

# **FORMAÇÃO CONTINUADA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Thaís de Freitas Carvalho<sup>1</sup>  
Luís Miguel Dias Caetano<sup>2</sup>

## **RESUMO**

A formação continuada consiste na busca permanente pelo aprimoramento de habilidades, conhecimentos e competências, visando proporcionar um meio de desenvolvimento profissional ao longo do tempo. Para o servidor público, pode favorecer o melhor desempenho nas suas funções e consolidar uma abordagem proativa, essencial para garantir que o serviço público de qualidade e eficiente, alinhado com as demandas em constante mudança da sociedade. Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa é analisar a relação entre a formação continuada e a qualidade de serviços no âmbito das atividades profissionais de servidores públicos federais. Em termos metodológicos, o estudo apresenta cunho qualitativo, do tipo bibliográfico e exploratório. Foi aplicado um questionário a 33 Técnicos Administrativos em Educação (TAE) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - Unilab. Os resultados apontam que os servidores da UNILAB reconhecem a relevância dessas atividades para o aprimoramento profissional, corroborando com valorização da prática em relação à formação continuada.

Palavras-chave: Formação continuada. Qualidade do serviço. Serviços públicos.

## **ABSTRACT**

Continuing training consists of the permanent search for improving skills, knowledge and competencies, aiming to provide a means of professional development over time. For public servants, it can promote better performance in their duties and consolidate a proactive approach, essential to ensure that the public service is of quality and efficient, aligned with the constantly changing demands of society. In this sense, the general objective of the research is to analyze the relationship between continuing education and the quality of services within the scope of professional activities of federal public servants. In methodological terms, the study has a qualitative, bibliographic and exploratory nature. A structured questionnaire was applied via Google Forms to Administrative Education Technicians (TAEs) at the University of International Integration of Afro-Brazilian Lusofonia - Unilab. The results indicate that UNILAB employees recognize the relevance of these activities for professional improvement, corroborating the appreciation of the practice in relation to continuing education.

Keywords: Continuing training; Quality of service; Public service.

## **1 INTRODUÇÃO**

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração Pública pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), e-mail: thaiscarvalho.unilab@gmail.com

<sup>2</sup> Licenciado em Gestão de Empresas, Mestre em Comportamento Organizacional, Doutor em Educação e Pós-Doutor e Ensino. Orientador docente no Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), atuando no Curso de Administração Pública, e-mail: migueldias@unilab.edu.br

O processo de aprendizagem está em constante evolução, por isso as organizações devem estar atentas às inovações para promover a formação continuada como parte enriquecedora da satisfação das necessidades da população, o que beneficia os servidores e garante a qualidade dos usuários dos serviços públicos. Atualmente é necessário a busca contínua pelo desenvolvimento profissional. A ideia que a formação termina com a graduação não é mais realista, pois os profissionais necessitam estarem aperfeiçoando os conhecimentos já adquiridos para consequentemente se manterem atualizados e terem relevância no mercado.

Vale ressaltar, que a prestação de serviços na esfera pública é alvo de análise avaliativa a todo momento pelos usuários daquele determinado serviço oferecido, os indivíduos que recebem atendimento público já possuem uma compreensão sobre a qualidade do serviço que estão recebendo. Devido a isso, o Estado já percebe que é imprescindível ações que promovam a cada dia mais o aperfeiçoamento das habilidades dos servidores públicos federais, a fim de servir os usuários com serviços eficientes e eficazes, atendendo a alguns princípios primordiais da administração pública e alcançando seus objetivos enquanto órgãos públicos.

Um funcionário qualificado é aquele cujo padrão de serviço tem a qualidade necessária para tal função, isso gera um maior salário que funciona como incentivo para a busca de novos títulos de qualificação, o que se enquadra na formação continuada. Para Duran (2017, p. 711), “a formação continuada pode ser compreendida como um conjunto de iniciativas e práticas educativas concebidas, planejadas e implementadas com o objetivo de propiciar oportunidades de desenvolvimento profissional”. A formação continuada como forma de promover a motivação e o crescimento profissional, adquirindo as competências necessárias ao desempenho eficaz das suas tarefas aliadas aos objetivos da organização. Diante disso, procuramos responder: Como a formação continuada pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos?

O objetivo geral da pesquisa é analisar a relação entre a formação continuada e a qualidade de serviços no âmbito das atividades profissionais de servidores públicos federais, em específico na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro Brasileira (UNILAB). Ademais, o estudo busca analisar a percepção dos servidores referente ao processo de qualificação no qual estão inseridos; analisar a importância da capacitação dos servidores federais e sua implicação com os serviços públicos prestados

por eles e identificar a presença da formação continuada no aperfeiçoamento profissional dos servidores da Unilab e o que motivam os servidores a buscarem-na.

Nesse sentido, a escolha do tema se deu por duas razões, a primeira foi após cursar a disciplina de “Gestão do Conhecimento” do curso de Administração Pública da Unilab, por meio das aulas ministradas, foi perceptível a relevância da formação continuada no aprimoramento dos serviços públicos, e consequentemente despertou um interesse sobre o assunto. Aliado a isso, houve o ingresso no estágio na Unilab, proporcionando uma perspectiva prática, evidenciando a necessidade do aprimoramento das habilidades dos profissionais.

No decorrer desse processo, observando os servidores e os serviços prestados, surgiram muitas questões que levaram à reflexão de como aqueles serviços poderiam ser realizados de maneira mais eficiente naquele ambiente, se caso, os profissionais da área possuísem determinadas habilidades ou tivessem interesse em adquiri-las, ou seja, se capacitar, a formação continuada.

Nesse contexto, esse estudo busca compreender os impactos que a formação continuada proporciona para a melhoria da qualidade dentro de uma organização pública, bem como os indicadores que motivam os servidores na busca pelo aprimoramento das suas atividades diárias.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Políticas de Formação na Universidade**

A tríade do Ensino/Pesquisa/Extensão é fundamental para o desenvolvimento, integração e formação de profissionais qualificados e cidadãos participativos. Visando equilibrar a formação acadêmica, produção do conhecimento e os impactos sociais, agregando valor à sociedade como um todo. Para Oliveira e Dantas (2019, p. 2) são funções das Universidades Brasileiras, focando na formação docentes e discentes, mas considera-se que devem reconhecer um terceiro elemento nesse processo; o profissional Técnico Administrativo em Educação (TAE). Esses profissionais desempenham um papel muito importante ao promover um atendimento com eficiência e de qualidade. Havendo a necessidade de rever as ações desses participantes ativos no processo educacional das Instituições de Ensino Superior (IES).

Nesse processo de qualificação desses profissionais, a Lei 11.091/2005 dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Com objetivo de estabelecer as estruturas e criar diretrizes para o ordenamento e funcionamento das universidades Federais. Proporcionando o crescimento e reconhecimento desses profissionais, responsáveis por desempenhar atribuições administrativas indispensáveis para o desenvolvimento das instituições de ensino superior. Segundo Silveira e Sentinela (2021, p. 3), “assim, é fundamental que a instituição ofereça um programa de capacitação continuada para suprir a lacuna existente entre as competências desejadas pela organização e as competências individuais do servidor”.

O aperfeiçoamento é baseado aos objetivos institucionais com a finalidade de melhorar a oferta de trabalho, havendo a possibilidade de capacitação a fim de atender o objetivo institucional, com a oferta de cursos e programas de capacitação, como previsto no Art. 3º referente gestão dos cargos do Plano de Carreira, destaca no inciso “VII – desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais” e inciso “VIII – garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal” (BRASIL, 2005).

O Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, estabelece as diretrizes que estruturam o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Tem como objetivo implementar um programa de capacitação continuada, que atenda às necessidades dos servidores, garantindo as condições necessárias para o cumprimento das suas funções e o pleno desenvolvimento de carreira. As formas de desenvolvimento ocorrem por meio da Progressão por Capacitação Profissional, Progressão por Mérito Profissional e Incentivo à Qualificação. Como descrito no Art. 3º para os efeitos deste Decreto, aplicam-se os seguintes conceitos:

I - desenvolvimento: processo continuado que visa ampliar os conhecimentos, as capacidades e habilidades dos servidores, a fim de aprimorar seu desempenho funcional no cumprimento dos objetivos institucionais; II - capacitação: 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; [...] IV - aperfeiçoamento: processo de aprendizagem, baseado em ações de ensino-aprendizagem, que atualiza, aprofunda conhecimentos e complementa a formação profissional do servidor, com o objetivo de torná-lo apto a

desenvolver suas atividades, tendo em vista as inovações conceituais, metodológicas e tecnológicas; V - qualificação: processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira; (BRASIL, 2006)

O estabelecimento do PCCTAE simbolizou um grande avanço para a profissão dos servidores, visto que por meio desta conquista legítima a relevância dos projetos de capacitação e formação no desenvolvimento da vida profissional de cada servidor público. Incentivar os indivíduos a se qualificarem continuamente proporcionará um retorno de servidores competentes, gerando uma postura mais confiante, de reconhecimento, oportunizando o melhor potencial profissional dos servidores e um serviço de qualidade ao contexto em que ele está inserido. Conforme Lacerda (2013, p.77) “capacitar é treinar a pessoa para enfrentar as situações relacionadas à sua atividade, com possibilidade de criar, resolver problemas, oferecer alternativas de melhorias”.

## **2.2 Qualidade dos Serviços Públicos: conceitos e desafios**

O conceito de qualidade passou por algumas eras que foram responsáveis por introduzir novas metodologias a fim de gerar produtos e serviços de qualidade, e atender as necessidades dos clientes de maneira eficaz. Segundo Santos (2014, p. 15) a qualidade propriamente dita teve origem antes da Revolução Industrial, quando a atividade produtiva estava nas mãos dos artesãos. A produção ocorria de acordo com as necessidades dos clientes, de forma manual e com um pequeno volume de produção. Garantia a uniformidade do produto, fazendo com que chegassem ao mercado a partir do reconhecimento de algumas especificações necessárias. Havia a participação do trabalhador artesão em todas as etapas de inspeção para garantir a qualidade na entrega final do produto. Essa fase ficou conhecida como Era da Inspeção.

Ainda segundo Santos (2014, p.16), a segunda era ficou conhecida como Era do Controle Estatístico da Qualidade. No início do século XX, a inspeção formal foi necessária a partir do surgimento da produção em massa. Frederick Taylor legitimou as atividades de inspeção, separando os processos fabris e atribuindo os profissionais especializados. O sistema fabril, produto da revolução industrial, passou a dividir os ofícios do artesão em tarefas especializadas. A qualidade no sistema fabril, foi assegurado pela qualificação dos trabalhadores, complementada por auditorias e

fiscalizações. Com a produção em massa, foi necessário utilizar métodos estatísticos para controlar a qualidade do processo produtivo.

De acordo com Santos (2014), a terceira Era conhecida como Era da Qualidade Total, surgindo após a segunda guerra mundial. Após uma revolução na qualidade, quando os principais fabricantes japoneses de bens militares para uso interno e passaram para a fabricação de bens civil para o comércio, os produtos eram evitados pelo mercado internacional, já que tinha uma má qualidade na produção dos seus produtos exportados. Os japoneses receberam empresas e especialistas americanos que foram essenciais para reverter a péssima qualidade dos produtos japoneses. As estratégias representavam uma nova abordagem, pois ao invés de confiar apenas na inspeção do produto, os fabricantes japoneses melhoraram todos os processos organizacionais. Dessa forma, alavancaram as produções de qualidade e com os preços mais baixos, beneficiando consumidores em todo o mundo.

Segundo Deming (1990) citado por Silva (2006):

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar” (DEMING,1990, p.125 apud SILVA, 2006, p.15)

A maneira como a qualidade é determinada e compreendida na organização representa o modelo de como é realizada a formação de bens e serviços. Deming por sua vez, foi o responsável por criar o que conhecemos por ciclo PDCA: “P significa *plan* (planejar), D quer dizer do (fazer), C significa *control* (controlar) e A, *action* (ação)”. Essa ferramenta institui que cada parte do processo está interligada de forma contínua, devendo ser planejados e trabalhados, estudadas e analisadas, controlando cada mudança em cada fase. Após isso, com os resultados das fases anteriores devem ser realizadas a avaliação dos resultados alcançados de acordo com os objetivos propostos.

Juran e Feo (2010, p. 4) afirmam que a “qualidade pode afetar positivamente os resultados financeiros de uma organização, reduzindo os custos e aumentando a rentabilidade”. Destaca que a busca contínua pela excelência na qualidade gera a criação de uma cultura de alto valor. Organizações que alcançam resultados sustentáveis e excedem as expectativas dos clientes, são consideradas empresas de classe mundial, pois apresentam as melhores práticas e excelência no desempenho. Dessa maneira, gera

a satisfação dos colaboradores e o interesse das partes interessadas, e consequentemente garante a busca por excelência a longo prazo.

Segundo Slack (2002) a importância da produção de bens e serviços de alta qualidade para clientes internos e externos, pois garantir a qualidade é fundamental para o sucesso da empresa e a satisfação do cliente. Ainda segundo o autor, para as empresas o “conhecimento” é fundamental nos processos de criação de valor e conhecimento especializado dos funcionários. O conhecimento é um ativo valioso, pois desempenham um papel vital nas tomadas de decisões estratégicas, nas inovações das empresas e nos processos de produção, gerando o aumento da satisfação e o sucesso da empresa.

No campo da administração pública, as preocupações com a qualidade estão ligadas à questão da cidadania. A tarefa da administração pública é proporcionar à sociedade bens e serviços necessários. Os cidadãos que mantêm a máquina estatal por meio do pagamento de impostos, taxas e impostos esperam receber em troca serviços públicos da mesma qualidade dos insumos prestados. (CARVALHO; TONET, 1994, p. 139)

Numa sociedade cada vez mais exigente, a atuação profissional necessita de uma formação adequada e de qualidade. Araújo (2004, p. 10) considera que no serviço público “a qualidade consiste na prestação de serviço com maior eficiência, eficácia e equidade, na busca pelo aprimoramento contínuo para satisfazer aos cidadãos, agregando valor e sendo acessível a toda sociedade”.

### **2.3 Formação Continuada e Qualidade dos Serviços Públicos**

A formação continuada é um requisito essencial para os profissionais se manterem em um mercado competitivo, contribui para a valorização do capital humano nas empresas, tornando-se essencial no desenvolvimento das habilidades sociais e profissionais. Segundo Melo (2014, p.52), “as recentes mudanças no âmbito profissional, destacam a importância da formação continuada para as organizações”, pois a qualificação dos indivíduos com flexibilidade e autonomia em grupo, juntamente com a evolução tecnológica, são elementos que permitem a autonomia para o aperfeiçoamento das habilidades ao longo do tempo, independente das mudanças temporais.

Nesse contexto Bastos traz o conceito de qualificação:

Um conjunto de características das rotinas de trabalho, expressa empiricamente como tempo de aprendizagem no trabalho ou por capacidades adquiridas por treinamento; deste modo, qualificação do posto de trabalho e

do trabalhador se equivalem; como uma decorrência do grau de autonomia do trabalhador e por isso mesmo oposta ao controle gerencial; e como construção social, complexa, contraditória e multideterminada (BASTOS, 2006, p. 31).

Para o autor, existem algumas divergências entre as definições propostas por autores dessa temática quando se trata de qualificação. Assim, a qualificação, entendida como um grupamento de rotinas de trabalho que podem ser obtidas a partir do desempenho profissional ou através de treinamento, cursos específicos na área de atuação dos servidores, pode ser o conceito mais próximo do que é aplicado na Unilab, oferecido aos servidores TAE da instituição.

Para Chiavenato (2008, p.157) “conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores, são aspectos fundamentais nas organizações que valorizam um ambiente com inovação e competitividade”. Empresas de sucesso concentram-se mais na manutenção preventiva: antecipando e promovendo essa formação antes - e não depois - de novos conhecimentos, aptidões e competências se tornam importantes e necessárias.

De acordo com Lopes e Vilarinho (2014, p. 4), “Formação continuada implica em conhecimento que se agrega ao já existente, seja ele oriundo de formação inicial ou mais avançada”. A Formação continuada é de grande valia para o serviço público de qualidade, pois a aplicabilidade dos conhecimentos teóricos contribui para o desenvolvimento de habilidades com eficiência.

A formação continuada não deve ser desconsiderada dentro da máquina pública, incide na prestação de serviço de qualidade aos cidadãos e na valorização do servidor.

A formação continuada não substitui uma formação inicial consistente, mas é importante para os profissionais que estão atuando, uma vez que o avanço dos conhecimentos, tecnologias e as novas exigências do meio social e político impõe a ele, à escola e às instituições formadoras, a necessidade de aperfeiçoamento da formação profissional. (VIEIRA, VIEIRA, BELUCAR, 2020, p. 101)

As organizações públicas exigem do servidor público dedicação quase exclusiva e com práticas de atividades multidisciplinares. Além dos conhecimentos técnicos para desempenhar a função, é necessário um conhecimento que permeia as transformações que a atuação do servidor pode provocar no ambiente onde ele está inserido. Para Chiavenato (2008, p. 60), “Se fazemos da organização um ambiente capaz de satisfazer as exigências dos indivíduos, esses poderão crescer, expandir-se e encontrar satisfação e auto realização ao promover os objetivos da organização”.

Servidores que possuem uma formação apropriada ao cargo que exerce se transformam em servidores públicos preparados e conhecedor cientes de sua

responsabilidade, abertos a novos aprendizados e formas de adquirir conhecimentos. Sendo assim, um funcionário público perceptível a conversas, apto para a tomada de decisão em suas atribuições no serviço público, abertos ao diálogo, capazes de tomar decisões na execução de sua função pública, respondendo com eficiência que se espera dele no que se refere ao interesse público, como também, da sociedade e da administração pública.

### **3. METODOLOGIA**

A produção do estudo se deu início por uma análise preliminar sobre assunto e por meio de uma pesquisa bibliográfica, com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o tema abordado. A pesquisa apresenta uma natureza de cunho qualitativo, do tipo bibliográfico e exploratório, para Roth e Hendges (2015, p. 119) “a pesquisa exploratória pode ser definida como bibliográfica e documental. Nesse caso, a metodologia envolverá o procedimento de levantamento da bibliografia e dos documentos referentes ao problema em questão”.

No que se refere a procedimentos metodológicos para o alcance dos objetivos, o presente trabalho se fundamenta a partir de estudos bibliográficos e busca atualizar os conhecimentos por meio de uma análise de obras secundárias, ou seja, já publicadas. Para Andrade (2010, p. 25), a “habilidade de conduzir a pesquisa bibliográfica é fundamental na graduação, pois representa a fase inicial das atribuições acadêmicas”. É indispensável na pesquisa investigativa, na especificação do tema da pesquisa, na produção e conclusão.

A pesquisa se classifica com a abordagem qualitativa, uma vez que não é possível atender seus objetivos por meio de dados apenas quantificados, mas a partir das relações humanas e suas implicações. Assim, para Minayo (2014), o método qualitativo é adequado para investigar a história, crenças, percepções e opiniões, partindo do princípio de que o produto são as interpretações das relações humanas, de como os indivíduos vivem, constroem objetos e sobre seu autoconhecimento, de como expressam suas emoções e sentimentos.

O local da pesquisa foi a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira-Unilab, extensível aos Campus da Liberdade, Palmares e Auroras, na cidade de Redenção - CE e no Campus dos Malês, na cidade de São Francisco do Conde

- BA. Os sujeitos da pesquisa foram os servidor técnico-administrativo em educação (TAE), sem nenhum critério de exclusão, todos que assim desejarem serão incluídos na amostra, tendo como base o número de servidores da instituição, que são 362 efetivos, segundo o site da Universidade, na aba Unilab em números<sup>3</sup>.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionário estruturado através do *Google Forms*, com 21 perguntas (abertas e fechadas), tendo sido enviado por meio de mensagens via *WhatsApp* dos sujeitos da pesquisa. Os sujeitos tiveram 17 dias corridos para a devolutiva dos questionários, do dia 01/11/2023 a 17/11/2023, obtendo 33 respostas. Segundo Gil (2011, p.128), um questionário “pode ser caracterizado como uma técnica de pesquisa que consiste em uma série de perguntas feitas às pessoas com o objetivo de obter informações sobre conhecimentos, interesses e expectativas, referentes a suas condutas no presente e passado”.

Este estudo utilizou amostragem em bola de neve como estratégia metodológica para a coleta de dados por meio do compartilhamento do link do *Google Forms* via *whatsapp*.

A execução da amostragem em bola de neve se constrói da seguinte maneira: para o pontapé inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves, nomeados como *sementes*, a fim de localizar algumas pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral (VINUTO, 2014, p. 203).

Segundo Vinuto (2014, p. 203) a amostragem em bola de neve, consiste “no uso de *sementes* para iniciar o contato com o grupo a ser estudado e, em seguida, as pessoas indicadas por essas sementes recomendam outros contatos com as características desejadas, a partir de rede própria, e assim sucessivamente”. Esse processo se repete, aproveitando as redes sociais dos entrevistados, a fim de proporcionar ao pesquisador um maior conjunto de potenciais contatos.

Após a coleta, os dados foram analisados de acordo com o que os servidores (sujeitos da pesquisa) responderam no questionário aplicado, para que fosse feita a análise do conteúdo. A análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p. 47) consiste na análise de “um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visam a obtenção de indicadores (quantitativos ou não) utilizando métodos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens” que permitem concluir

---

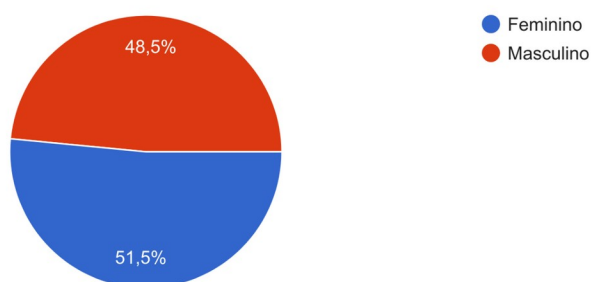
<sup>3</sup> Unilab em números. Disponível em: <https://unilab.edu.br/unilab-em-numeros/>. Acesso em: 01.out.2023

informações relacionadas com as condições de produção/recepção dessas mensagens (variáveis derivadas).

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo da aplicação do questionário foi identificar a percepção dos servidores públicos com relação à formação continuada e a qualidade de serviços no âmbito das atividades profissionais. O questionário foi enviado por meio do *WhatsApp* para respostas do dia 01/11/2023 a 17/11/2023, alcançando 33 respostas. Em consideração a isso, obtivemos os seguintes resultados:

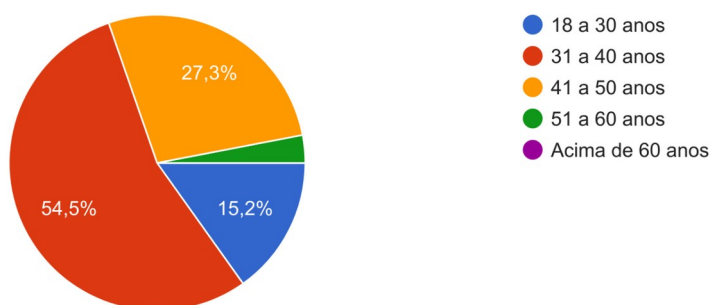
**Gráfico 1 - Gênero dos servidores que participaram dessa pesquisa**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Segundo o Gráfico 1, podemos observar que do total de 33 voluntários que responderam ao questionário, dentre eles 48,5% eram do sexo masculino e 51,5% eram do sexo feminino, ou seja a maioria dos entrevistados.

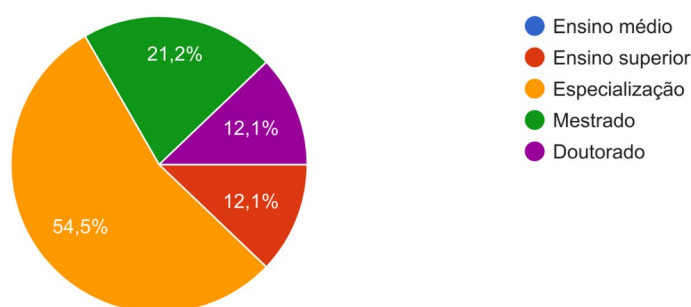
**Gráfico 2 - Faixa etária dos servidores entrevistados**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O gráfico 2 demonstra que dentre os entrevistados, a faixa etária de maior alcance entre os servidores públicos representados foi de 31 a 40 anos de idade, contemplando um percentual de 54,5% dos entrevistados, essa maioria pode ser justificada pelos dados do site da Unilab, na aba Unilab em Números<sup>4</sup>, pois média de idade dos servidores TAE é de 38,58 anos. O segundo percentual maior ficou com a idade de 41 a 50 anos, representado por 27,3% dos servidores que participaram desta pesquisa. Seguidos de 15,2% a idade entre 18 e 30 anos e por último com 3% a representação dos servidores de 51 a 60 anos, a faixa etária menos representativa dentre a pesquisa.

**Gráfico 3 - Nível de escolaridade dos servidores da Unilab**

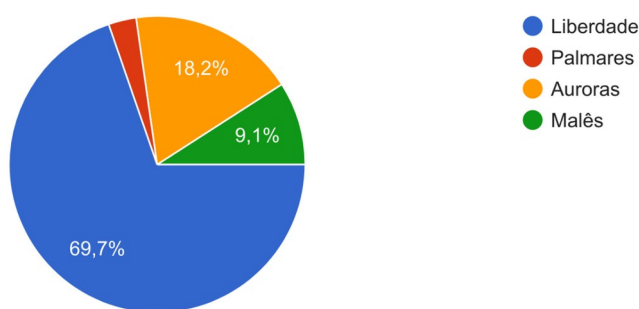


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Com base no gráfico 3, podemos observar o perfil educacional dos servidores da Unilab participantes da pesquisa. A maioria aponta que possuem especializações, representando 54,5% das respostas obtidas. Em seguida, temos o mestrado, com 21,2% das respostas, doutorado com 12,1% e por último o ensino superior com 12,1% dos feedbacks por parte dos servidores. A busca pela eficiência e as reflexões sobre o papel da competência profissional alimentam a compreensão de como a formação continuada pode influenciar positivamente a qualidade dos serviços. Dessa forma, os colaboradores podem direcionar suas opções de treinamento de acordo com a visão que necessitam

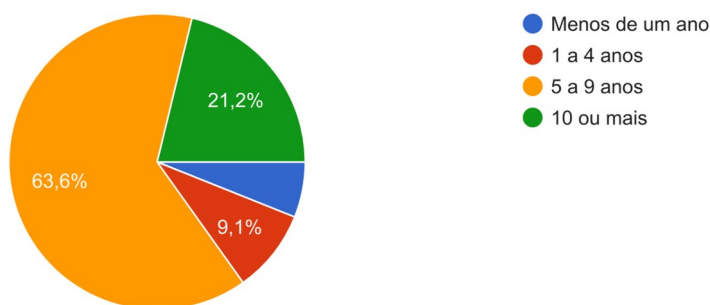
<sup>4</sup> Unilab em números. Disponível em: <https://unilab.edu.br/unilab-em-numeros/>. Acesso em: 01.out.2023

para desempenhar melhor suas atividades diárias, como mostra o domínio das especializações mostradas no gráfico.

**Gráfico 4 - Campus onde os servidores estão lotados**

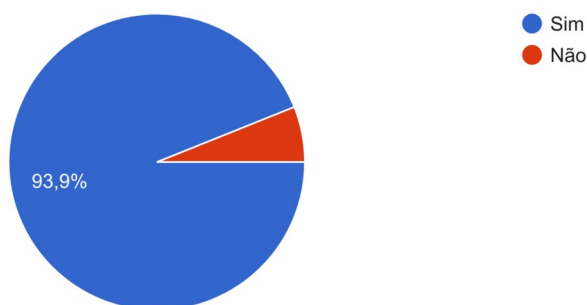
Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Conforme apresenta o gráfico 5, 69,7% dos servidores entrevistados, ou seja, a grande maioria, estão lotados no Campus da Liberdade. O segundo campus em que houve uma maior concentração de respostas foi o Campus de Auroras com 18,2%, seguida do Campus dos Malês com 9,1% e por último o Campus dos Palmares com 3%.

**Gráfico 5 - Tempo de serviço na Unilab**

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

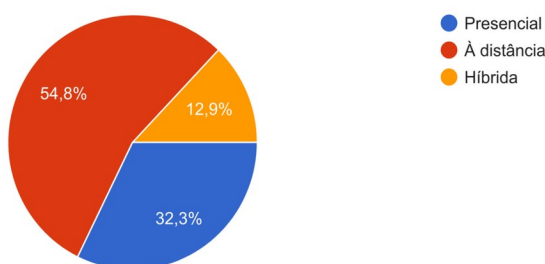
O gráfico 5, revela uma concentração significativa de servidores da Unilab com 63,6% apresentando um tempo de serviço entre 5 e 9 anos, indicando uma presença estável na instituição. A parcela de 21,2% com 10 ou mais anos sugere uma considerável experiência e dedicação ao longo do tempo. Os 9,1% com 1 a 4 anos demonstram uma presença considerável, enquanto os 6,1% com “menos de um ano” indicam uma presença mais recente na universidade. Tal distribuição de tempo pode afetar a percepção da importância da formação continuada, pois servidores com diferentes tempos de serviço podem ter diferentes necessidades de qualificação para contribuir efetivamente para a qualidade dos serviços públicos da Unilab.

**Gráfico 6 - Participação em atividades que auxiliaram na formação continuada dos servidores**

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O gráfico 6, mostra que apenas 6,1%, a parte menor representada pelos entrevistados responderam que não participaram de nenhuma atividade. Destacando que 93,9% dos colaboradores da Unilab realizaram atividades de formação continuada. A relevância do aprendizado constante é mantida por um número específico de colaboradores que participam de seminários, workshops, palestras e cursos. A ideia de que a formação continuada é considerada essencial para manter os profissionais atualizados, fortalece suas competências e melhora a qualidade dos serviços públicos. Essa atitude proativa está alinhada com a visão de Duran (2017), sobre a formação continuada como um conjunto de iniciativas que propiciam oportunidades de desenvolvimento profissional.

O que é claramente uma resposta à questão de eficácia e eficiência na prestação de serviços é uma análise contínua da qualidade dos serviços públicos e da grande participação em atividades de educação continuada. Em síntese, a Figura 6 corrobora a abordagem, destacando a importância da formação contínua alinhada com a qualidade dos serviços públicos da Unilab, o que reflete o compromisso dos colaboradores em desenvolver e atualizar continuamente as suas competências profissionais.

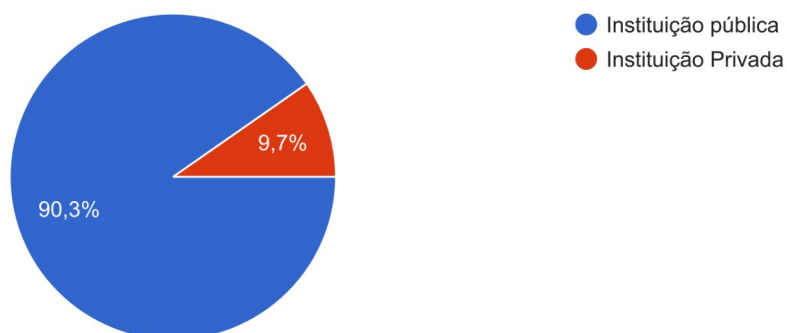
**Gráfico 7 - Qual modalidade foi realizada a participação**

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

O gráfico 7, está relacionado com a resposta do gráfico 6, se o servidor respondeu “sim” à pergunta anterior, que falava a respeito da sua participação em alguma atividade que pudesse contribuir com sua formação continuada. Sendo a resposta um “sim”, no gráfico 7 ele teria que dizer em qual modalidade foi realizada essa atividade na qual ele participou. A distribuição notável nas modalidades de participação em formação continuada pelos servidores da Unilab é exibida no gráfico 7.

Assim, é possível notar a predominância da formação online, com 54,8% preferindo a modalidade “à distância”, 32,3% pelo presencial e 12,9% pela híbrida. A preferência por atividades remotas sugere um ajustamento efetivo às tendências atuais na educação, indicando que os servidores estão a aproveitar a flexibilidade e a acessibilidade proporcionadas pelo ensino à distância para melhorar as suas competências. O cenário também pode destacar as circunstâncias influenciadas pela era digital e pela pandemia, reforçando a importância da educação online no avanço da formação continuada.

**Gráfico 8 - Em qual instituição você buscou aperfeiçoamento**

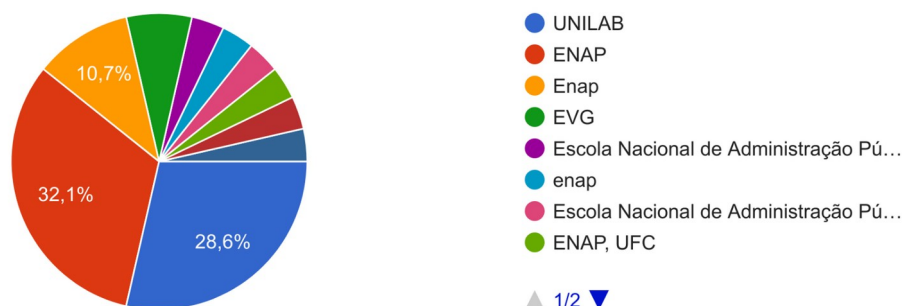


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Segundo o gráfico 8, que também dependia das respostas dos gráficos anteriores, se o servidor participou de alguma atividade que contribuiu com sua formação continuada, onde ele buscou o aperfeiçoamento. O gráfico 8 mostra uma notável preferência entre os servidores Unilab ao buscar aprimoramento para formação continuada. Demonstrando uma clara inclinação para as públicas, com 90,3% optando por instituições públicas e 9,7% por instituições privadas. A relevância e a adequação desses programas aos contextos específicos do serviço público podem ser encontradas como um indicador de confiança nas ofertas de formação das instituições públicas. A decisão majoritária empregada por entidades públicas também pode indicar uma tentativa de alinhamento com as políticas e diretrizes governamentais. Importância das

instituições públicas na promoção do desenvolvimento contínuo dos servidores e, em maior medida, na qualidade dos serviços públicos prestados.

**Gráfico 9 - Em qual instituição pública buscou seu aperfeiçoamento**

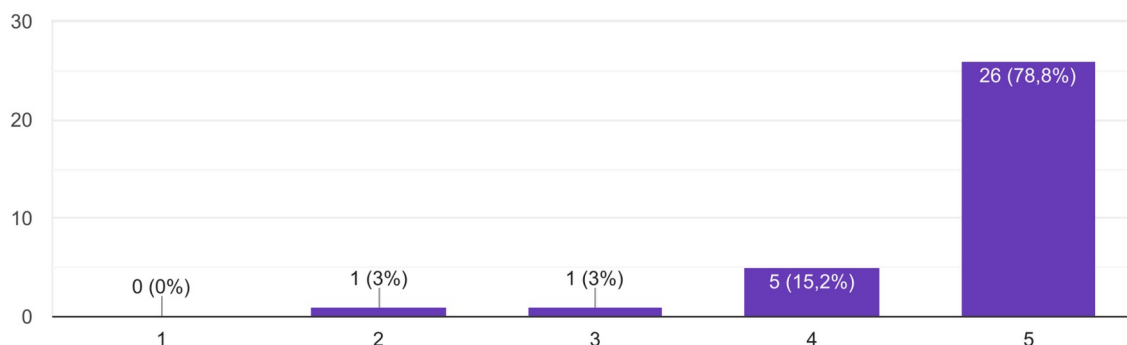


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Segundo o gráfico 9, quando indagados sobre em qual instituição eles buscaram o aperfeiçoamento para sua formação continuada, a maioria com 67,9% representou a Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. Isso está alinhado com o gráfico, “Gráfico 7 - Qual modalidade foi realizada a participação”, a maioria, 54,8% mencionaram a modalidade “à distância”, levando isso em consideração, que o ENAP representa essa preferência, pois, trata-se de um curso na modalidade a distância (EaD), o que garante mais flexibilidade e comodidade aos servidores, ou seja, um fator contribuinte para a escolha.

O Enap tem como principal missão desenvolver servidores públicos federais por meio de cursos, pesquisas e atividades educacionais. Proporcionando programas de ensino, capacitação e aprimoramento para especialistas envolvidos no setor público, o objetivo consiste em apoiar a melhoria da gestão pública. Desempenhado papel importante no fortalecimento das competências dos servidores e na promoção de boas práticas na administração pública brasileira. Por outro lado, a Unilab apresenta um papel relevante, pois representa 28,6% da busca pelo aperfeiçoamento na própria instituição, demonstrando que parte dos servidores opta por cursos internos para aprimorar suas competências.

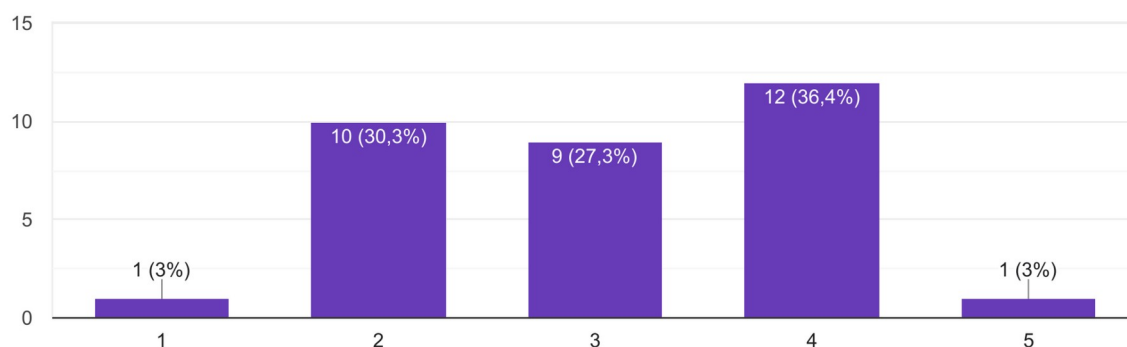
**Gráfico 10 - A formação e capacitação dos servidores podem interferir diretamente na qualidade dos serviços públicos<sup>5</sup>.**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

De acordo com o gráfico 10, observa-se que 78,8% dos servidores entrevistados responderam com “Concordo totalmente”, que a formação continuada interfere na qualidade de seus serviços prestados, sendo essa a resposta da maioria dos entrevistados. Seguida por 15,2% com “Concordo”. Há um acordo significativo quanto à correlação direta entre a qualidade dos serviços prestados pela Unilab e o aperfeiçoamento profissional. A compreensão destaca a importância que os servidores devem dar à formação e capacitação como impulsionadores fundamentais da excelência nas atividades públicas.

**Gráfico 11 - A administração pública promove a formação continuada de forma adequada aos servidores.**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

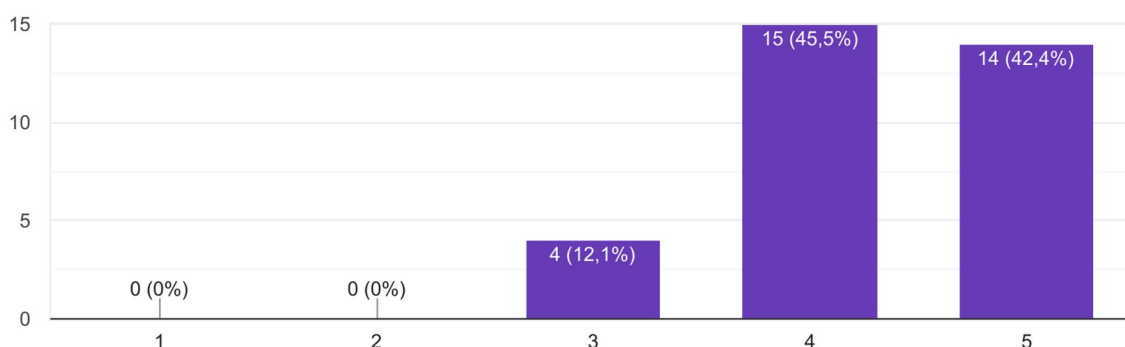
Com base no gráfico 11, 36,4% dos entrevistados apontam que “concordo”, que a administração promove a formação continuada de maneira adequada aos servidores. No entanto, 27,3% preferiram se abster da resposta por alguma razão desconhecida, e 30,3% responderam que discordam, que a administração pública não proporciona de

<sup>5</sup> Seguindo o grau de concordância: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Neutro; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente.

forma apropriada a formação continuada para os servidores e 3% “discordam totalmente”.

É um resultado desafiador que a distribuição equitativa das respostas destaca uma incerteza ou ceticismo acerca dos entrevistados com relação à eficiência da administração pública nesse aspecto.

**Gráfico 12 - Melhorias na qualidade dos serviços públicos após participar de programas de formação continuada<sup>6</sup>**

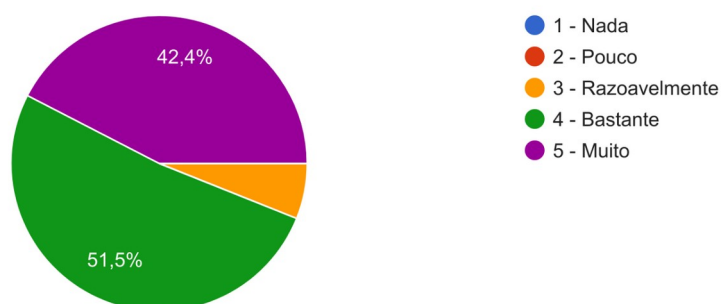


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Conforme visto no gráfico 12, 45,5% responderam que “concordo”, ou seja, percebem melhorias nos serviços públicos prestados na Unilab após os servidores participarem de programas de formação continuada. Com 42,4%, que aparece em segundo lugar é a resposta de número grau 5 “concordo totalmente”, que também reafirma que os servidores constataram que existe essa relação favorável entre participar de programas que aperfeiçoam suas habilidades e logo poderão oferecer serviços com maior qualidade em seu serviço. Vale destacar que nenhuma resposta apresentou discordância com a questão é que o restante dos entrevistados, a menor parcela em porcentagem se absteve da resposta, “neutra”, com 12,1%, é um feedback satisfatório.

<sup>6</sup> Seguindo o grau de concordância: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Neutro; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente.

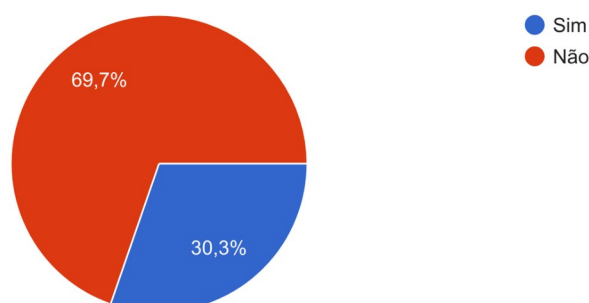
**Gráfico 13 - A formação continuada pode impactar positivamente na relação entre serviço público e os cidadãos**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Como demonstrado no gráfico 13, representado por 51,5% dos entrevistados disseram “acreditar bastante” que a formação continuada pode impactar positivamente na relação dos serviços públicos prestados pelos servidores e os cidadãos, aqueles que se beneficiam desses serviços. Com 42,4% das respostas, apontaram que acreditam “muito” nessa relação positiva e 6,1% acreditam razoavelmente. A consistência nas respostas sugere um profundo entendimento entre os servidores sobre o papel que a formação contínua desempenha na transformação da qualidade dos serviços prestados à comunidade. Reafirmaram a importância dessa relação, um resultado bastante positivo em relação aos objetivos desta pesquisa.

**Gráfico 14: A formação continuada ocorre de maneira efetiva na Unilab?**

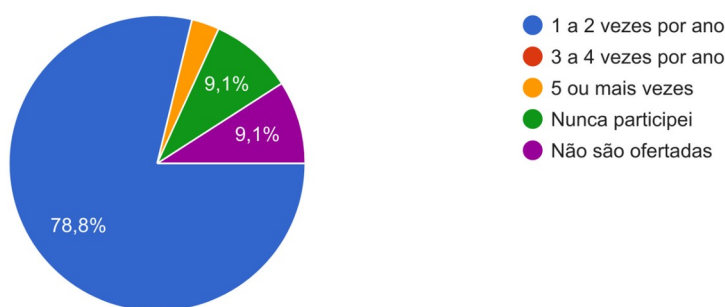


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Conforme o gráfico 14, sobre a implementação da formação continuada ocorrer ou não de maneira efetiva na Unilab, por meio da oferta de cursos, palestras, workshops

tem se que 69,7% disseram que “não”, ocorre de maneira efetiva. E 30,3% responderam que “sim”. A partir disso, é possível compreender que uma parte dos entrevistados têm uma percepção negativa sobre as ações da Unilab em relação a formação continuada, diferente do que se esperava. Podemos relacionar essa questão com a ideia de Chiavenato (2008, p. 60) de criar um ambiente organizacional que atenda às necessidades individuais. Os colaboradores entendem que a formação é crucial para o seu próprio desenvolvimento e satisfação, o que ajuda no alcance dos propósitos da organização. Há uma grande relevância ao investir no desenvolvimento profissional para promover o bem-estar individual e o sucesso organizacional.

**Gráfico 15 - Frequência de participação em atividades, oferecidas pela UNILAB, que auxiliam no aprimoramento da função**



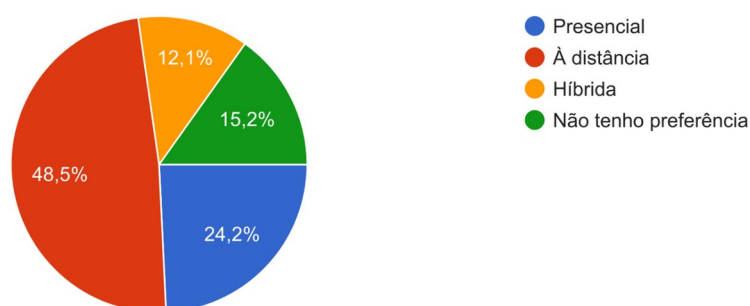
Fonte: Elaborado pela autora, 2023

Referente ao gráfico 15, compreende-se que 78,8% dos servidores entrevistados responderam que participam das atividades (palestras, cursos etc.) de formação continuada ofertadas pela Unilab, a fim de qualificações para seus respectivos cargos na instituição, isso se refere a 1 ou 2 vezes por ano. Seguindo por um percentual de 9,1%, esse quantitativo corresponde aos que consideram que “não são ofertadas”, ou seja, afirmaram que a Unilab não oferta atividades nesse sentido, o que é uma resposta negativa. Contrariam a maior parte do percentual do gráfico. Ainda sobre o gráfico 15, temos que 9,1% responderam que “nunca participei” de nenhuma atividade ofertada pela Unilab, um retorno negativo. Assim, apenas 3% disseram que participaram “5 ou mais” vezes de atividades em relação a formação continuada, ofertadas pela Unilab, um número bem pequeno de servidores aqui representados.

Esta adesão especial enfatizou o interesse e conhecimento dos colaboradores como fator importante para o progresso de suas funções. A presença de 9,1% que

afirmaram que “não são ofertadas” levanta preocupações sobre a comunicação interna, na divulgação de possíveis oportunidades, sugerindo um potencial descompasso de percepções entre a administração e os colaboradores. Além disso, os 9,1% que responderam como "nunca ter participado" indicam uma chance de investigar maneiras de valorizar a participação em futuras iniciativas de formação continuada e fomentar uma cultura de aprendizado constante.

**Gráfico 16 - Qual modalidade os servidores têm preferência para efetuar a formação continuada**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

No gráfico 16, fica evidente que “a distância” é a modalidade preferida para a formação continuada dos servidores, correspondendo a 48,5% das respostas. Comparativamente, as opções presencial, semipresencial e híbrida receberam 24,2%, 15,2% e 12,1%, respectivamente. A conveniência de acesso pode ser atribuída à preferência evidente pela modalidade online, principalmente em relação às demandas de carga horária fixa do trabalho. Esta tendência coincide com o resultado do "Gráfico 7 - Qual modalidade foi realizada a participação", onde 54,8% identificaram a participação na modalidade "à distância". A consistência destaca a importância de oferecer opções de treinamento alinhadas às necessidades e disponibilidade dos colaboradores.

Os servidores também foram submetidos a perguntas abertas no questionário. A pergunta de número dezessete diz respeito a quais seriam os cursos mais significativos que o servidor realizou durante seu percurso na Unilab e que foi oferecido por ela. Dentre eles, muitos cursos diferentes foram citados, bem como, alguns servidores mencionou que não houve nenhuma participação, como podemos perceber a seguir:

**Quadro 1 - Quais os cursos de capacitação mais significativos que você frequentou ao longo de sua carreira e que foram ofertados pela UNILAB.**

| <b>Quais os cursos de capacitação mais significativos que você frequentou ao longo de sua carreira e que foram ofertados pela UNILAB.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Não houve oferta relacionada a minha carreira                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Gestão. Inteligência emocional. Contratos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Organização de Arquivo Setorial e Protocolo (Sipac)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Cursos ENAP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Gestão documental.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Não recordo!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Segurança em Laboratórios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Capacitação para fiscalização de contratos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Intermediação de conflitos, gestão de contratos, redação oficial                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Microsoft Access                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Folha de pagamento / Gestão de equipes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Assumi meu cargo há pouco mais de 6 meses na UNILAB, por isso não participei, ainda, de nenhum curso de formação ofertado pela instituição.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Primeiros socorros e contra incêndio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| GITLAB e RedMine                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Curso de extensão em gênero promovido pelo Núcleo de Políticas de Gênero e Sexualidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Programa de Gestão de Desempenho e algumas palestras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Não tive                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Oficina A escrita como estratégia de autorregulação emocional e manutenção da saúde mental / Oficina Ferramentas para remodelagem de hábitos/ GESTÃO PESSOAL - BASE DA LIDERANÇA (ENAP/EVG) / Assédio Moral: O que saber e fazer (ENAP/EVG) / Segurança e Saúde do Trabalho no Contexto do Teletrabalho (ENAP/EVG) / Avaliação qualitativa de risco: exposição a agentes químicos (ENAP/EVG) / Sistema Eletrônico de Informações - SEI! USAR (ENAP/EVG) |
| Utilização do e-agendas e curso de formação para o programa de gestão e desempenho                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Nenhum,                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Operacionalização do SEI, Sistemas de Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Curso de Libras, inovação e tecnologia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Não lembro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Treinamento do SEI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Fiscalização de contratos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Segurança em Laboratórios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Curso de Extensão no qual o participante teve que criar um produto de intervenção                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Elaboração de Termo de Referência                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Sobre o SEI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Curso sobre segurança em laboratório                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ofertados pela Unilab, acho que o de capacitação e apresentação da Unilab, que os servidores fazem ao tomar posse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Formação de lideranças                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Atendimento ao Público. Sistemas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A amplitude das áreas de interesse e necessidades de capacitação dos servidores é refletida pela diversidade nos cursos mencionados no Quadro 1. Notável também é o entendimento da relevância dos cursos limitados aos programas específicos oferecidos pela UNILAB e à gestão documental. A variação destaca a abordagem abrangente da instituição para a promoção do desenvolvimento profissional, atendendo às demandas multifacetadas dos colaboradores.

Algumas respostas expressaram a falta de oferta de cursos na UNILAB, sendo refletida em 9,1% das respostas do “Gráfico 15 - Frequência de participação em atividades, oferecidas pela UNILAB, que auxiliam no aprimoramento da função”. A observação se alinha com as afirmações do Quadro 1, onde respostas como “Não tive”, “Não houve oferta relacionada à minha carreira” e “Nenhum” foram vinculadas a esse percentual. Porém, as respostas como “Não lembro!”, “Assumi minha carga há pouco mais de 6 meses na UNILAB, por isso não participei, ainda, de nenhum curso de formação oferecido pela instituição” e “Não lembro” podem contextualizar a parcela de 9,1% que indicaram “nunca ter participado”, ainda referente ao Gráfico 15. Os dados apontam para áreas de oportunidade para aumentar a disponibilidade e comunicação de atividades de formação, especialmente para novos membros da equipe.

A pergunta seguinte, feita aos servidores, indaga sobre sugestões que os servidores teriam em relação a formação continuada possa ocorrer de forma mais efetiva na Unilab.

**Quadro 2 - Sugestão para que a formação continuada ocorra de maneira mais efetiva na UNILAB?**

|                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Você tem alguma sugestão para que a formação continuada ocorra de maneira mais efetiva na UNILAB?</b>                                                                                                                                   |
| Comprometimento dos gestores à formação continuada da equipe.                                                                                                                                                                              |
| Mapeamento de competências levantamento de habilidades desejáveis a cada cargo                                                                                                                                                             |
| Para além do planejamento da formação continuada, é necessário colocá-la em prática.                                                                                                                                                       |
| Treinamentos com os próprios sistemas utilizados na instituição                                                                                                                                                                            |
| A disponibilização de cursos voltados para a prática.                                                                                                                                                                                      |
| Não                                                                                                                                                                                                                                        |
| Previsão anual de formações na própria instituição e incentivo para que os servidores participem.                                                                                                                                          |
| proporcionar cursos de capacitação das maiores queixas dos servidores                                                                                                                                                                      |
| Gestão e fiscalização de contratos, contratações e licitações, redação oficial, SEI                                                                                                                                                        |
| Maior oferta de cursos                                                                                                                                                                                                                     |
| Formação de gestores                                                                                                                                                                                                                       |
| Ofertar cursos semestrais nas mais variadas áreas de atuação da universidade: ensino, pesquisa, extensão, inovação, administração, gestão de conflitos, atendimento ao cidadão etc.                                                        |
| Atualização de primeiros socorros, brigadistas, biossegurança                                                                                                                                                                              |
| Incentivando e facilitando o compartilhamento de conhecimento técnico entre os servidores.                                                                                                                                                 |
| não sei                                                                                                                                                                                                                                    |
| A formação deverá ser realizada de acordo com as necessidades contemporâneas como: de cada cargo, setor e relacionadas ao trabalho, saúde e tecnologia                                                                                     |
| Ética, construção de normativas, linguagem não agressiva                                                                                                                                                                                   |
| Colocar carga-horária de acordo com o que é exigido pela progressão por capacitação nos cursos ofertados; Incluir como parte da avaliação da progressão por mérito a participação em cursos/oficinas/seminários/palestras.                 |
| Todos os anos é realizado o levantamento das necessidades de capacitação do servidor. Sugiro o levantamento das necessidades por setor e oferta das principais demandas ao longo do ano.                                                   |
| Não                                                                                                                                                                                                                                        |
| Campanhas da SGP que estimulem os gestores a capacitarem seus colaboradores a participarem de cursos que impactem as atividades do setor.                                                                                                  |
| Imagino que adotar um calendário permanente para essas ações, seja interessante.                                                                                                                                                           |
| Muitas demandas e nosso tempo fica muito restrito                                                                                                                                                                                          |
| Treinar os servidores no aprimoramento de atividades relacionadas a administração em geral, como: Fiscal de contratos, gestor e mó tangem de processo de licitação                                                                         |
| não                                                                                                                                                                                                                                        |
| Nada a informar                                                                                                                                                                                                                            |
| Sem sugestão                                                                                                                                                                                                                               |
| Realizar levantamento de necessidades de capacitação mais próximo (reuniões presenciais) aos servidores e chefias das unidades institucionais, inclusive de forma prévia ao período relacionado ao PDP anual, relacionado ao PNPD federal. |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Você tem alguma sugestão para que a formação continuada ocorra de maneira mais efetiva na UNILAB?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Que seja feito um diagnóstico com os servidores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Realizar a oferta de alguns cursos durante o período de férias letivo, pois é quase impossível de conseguir participar de cursos para quem lida com as aulas durante o semestre letivo diretamente.                                                                                                                                                                              |
| penso que um planejamento, acredito que já ocorre, e a criação de um calendário semestral ou anual com os cursos que serão ofertados. Acredito que também seria interessante promover cursos presenciais com instrutores contratados, de empresas especializadas, ou aproveitando conhecimentos dos próprios servidores. Melhorar a divulgação dos cursos ofertados pela Unilab. |
| investimento em capacitação direcionada ao público interno e não apenas indicações de capacitações gratuitas oferecidas pelas escolas de governo                                                                                                                                                                                                                                 |
| Sim. Ofertar mais cursos híbridos e presenciais no Ceará e outros Estados e Instituições.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

As propostas enumeradas no Quadro 2 indicam várias táticas que poderão contribuir para uma formação mais eficiente para uma formação continuada. Recomendações tais como o compromisso dos gestores com a formação da equipe, o planejamento do planejamento da formação continuada e o mapeamento das competências e habilidades desejáveis para cada cargo, estão destacados. A solicitação de treinamentos que incluam diretamente os sistemas utilizados na instituição reflete a necessidade de treinamento prático adequado às necessidades diárias. As demandas específicas dos servidores podem ser atendidas por aspectos como gestão e fiscalização de contratos, mapeamento de competências e oferta de cursos práticos.

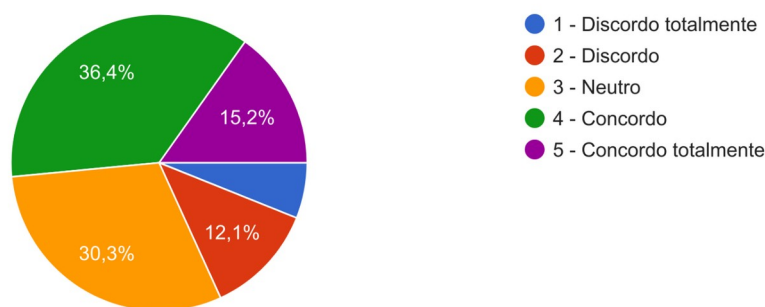
A relevância da atualização em áreas específicas, como ética, biossegurança, primeiros socorros e construção de normativas, é ressaltada por outras sugestões. A ideia de campanhas para capacitar seus colaboradores é uma maneira de motivar os gestores e se envolver na liderança e na promoção da formação. A ampla variedade dos cursos, que abrange assuntos como administração, inovação, extensão, ensino e gestão de conflitos, sugere uma abordagem abrangente para atender às necessidades variadas dos servidores em suas áreas de atuação. Além disso, técnicas como abrir cursos durante o período de férias letivas e levantamentos de necessidades de capacitação mais realizados junto aos servidores visam facilitar a participação em atividades de formação.

As sugestões abordam aspectos importantes como alinhamento com a prática profissional, engajamento dos gestores, variedade na oferta de cursos e adaptação aos desafios operacionais e temporais enfrentados pelos prestadores de serviços. Conceitos oferecem uma base sólida para melhorar e fortalecer os programas de educação

continuada oferecidos pela UNILAB.

Dando continuidade e encerrando as perguntas abertas, a próxima questão fala a respeito de uma afirmação sobre o treinamento necessário para desempenhar sua função, se o servidor acha que tem e em que grau concorda com isso, conforme o gráfico abaixo.

**Gráfico 17 - Tenho treinamento necessário para desempenhar minhas funções**

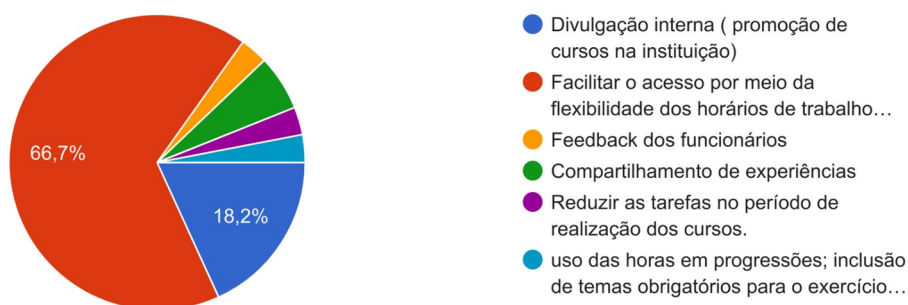


Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

De acordo com o gráfico 17, tem-se que 36,4% dos servidores entrevistados sinalizaram “concordo”, tem treinamentos necessários para desempenhar suas funções. Com 30,3% dos entrevistados se abstiveram, responderam “neutro” sobre essa questão, 15,2% disseram que “concordam totalmente”, que possuem sim, tais treinamentos e apenas 6,1% responderam que “discorda”, que não tem tais treinamento necessário para desenvolver suas funções na instituição. A distribuição diversificada nas respostas ao treinamento necessário para o desempenho das funções é mostrada no Gráfico 17.

A significativa porcentagem que se posiciona como "neutro" indica a complexidade dos servidores em relação à adequação dos treinamentos recebidos. Ênfase em respostas como "concordo" e "concordo totalmente" indica, para a maioria dos participantes, satisfação com os treinamentos oferecidos. Deve ser dada uma atenção aos que se absteve, indicando a necessidade de uma análise mais aprofundada para compreender as razões desta neutralidade e possivelmente melhorar a oferta de treinamento em linha com as expectativas dos colaboradores.

**Gráfico 18 - Principais estratégias que podem ser implementadas para incentivar a formação continuada**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

A estratégia mais destacada no gráfico 18, com 66,7% das respostas, é a exigência de “facilitar o acesso por meio de flexibilidade dos horários de trabalho para estudo”. Sugere que os funcionários enfrentam desafios para equilibrar os seus compromissos de trabalho e a formação continuada, destacando a importância de tomar medidas que ofereçam maior flexibilidade a este respeito.

A segunda estratégia mais citada é a “divulgação interna (promoção de cursos na instituição)”, com 18,2 % das respostas. Este resultado indica um déficit na divulgação dessas oportunidades para os servidores e mostra a relevância da promoção de cursos pela Universidade. Isso pode ser relacionado ao feedback apresentado no "Gráfico 14: A formação continuada ocorre de maneira efetiva na Unilab?", onde 69,7% dos participantes afirmaram que “não” consideram a formação continuada efetiva na instituição. Para superar as barreiras indicadas pelos servidores e promover uma participação mais expressiva na formação continuada, é necessárias abordagens mais flexíveis e eficientes na promoção e comunicação interna dos cursos oferecidos pela Unilab.

**Gráfico 19 - Motivação dos servidores para buscar o aperfeiçoamento profissional**

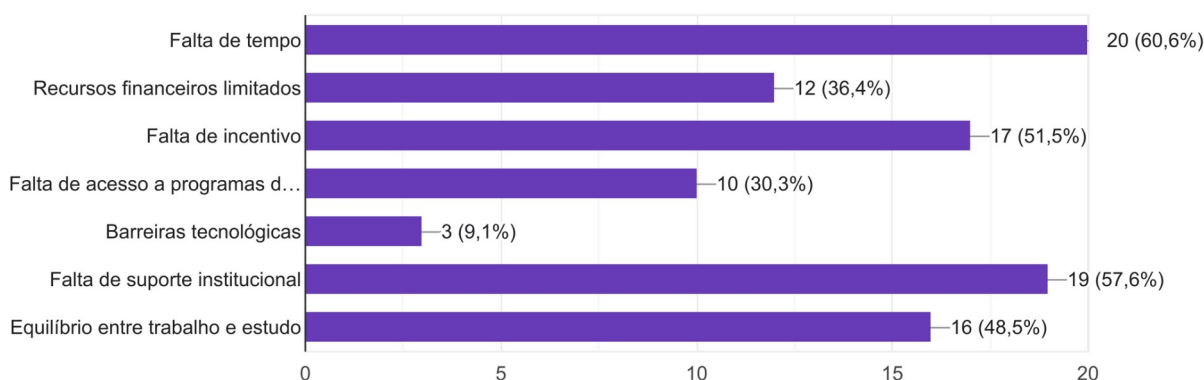
Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

Com base no gráfico 19, quando indagados sobre o que poderia motivá-los a buscar um aperfeiçoamento profissional, respondido pela maioria dos entrevistados temos “todas as opções acima”, a maioria 42,4%, uma vez que podem ter mais de uma motivação para procurar realizar um aperfeiçoamento profissional. Esse dado sugere que os colaboradores são motivados por múltiplos fatores, indicando uma abordagem ampla sobre as suas motivações para prosseguirem a formação.

A segunda com maior evidência é “buscar promoções e reconhecimento no ambiente de trabalho”, com 24,2%, sugere que há uma perspectiva de reconhecimento profissional progressão de carreira como fatores motivacionais.

Dessa maneira, dando continuidade a resposta anterior, temos que 12,1% respondeu que seria a “necessidade de se manter atualizado em um ambiente em constante evolução”. 12,1% dos entrevistados falaram que o que os motiva seria “melhorar habilidade e conhecimento no desempenho de suas funções”. E por último com 6,1% aparece as motivações de “satisfação pessoal em aprender e crescer profissionalmente”, ressaltando não apenas a importância da formação continuada para o enriquecimento profissional, mas para o desenvolvimento pessoal, e consequentemente para a sociedade.

**Gráfico 20 - Desafios enfrentados pelos servidores públicos na busca pela formação continuada**



Fonte: Elaborado pela autora, 2023.

É visto no Gráfico 20, ao abordar os desafios enfrentados pelos servidores na procura de formação continuada, observa-se que 60,6% destacam a "falta de tempo" como o maior obstáculo. Essa barreira ressoa com a estratégia proposta por 66,7% dos participantes no “Gráfico 18 - Principais estratégias que podem ser implementadas para incentivar a formação continuada”, levando em consideração a necessidade de flexibilidade nos horários de trabalho para simplificar o acesso à formação.

Ainda no gráfico 20, em seguida, vem a falta de “suporte institucional” com 57,7%, mas levando em consideração o resultado do “Gráfico 14: A formação continuada ocorre de maneira efetiva na Unilab?”, onde 69,7% afirmaram que a formação “não” ocorre de maneira eficaz na instituição, corroborando com a "falta de suporte institucional". Essa falta de suporte pode afetar diretamente a frequência de participação em atividades, como apresentado no Gráfico 15 - Frequência de participação em atividades, oferecidas pela UNILAB, que auxiliam no aprimoramento da função, onde 78,8% fazem apenas uma vez ou duas ao ano, e apenas 3% disseram que participaram “5 ou mais” vezes de atividades em relação a formação continuada, oferecidas pela Unilab.

Os “recursos financeiros limitados” (36,4%), o “equilíbrio entre trabalho e estudo” (48,5%), e a “falta de incentivo” (51,5%) são outros desafios notáveis. Estes resultados indicam a necessidade de abordagens institucionais que promovam a participação, tendo em conta as exigências de tempo, o apoio adequado e os incentivos financeiros ao mesmo tempo que leva em consideração as demandas de tempo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas reflexões após o estudo, abordamos alguns aspectos fundamentais expostos pelas análises dos dados. A maioria dos servidores UNILAB confirma a relevância dessas atividades para o aprimoramento profissional, proporcionando uma valorização da prática em relação à formação continuada.

Uma evidência significativa é visível quando é questionado se a formação continuada ocorre na instituição de forma eficaz, indicando que é necessário considerar estratégias para aumentar a efetividade dessas iniciativas. Um dos principais desafios é o suporte institucional, conforme identificado, o que reforça a necessidade de uma abordagem mais eficaz e participativa é parte da gestão.

Conforme apresentado, a frequência de participação em atividades de formação continuada mostra que muitos servidores só participam ocasionalmente, levando em conta questões sobre a disponibilidade de cursos adequados às necessidades de comunicação interna. O grande desafio, que é a falta de tempo, enfatiza a relevância da flexibilidade nos horários de trabalho para melhorar o engajamento dos servidores. A motivação por trás da busca pela excelência profissional, enfatiza que a busca por promoções e reconhecimento é um fator crucial. Implica que as estratégias de incentivo devem estar alinhadas com as aspirações profissionais dos servidores.

As sugestões dos servidores da UNILAB, denotam que é essencial implementar estratégias de divulgação interna mais eficientes para proporcionar que os colaboradores sejam informados das oportunidades disponíveis. Apresentar uma abordagem mais específica na oferta de cursos, levando em consideração as necessidades de cada setor.

Essas considerações podem orientar futuras iniciativas destinadas a otimizar o impacto da formação continuada dentro da instituição. O estudo ressalta a importância de uma abordagem integrada à formação continuada na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, incluindo atividades que abordem desafios específicos, forneçam forte apoio institucional e fomentem uma cultura de formação contínua que esteja alinhada com os objetivos individuais e organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ARAÚJO, M. P. **Gestão da qualidade no serviço público:** desafio de uma nova era. 2004. 111 f. Monografia (Especialização em Direito Administrativo e Gestão Pública) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004. Disponível em:

[https://www.jfpb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos\\_academicos/TCC\\_MARCONI.pdf](https://www.jfpb.jus.br/arquivos/biblioteca/trabalhos_academicos/TCC_MARCONI.pdf)  
Acesso em: 10 de outubro de 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *et al. Treinamento, desenvolvimento e educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 23-40). Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Decreto-Lei 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2006.

BRASIL. Presidência da República. Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

CARVALHO, M. do S. M. V. de; TONET, H. C. Qualidade na administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, p. 137 a 152, 1994. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8481>. Acesso em: 8 de agosto de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública: teoria e questões com gabaritos**. 2.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

DURAN, D. A educação a distância no processo de formação continuada da administração pública: as contribuições da Revista do Serviço Público. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 68, n. 3, p. 705-736, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i3.1508. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1508>. Acesso em: 6 outubro de 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

JURAN, Joseph M.; JOSEP, A de Feo; **Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence**. McGraw-Hill Education; 6ª edição, 2010.

LACERDA, Josiane Auxiliadora. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira**. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, BR-MG, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/handle/1/1219>. Acesso em: 21 de agosto de 2023.

LOPES, Laurinda Maia; VILARINHO, Lucia Regina Goulart. Formação Continuada online de servidores públicos: agregando valores essenciais no atendimento ao cidadão.

**Associação Brasileira de Educação A Distância - Abed**, Rio de Janeiro, RJ, p. 1-8, 2014. Disponível em: <https://www.abed.org.br/hotsite/20-ciaed/pt/anais/pdf/145.pdf>. Acesso em: 6 de outubro de 2023.

MELO, Marcos Antônio Seixas de. **Avaliação do impacto da formação continuada do servidor público: um estudo na Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará**. 2014. 280 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2014. Disponível: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/15823>. Acesso em: 21 de setembro de 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14ª edição. São Paulo: Hucitec Editora, 2014.

MOTTA-ROTH, Désirée; HENDGES, Graciela Rabuske. **Produção textual na universidade**. São Paulo: Parábola, 2010.

OLIVEIRA, Nancy Costa De. **Fundamentos jurídicos acerca da formação continuada dos técnicos administrativos em educação**. Anais VI CONEDU. Campina Grande: Realize Editora, 2019. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/60624>. Acesso em: 08 de setembro de 2023.

SANTOS, Aloísio André. **Gestão da Qualidade e Confiabilidade**. Minas Gerais: Grupo Ânima Educação, 2014. Disponível em: <https://heitorborbasolucoes.com.br/wp-content/uploads/2013/09/Livro-Gestao-da-Qualidade-e-Confiabilidade-UNA-EAD-Pag-1-62.pdf>. Acesso em: 25 de agosto de 2023.

SILVA, José. **Gestão da qualidade: Estudo conceitual**. Monografia. Curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília/DF, novembro de 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/702>. Acesso em: 02 de agosto de 2023.

SILVEIRA, A.L; SENTINELA, M, J. **Formação e capacitação dos servidores técnico administrativos no Instituto Federal de Santa Catarina - Campus Florianópolis**. Santa Catarina, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ifsc.edu.br/handle/123456789/2164>. Acesso em: 15 de agosto de 2023.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNILAB. Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira. **Unilab em Números**. 2023. Disponível em: <https://unilab.edu.br/unilab-em-numeros/>. Acesso em: 01 outubro de 2023.

VIEIRA, J.A.; VIEIRA, M.M.M.; BELUCAR, M.C.A. **FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: particularidades e ações**

necessárias. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, [S. l.], v. 4, n. 10, 2020. Disponível em: <https://periodicos.apps.uern.br/index.php/RECEI/article/view/1058>. Acesso em: 15 agosto 2023.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977>. Acesso em: 11 outubro 2023.

WILLIAMS, Chuck. **Adm/Chuck Williams**. Tradução Roberto Galman; Revisão técnica Sérgio Lex. São Paulo: Cengage Learning, 2010.