D, por exemplo, não tem a opção de passar para a E (só por meio de novo concurso público).

Há duas formas de desenvolvimento do servidor na carreira:

Progressão por Capacitação

- Mudança de nível de capacitação dentro do mesmo cargo e nível de capacitação (D ou E), decorrente da obtenção em programas de capacitação. Esses cursos devem ser compatíveis com o cargo ocupado, com o ambiente de trabalho e ter a carga horária mínima exigida
- Intervalo entre as progressões: mínimo 18 meses após a última progressão

Progressão por Mérito

- Mudança para o próximo padrão de vencimento, escalonado do 1 ao 16 dentro de cada classe,
- Pode ser solicitada a cada 18 meses de exercício efetivo, desde que o servidor tenha um resultado positivo na avaliação de desempenho funcional.



Tabela de Progressão por Capacitação

Nível capacitação A	Nível capacitação B	Nível capacitação C
<ul style="list-style-type: none"> • I - Exigência mínima do cargo • II - 20 horas • III - 40 horas • IV - 60 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • I - Exigência mínima do cargo • II - 40 horas • III - 60 horas • IV - 90 horas 	<ul style="list-style-type: none"> • I - Exigência mínima do cargo • II - 60 horas • III - 90 horas • IV - 120 horas
<h3 style="text-align: center;">Nível capacitação D</h3> <ul style="list-style-type: none"> • I - Exigência mínima do cargo • II - 90 horas • III - 120 horas • IV - 150 horas 	<h3 style="text-align: center;">Nível de Capacitação E</h3> <ul style="list-style-type: none"> • I - Exigência mínima do cargo • II - 120 horas • III - 150 horas • IV - Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas • 	



Incentivo à Qualificação

Além da progressão profissional, o plano de carreira do servidor técnico-administrativo oferece um incentivo ao servidor que possui educação formal superior a exigida para o cargo de que é titular.

O benefício é pago em percentuais calculados sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor. Os percentuais são fixados em tabela, que podem variar de 5% a 75%.

Nível de Escolaridade Formal Superior ao previsto para o exercício do Cargo

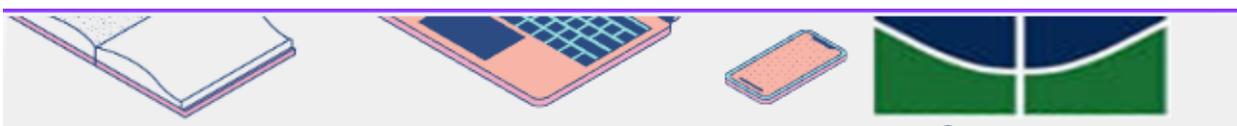
- Curso de Graduação completo - 25%
- Especialização, com carga horária igual ou superior a 36 horas - 30%
- Mestrado - 52%
- Doutorado - 75%



Incentivo à Qualificação

Como forma de estimular a educação continuada por meio de incentivo à qualificação dos servidores da UnB, a instituição oferta regularmente turmas de mestrado profissional nos programas de Pós-Graduação em Gestão Pública, de Pós graduação em Economia, Pós-graduação em Educação, Pós Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas, Pós-Graduação em Computação Aplicada e Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação.

Devido à realidade laboral cada vez mais complexa e que exige dos profissionais novas competências e habilidades, o planejamento das ações e políticas de capacitação torna-se fundamental. Por esse motivo, anualmente é divulgado o Programa Anual de Capacitação (PAC), relacionando os cursos que serão ofertados, a partir do levantamento das necessidades de capacitação realizado junto aos servidores técnico administrativos e suas chefias imediatas.



Capacitação e Formação Continuada

A UnB, por meio da Coordenadoria de Capacitação (PROCAP) vinculada ao DGP, oferece aos servidores técnico-administrativos e docentes ações de capacitação, como cursos presenciais, híbridos, remotos e a distância, oficinas, palestras, mestrado profissional, entre outras ações, proporcionando o desenvolvimento de competências e a atualização de conhecimentos, habilidades e atitudes. Visa ainda ampliar e democratizar oportunidades de capacitação, oferecendo treinamentos personalizados ao servidor, sem que haja necessidade de retirá-lo de seu ambiente de trabalho, a partir do uso de plataformas virtuais.

Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)

O Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) é um instrumento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), estabelecida pelo Decreto n. 9.991/2019. É elaborado anualmente pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC). No PDP da UnB, coordenado pela PROCAP/DCADE/DGP, são estabelecidas as necessidades de desenvolvimento que deverão ser atendidas ao longo do ano por meio de ações de capacitação. A previsão de constar no PDP a necessidade de desenvolvimento é requisito essencial para as autorizações de licença para capacitação, afastamento para participação em programa de pós-graduação e demais afastamentos para ações de desenvolvimento. Para conhecer mais a respeito do plano de desenvolvimento da UnB,



Ações de Capacitação

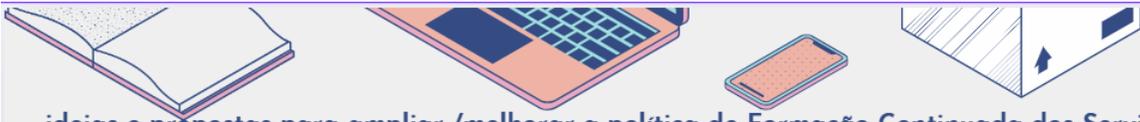
A PROCAP UnB oferece as seguintes ações de capacitação

- **Cursos Internos:** Cursos ofertados na modalidade remota, presencial ou híbrida de acordo com as lacunas de competências identificadas junto aos Decanatos e demais unidades selecionadas. A cada ano são selecionadas algumas unidades para serem consultadas a respeito da oferta desses cursos.
- **Aprendizagem em Serviço:** Prevista na Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas nº 01/2016, seção II. Visando o desenvolvimento institucional e a valorização dos talentos presentes dentro da Universidade de Brasília, é possível que os detentores de conhecimento transmitam-no a seus colegas e sejam certificados por isto. Conforme o art. 14 da resolução, a aprendizagem em serviço é caracterizada como ação/evento de capacitação realizada por meio de atividades desenvolvidas no local de trabalho acompanhadas de instrução/treinamento, sob supervisão específica, de acordo com planejamento prévio aprovado pela Decade/Procap. A atividade de aprendizagem em serviço gera certificação tanto para o servidor que recebe a aprendizagem, quanto para o facilitador.
- **UnB idiomas:** Programa de línguas destinado ao público adulto que concede bolsas de estudo a servidores técnico-administrativos. São reservadas ao sistema de bolsas duas vagas por turma ofertada no período, sendo 01 (uma) vaga destinada a servidores técnico-administrativos e docentes (PROCAP) e 01 (uma) vaga a alunos da Assistência Estudantil DDS/DAC/UnB.
- **Mestrado Profissional:** A Procap custeia turmas de Mestrado Profissional com vagas exclusivas para servidores da UnB, nas áreas de Economia, Educação e Gestão Pública. Em 2023 foi lançado o Programa de Pós-Graduação em Governança e Inovação em Políticas Públicas, realizado em parceria com a FACE (Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas Públicas). Houve, ainda, o lançamento do Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia Elétrica da UnB para o Mestrado Profissional em 2024.
- **Eventos Externos:** O Decanato de Gestão lança anualmente edital que dispõe sobre a concessão de apoio financeiro para participação em ações de desenvolvimento externas à Universidade para o ano de 2024.



ideias e propostas para ampliar /melhorar a política de Formação Continuada dos Servidores Técnico-Administrativos da UnB

- **Ampliação e Pesquisa de Demandas:** realizar pesquisas entre servidores para identificar a demanda por cursos técnicos e ampliar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação com vagas reservadas para servidores.
- **Oficinas para Unidades:** oferecer treinamentos simultâneos para todos os servidores de uma unidade, visando mudanças efetivas no ambiente de trabalho.
- **Treinamento para Atendimento ao Público:** fornecer capacitações específicas para setores que lidam diretamente com o público, aprimorando o atendimento.
- **Espaços de Expressão e Divulgação:** criar mais espaços para servidores expressarem suas necessidades de formação e divulgar melhor os programas existentes.
- **Atualização do Catálogo de Cursos:** renovar o catálogo da Procap para incluir cursos voltados às novas demandas tecnológicas e ao teletrabalho.
- **Cursos em Áreas Prioritárias:** focar em cursos sobre ética e responsabilidade profissional, comunicação interpessoal, gestão e liderança, inovações tecnológicas e atendimento ao público.
- **Vagas por Área de Atuação:** reservar vagas de formação específicas para áreas de atuação dos técnicos.



ideias e propostas para ampliar /melhorar a política de Formação Continuada dos Servidores Técnico-Administrativos da UnB

- **Novas Metodologias de Ensino:** oferecer cursos que utilizem metodologias inovadoras, com foco em uma abordagem prática e dinâmica.
- **Maior Oferta e Cronograma Regular:** aumentar a frequência de cursos e criar um cronograma de ofertas recorrentes.
- **Turmas Específicas e Processos Simplificados:** Criar turmas exclusivas para servidores com processos seletivos mais simplificados.
- **Apoios para Mestrado e Doutorado:** ampliar a oferta de vagas de pós-graduação para técnicos administrativos e simplificar o processo de afastamento para capacitação, permitindo maior acesso e incentivo ao avanço acadêmico.
- **Capacitação em Comunicação Interna:** promover cursos específicos na área para servidores.

Referências



GATTI, B. A.; BARRETO, E. de S. (Coord.). Professores do Brasil: impasses e desafios. Brasília: UNESCO, 2009.

NOVOA, A. A formação tem de passar por aqui: as histórias de vida no projecto Prosalus. In: NOVOA, A.; FINGER M. (Orgs.). O método (auto)biográfico e a formação. Lisboa: Ministério da Saúde, 1988.

https://www.capatacao.unb.br/images/RELAT%C3%93RIO_DE_ATIVIDADES_2023_-_diagramado_corrigido_.1.pdf

https://planejamento.unb.br/images/Central_de_Conte%C3%BAdos/PDI_UnB_-_2023_2028.pdf

ências

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11021.htm

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018. 325 p.

APPLE, M. W. **A Luta Pela Democracia Na Educação Crítica**. Revista e-Curriculum, [S.l.], v. 15, n. 4, p. 894-926, dez. 2017.

BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução: Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999. 519 p. (Coleção Aprender).

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70; LDA. 2011.

BRANCO, C. **Formação continuada de professores: focalizando a relação teoria-prática**. 2007.
Disponível em: http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/artigo_cristina_branco.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Acesso em: 01 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.825, de 23 de fevereiro de 2006**. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Disponível em: Acesso em: 01 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: Acesso em: 01 abr. 2024.

BRASIL. **Guia de Elaboração do Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2023 (PDP) no Portal SIPEC**. Versão revisada. Brasília: Ministério da Economia, julho 2022. Acesso em: 01 abr. 2024

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-Enap/SEDGG/ME n. 21, de 1º de fevereiro de 2021**. Estabelece orientações aos órgãos do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, quanto aos prazos, condições, critérios e procedimentos para a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD de que trata o Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília-DF: SGP-Enap/SEDGG/ME, 2021b

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: Acesso em: 01 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições 152 Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: . Acesso em: 01 abr. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014.** Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Disponível em: < http://www.lex.com.br/legis_25229271_PORTARIA_N_27_DE_15_DE_JANEIRO_DE_2014.aspx>. Acesso em: 01 abr. 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in* 5(2), 77-101, 2006. Disponível em: 12 julho. 2024

CAMILLO, M. R. da S. **Aspectos motivacionais da lei 11.091/2005 na vida funcional dos servidores técnico-administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre** – Câmpus Cruzeiro do Sul. 2015. 44 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) —Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Cruzeiro do Sul–AC, 2015.

CATTANI, A. D. **Trabalho e autonomia.** Petrópolis: Vozes, 1996.

CASTANHO. M. E. Trabalho, Educação e Sociedade: práticas pedagógicas e formação do educador. **Linhas Críticas.** Revista Semestral da Faculdade de Educação. Brasília, v.14, n.27, p.177-190, jul/dez. 2008.

CASTRO, Francisco Mirtiel Frankson Moura. **A interação professor-aluno e os saberes da experiência: implicações e perspectivas para a formação contínua docente /** Francisco Mirtiel Frankson Moura Castro. 2013. 303 f.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto;** tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

COTONHOTO, LARISSY ALVES, et al. **"A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A INCLUSÃO ESCOLAR NO IFES: FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO."** VII FÓRUM DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA INCLUSIVA (2018): 26.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FREIRE, Paulo. **Conscientização**. São Paulo: Cortez e Moraes, 1979

FAZENDA, I. C. A. (Org.). **Metodologia da Pesquisa Educacional**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

FERREIRA, N. S. A. **As pesquisas denominadas “estado da arte”**. **Educação & Sociedade**, São Paulo, ano 23, n.79, p.257-272. Ago.2002. Disponível em: www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf., 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, Ed. Especial, 2001.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução de S. Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FURTER, PIERRE. **Educação e Vida**. Petrópolis, Vozes, 1976

FRIEDMANN, G. **Problèmes humains du machinisme industriel**. Paris: Galimard, 1946.

GATTI, B. Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. **Revista Brasileira de Educação** v. 13 n. 37 jan./abr. 2008, p.57-70.

GATTI, B. A. A construção metodológica da pesquisa em educação: desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, [S.l.], v. 28, n. 1, abr. 2012. ISSN 2447-4193. Disponível em: . Acesso em: 18 mar. 2024.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
Gomes, Danilo Garufe Reflexões docentes sobre a ATPC : uma análise da formação continuada em serviço / Danilo Garufe Gomes. -- 2020. 181 f. : il.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

IMBERNÓN, F. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos profissionais**. Porto Alegre: ARTMED, 2003.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LOPES, L. M. **Capacitação online: Um estudo sobre processo de formação continuada no Ministério da Previdência Social.** Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro. p.139. 2012.

MAGNIN, L.; PAN, M. As políticas de educação continuada por competências: um estudo das configurações subjetivas do trabalhador público brasileiro. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 18(2), 153-167, 2015.

MARCELINO, G. F. (org.). **Gestão estratégica de universidade.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004. 240 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003

MARCONI, N. **Políticas integradas de recursos humanos para o setor público.** 2005. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. Disponível em: Acesso em: 20 jun. 2024

Mattos, P. L. C. L. de. (2005). **A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise.** *Revista De Administração Pública*, 39(4), 823 a 848. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6789>

MENDES DE OLIVEIRA, N.; PEREIRA BILIO, M. G.; CANDIDO GOMES, E.; GRAÇAS CAMPOS, M. das. OS REFLEXOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA EM SERVIÇO POR MEIO DO PROGRAMA PROFUNCIÓNÁRIO: A PERCEPÇÃO DOS CURSISTAS. **Revista Prática Docente**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 334–354, 2019. DOI: 10.23926/RPD.2526-2149.2019.v4.n1.p334-354.id405. Disponível em: <https://periodicos.cfs.ifmt.edu.br/periodicos/index.php/rpd/article/view/565>. Acesso em: 1 mar. 2024.

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do C. **Análise Textual Discursiva.** 2. ed. Ijuí: Unijuí, 2013.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** São Paulo: Hucitec, 1998.

MINAYO, M. C. S. & SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?** *Cad. Saúde Públ.*, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set, 1993

NAVILLE, P. **Essai sur la qualification du travail.** Paris: Rivière, 1956. p. 135-1

OLIVEIRA, V. B. de. **Currículo e formação de professores:** Discursos da profissionalização docente. Trabalho apresentado a 36ª Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, Goiânia - Goiás, Anais. 2013.

PACHECO, R. S. Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP — Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 75-88, 2002.

PIMENTEL, Maria de Lourdes Correia. A repetência segundo o aluno repetente: um discurso feito na primeira pessoa do singular. Dissertação (Mestrado em Educação). UFPE, Recife, 2005.

PINHEIRO, Mary Sande. **Política de formação continuada dos técnico-administrativos: proposição de um sistema de monitoramento a partir dos Mestrados Profissionais da Universidade de Brasília**. 2020. [109] f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) —Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

RIBEIRO, J. Q. **Ensaio de uma teoria da administração da educação**. Edição Revisada, anotada e ampliada por João Gualberto e Carvalho Meneses. São Paulo: Saraiva, 1978.

SALLES, F. C. A formação continuada em serviço. **Revista Iberoamericana de Educación**, 2004. Disponível em: <http://www.rioei.org/deloslectores/806Casadei.PDF>. Acesso em 10 de março de 2024.

SANTOS FILHO, J. C. dos. **Pesquisa quantitativa versus pesquisa qualitativa: desafio paradigmático**. In: Santos Filho, J. C. dos; Gamboa, S. A. S. (Org). Pesquisa educacional: quantidade-qualidade. São Paulo: Cortez. 2002. Coleção Questões da Nossa Época; v.42. p.13-59.

SACRISTÁN, J. G. (Org.). **Saberes e incertezas sobre o currículo**. Porto Alegre: Penso, 2013

SILVA, F. T.; BORGES, L. F. F. **Currículo e Ensino de História: um estado do conhecimento no Brasil**. Educ. Real., Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1693-1723, out. 2018.

SILVA, F. T.; NASCIMENTO, C. P. **Pesquisa aplicada a educação: perspectivas em mapas conceituais**. Brasília: UniProjeção, 2023

SILVA, Obdália Santana Ferraz. Os ditos e os não-ditos do discurso: movimentos de sentidos por entre os implícitos da linguagem. R. Faced, Salvador, n.14, p. 39-53, jul./dez., 2008.

SOARES, L. Q.; FERREIRA, M. C. **Pesquisa participante como opção metodológica para investigação de práticas de assédio moral no trabalho**. Psicologia, v. 6, p. 85-110, Florianópolis, 2006.

SOUSA, Jaqueline de Almeida. **Desafios e papel do Técnico em Assuntos Educacionais da Universidade de Brasília**. 2019. 114 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) —Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

STEIL, A. V. **Um modelo de aprendizagem organizacional baseado na ampliação de competências desenvolvidas em programas da capacitação**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-

Graduação em Engenharia de Produção.p.210.2002. Disponível em <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84075>. Acesso em: 10 de abril 2024

TAVARES, Amanda de Andrade Dias. **Identidade e prática laboral das pedagogas técnico-administrativas em educação da Universidade de Brasília**. 2019. 150 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC, 2003.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Instrução Normativa da Câmara de Gestão de Pessoas n° 01/2016**. Disponível em: <http://www.capacitacao.unb.br/images/IN_CGP_2016.zip>. Acesso em: 10 fev. 2024

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB. 2012. **Decanato de Gestão de Pessoas – DGP/UnB** Disponível em : <http://www.dgp.unb.br/quantitativo-de-tecnicos-e-docentesativos-do-quadro-fub>.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) 2024**. Disponível em: https://www.capacitacao.unb.br/images/PLANO_DE_DESENVOLVIMENTO_DE_PESSOAS.pdf

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023 - 2026**. Disponível em: https://www.planejamento.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=43&Itemid=833

APÊNDICES



**Programa. de Pós-Graduação em Educação -Modalidade Profissional (PPGE-MP)
Faculdade de Educação Universidade de Brasília**

APÊNDICE A -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a), você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa “Desafios e Possibilidades da Formação Continuada em Serviço para os Servidores Técnicos Administrativos da UNB na Percepção do Servidor e do Gestor”. Esta investigação faz parte da pesquisa de Mestrado em Educação, realizada pela discente – Liziane Feckner Buldain Obes, mat. 231103760, orientada pela Prof.^a Dr.^a Liliane Campos Machado. O objetivo deste estudo é analisar os desafios e as possibilidades de formação continuada em serviço para os servidores Técnicos-Administrativos da UnB, na percepção do Servidor e do Gestor. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder ao questionário. Logo abaixo você deverá assinalar seu consentimento ou não para a sua participação. Em caso afirmativo, você estará cedendo os direitos a pesquisadora para o uso das informações que serão analisadas na pesquisa, bem como as publicações advindas desse processo. A qualquer momento você pode desistir de sua participação. Para isso basta apenas nos informar, pois assim os dados serão desconsiderados. Sua recusa não trará qualquer prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso a profissional responsável pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. As informações obtidas serão analisadas pela pesquisadora, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Para qualquer esclarecimento, segue os contatos da pesquisadora: Liziane Feckner Buldain Obes - lizianeobes@unb.br -(61) 98191-3384.

() Concordo em participar desta pesquisa. () Não concordo em participar desta pesquisa.

NOME COMPLETO: _____

ASSINATURA _____

DATA: / /2024.

Agradecemos sua colaboração!

Brasília - DF, 2024.



**Programa. de Pós-Graduação em Educação -Modalidade Profissional (PPGE-MP)
Faculdade de Educação Universidade de Brasília**

APÊNDICE B -QUESTIONÁRIO PARA OS SERVIDORES TAE

TEMA DA PESQUISA: Desafios e Possibilidades da Formação Continuada em Serviço para os Servidores Técnicos Administrativos da UnB na Percepção do Servidor e do Gestor.

MESTRANDA: Liziane Feckner Buldain Obes

ORIENTADORA: Liliane Campos Machado

- 1) Insira os três primeiros dígitos do seu CPF:(Você não será identificado. Os números são para validação do respondente. Suas respostas serão anônimas e tratadas com confidencialidade).

- 2) Em qual unidade da UnB você está alocado?

- 3) Qual é o seu nível de escolaridade?

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Ensino Superior

- 4) Qual o seu cargo?

Auxiliar administrativo (nível fundamental)

Assistente administrativo (nível médio)

Técnico administrativo (nível técnico)

Analista (nível superior)

- 5) Você ocupa função temporária ou função de confiança, como chefia ou cargos de direção?
() Sim () Não
- 6) Cursou Graduação antes ou depois de assumir o cargo na UnB?
() Antes () Depois
- 7) Há quanto tempo você trabalha na UnB?
() 0-3 Anos () 3-10 Anos () 11-20 Anos () 21 + Anos
- 8) Onde atua na UnB atualmente?
() Decanato
() Secretaria Unidades Acadêmicas
() Diretorias de Gestão e Administração
() Outros
- 9) Você cursou pós-graduação?
() Sim () Não
- 10) Cursou pós-graduação de assumir o cargo na UnB
() Antes () depois
- 11) Qual foi o nível da pós-graduação (marque mais de uma opção se for o caso)? ()
Latu sensu (especialização ou MBA) () Stricto Sensu (Mestrado/Doutorado)
- 12) Você fez mais que uma especialização ou MBA?
() Sim () Não
- 13) Cite abaixo quais foram as especializações ou MBAs

- 14) Você fez mais que um mestrado ou doutorado?
() Sim () Não
- 15) Cite abaixo quais foram os mestrados ou doutorados:

- 16) Em qual área do conhecimento foi (foram) a(s) pós-graduação(ões)

- Ciências Humanas
 - Ciências Sociais
 - Ciências Exatas
 - Outros.
- 17) A(s) graduação(ções) ou pós-graduação(ções) contribuiu(iram) para a realização das suas atividades profissionais na UnB?
- Sim Não
- 18) Você já participou de programas de formação continuada oferecidos pela PROCAP/UnB?
- Sim Não
- 19) Qual foi a modalidade da formação?
- Presencial
 - Virtual
 - Híbrida
- 20) Quais áreas foram abordadas nas formações continuadas em que você participou?
- Gestão administrativa
 - Educação Desenvolvimento pessoal
 - Atendimento ao público
 - Outros
- 21) Como você avalia a qualidade dos programas de formação continuada oferecidos pela UnB?
- Péssimo Ruim Bom Muito Bom Excelente
- 22) Você já participou de eventos ou cursos de formação continuada fora da UnB?
- Sim (cite qual/quais na caixa de texto ao lado):
- Não
- 23) Quais são os principais desafios que você enfrenta para participar de programas de formação continuada?
- Indisponibilidade de tempo
 - Escassez de oferta de cursos
 - Desinteresse pelos temas propostos

- Dificuldades tecnológicas
 - Falta de apoio do Setor e/ou Chefia
 - Outros
- 24) Você já encontrou dificuldade em encontrar informações sobre os cursos de formação continuada oferecidos pela PROCAP UnB?
- Sim (cite qual/quais na caixa de texto ao lado):
 - Não
- 25) Quais fatores você considera que poderiam melhorar sua participação em programas de formação continuada?
- Maior oferta de cursos relevantes
 - Flexibilidade de horários
 - Mais opções de cursos online
 - Melhor divulgação dos cursos
 - Apoio financeiro para participação
 - Outros.
- 26) Quais são os principais benefícios da formação continuada em serviço? ()
- Aprimoramento das habilidades profissionais
 - Oportunidades de progressão na carreira
 - Atualização sobre novas tecnologias e práticas
 - Incentivo à qualificação
 - Outros
- 27) Qual é a importância da formação continuada para o desenvolvimento da sua carreira?
- Incentivo á qualificação e progressão na carreira
 - Reconhecimento Profissional
 - Atualização e aprimoramento de conhecimentos
 - Todos os itens acima
 - Outros
- 28) Quais habilidades ou conhecimentos você considera mais importantes para serem abordados em futuras formações continuadas?
- Gestão e liderança

- () Inovações tecnológicas
- () Comunicação e relacionamento interpessoal
- () Ética e responsabilidade profissional
- () Atendimento ao público
- () Outros

29) Você se sente apoiado pela gestão da UnB em relação à sua formação continuada?

- () Sim
- () Não (cite o motivo na caixa de texto ao lado)

30) Que sugestões você daria para aprimorar os programas de formação continuada na UnB? (escreva abaixo).

31) Gostaria de compartilhar alguma experiência ou comentário adicional sobre a formação continuada na UnB? (escreva abaixo).

Agradecemos a sua participação!!



**Programa. de Pós-Graduação em Educação -Modalidade Profissional (PPGE-MP)
Faculdade de Educação Universidade de Brasília**

APÊNDICE C -TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a), você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa “Desafios e Possibilidades da Formação Continuada em Serviço para os Servidores Técnicos Administrativos da UNB na Percepção do Servidor e do Gestor”. Esta investigação faz parte da pesquisa de Mestrado em Educação, realizada pela discente – Liziane Feckner Buldain Obes, mat. 231103760, orientada pela Prof.^a Dr.^a Liliane Campos Machado. O objetivo deste estudo é analisar os desafios e as possibilidades de formação continuada em serviço para os servidores Técnicos-Administrativos da UnB, na percepção do Servidor e do Gestor. Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar da entrevista. Logo abaixo você deverá assinalar seu consentimento ou não para a sua participação. Em caso afirmativo, você estará cedendo os direitos a pesquisadora para o uso das informações que serão analisadas na pesquisa, bem como as publicações advindas desse processo. A qualquer momento você pode desistir de sua participação. Para isso basta apenas nos informar, pois assim os dados serão desconsiderados. Sua recusa não trará qualquer prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição. Em qualquer etapa do estudo, você terá acesso a profissional responsável pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas. As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. As informações obtidas serão analisadas pela pesquisadora, não sendo divulgada a identificação de nenhum participante. Para qualquer esclarecimento, segue os contatos da pesquisadora: Liziane Feckner Buldain Obes - lizianeobes@unb.br

() Concordo em participar desta pesquisa. () Não concordo em participar desta pesquisa.

NOME COMPLETO: _____

ASSINATURA _____

DATA: / /2024.

Agradecemos sua colaboração!

Brasília - DF, 2024



**Programa. de Pós-Graduação em Educação -Modalidade Profissional (PPGE-MP)
Faculdade de Educação Universidade de Brasília**

APÊNDICE D – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Apresento-lhe, a mestranda do Programa de Pós Graduação em Educação Modalidade Profissional – PPGE-MP da Faculdade de Educação, Liziane Feckner Buldain Obes, matrícula: 231103760 que está em fase de construção de uma pesquisa com seguinte temática: **“Desafios e Possibilidades da Formação Continuada em Serviço para os Servidores Técnicos Administrativos na UnB na Percepção do Servidor e do Gestor”**, sendo assim, para que ela possa desenvolver a pesquisa faz necessária a aplicação de um instrumento de coleta de dados junto a este setor da Universidade de Brasília.

Nossa proposta é que ao final da pesquisa a acadêmica possa encaminhar e, se necessário for apresentar, oralmente os resultados da pesquisa ao grupo envolvido nela e/ou a quem a direção dessa instituição achar conveniente.

Acreditamos na construção de um conhecimento que possa provocar transformações, por isso o mestrando se compromete a manter o anonimato do setor e dos sujeitos colaboradores, bem como dar o feedback dos dados coletados,

Certa de poder contar com colaboração de V. S^a, agradeço.

Atenciosamente,

Coordenadora do Programa de Pós Graduação – PPGE-MP

Orientadora



**Programa. de Pós-Graduação em Educação -Modalidade Profissional (PPGE-MP)
Faculdade de Educação Universidade de Brasília**

APÊNDICE E -ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES

TEMA DA PESQUISA: Desafios e Possibilidades da Formação Continuada em Serviço para os Servidores Técnicos Administrativos da UnB na Percepção do Servidor e do Gestor.

MESTRANDA: Liziane Feckner Buldain Obes

ORIENTADORA: Liliane Campos Machado

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM GESTORES

Prezados(as),

Estamos conduzindo uma pesquisa para analisar os desafios e possibilidades da formação continuada em serviço para os servidores técnicos administrativos da Universidade de Brasília (UnB) na percepção do Gestor. Sua participação é fundamental para compreendermos as necessidades e percepções dos gestores em relação a este tema. Agradecemos desde já a sua colaboração!

Nome:

Cargo/Função:

Tempo de atuação na UnB:

Setor/Departamento:

- 1) Como você avalia a importância da formação continuada para os servidores técnicos administrativos?

- 2) Quais são os principais incentivos e benefícios que você observa na formação continuada para a equipe administrativa pela Universidade?
- 3) Quais são os principais incentivos e benefícios que você observa na formação continuada para a equipe administrativa pela Unidade?
- 4) Quais são os principais desafios que você enfrenta para implementar programas de formação continuada no seu setor?
- 5) Sente alguma resistência por parte dos servidores em participar de cursos de formação continuada? Se sim, a que você atribui essa resistência?
- 6) Como você avalia a disponibilidade de recursos (financeiros, tecnológicos, humanos) para a realização de programas de formação continuada?
- 7) Quais estratégias ou iniciativas você acredita que poderiam melhorar a adesão dos servidores técnicos administrativos aos programas de formação continuada?
- 8) Você poderia citar exemplos de programas de formação continuada que tiveram um impacto positivo na equipe administrativa?
- 9) Quais áreas de conhecimento ou habilidades você considera prioritárias para o desenvolvimento dos servidores técnicos administrativos?
- 10) Como você identifica as necessidades de formação da sua equipe?
- 11) Quais mecanismos de feedback e avaliação são utilizados para medir a eficácia dos programas de formação continuada?
- 12) Como os resultados dessas avaliações são utilizados para aprimorar os programas futuros?
- 13) Gostaria de acrescentar algum comentário ou sugestão sobre a formação continuada para os servidores técnicos administrativos da UnB?

Agradecemos a sua disponibilidade e colaboração.

Pesquisadora: Liziane Feckner Buldain Obes

E-mail: lizianeobes@unb.br