GESTUS CADERNO DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO PÚBLICA

DA CAPACITAÇÃO AO DESEMPENHO INSTITUCIONAL: UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - BRASIL

Ana Bridi
E-mail: aninhabridi@hotmail.com

Oseias Santos de Oliveira
Doutor em Educação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
E-mail: oseiass@utfpr.edu.br

Maria Silvia Bacila
Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)
E-mail: bacila@utfpr.edu.br

Recebido: 26/08/2026
Aprovado: 19/11/2026

DOI:
10.5380/gestus.v9i1.105920

RESUMO

As políticas de desenvolvimento profissional no setor público brasileiro enfrentam desafios históricos de fragmentação, descontinuidade e desalinhamento com as demandas organizacionais. Diante desse problema, este artigo tem como objetivo analisar as políticas e práticas de desenvolvimento profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), considerando os desafios institucionais e seus resultados nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade. Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, focada em uma pesquisa básica, descritiva e de corte transversal, combinando Revisão Sistemática da Literatura (protocolo PRISMA, com 29 artigos) e análise documental de planos e normativas institucionais. Os resultados demonstram: na eficiência, a otimização orçamentária via instrutoria interna (GECC), expansão da Educação a Distância e teletrabalho (PGD); na eficácia, o cumprimento de metas pela ampliação de capacitações gerenciais e linguísticas e pela elevação da escolaridade; e, na efetividade, o fortalecimento da capacidade analítica, autonomia e inovação mediante o fomento à pós-graduação. Como contribuição ao campo, o estudo discute um modelo avaliativo tridimensional (3 Es) que supera abordagens cartoriais, conectando insumos, entregas e impactos de longo prazo para o fortalecimento das capacidades estatais.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública. Desenvolvimento Profissional. Servidor Público. Avaliação de Desempenho. Universidade Federal do Paraná.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento profissional de servidores públicos constitui elemento central para a modernização da administração pública e para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em um cenário marcado por crescentes demandas sociais, restrições orçamentárias e exigências de eficiência e transparência, o investimento na qualificação contínua do funcionalismo fortalece a capacidade institucional do Estado. No âmbito da Administração Pública brasileira, esse tema ganha relevo na gestão dos servidores públicos vinculados às autarquias federais de ensino superior, em especial os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), cuja atuação sustenta as atividades meio e fim das universidades.

No contexto brasileiro, contudo, as políticas de capacitação apresentam, historicamente, traços de fragmentação, descontinuidade e foco excessivamente cartorial, voltado ao mero cumprimento de requisitos formais de progressão na carreira, enfrentando desafios de articulação com as reais necessidades organizacionais. Soma-se a esse problema o desafio de mensurar se os investimentos realizados em qualificação se traduzem, de fato, em entregas operacionais e valor público. Diante dessa lacuna, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: como as políticas e práticas de desenvolvimento profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) se estruturam frente aos desafios institucionais e quais resultados apresentam sob as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade?

Para responder a essa indagação, este artigo tem como objetivo geral analisar as políticas e práticas de desenvolvimento profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) da UFPR, considerando os desafios institucionais e seus resultados nas dimensões de eficiência, eficácia e efetividade. Especificamente, busca-se: (i) mapear a produção científica nacional sobre o desenvolvimento profissional no serviço público; (ii) examinar o arcabouço normativo e os instrumentos estratégicos que regem a capacitação e a carreira na UFPR; e (iii) avaliar as evidências empíricas institucionais à luz do metamodelo de desempenho orientado a resultados.

Metodologicamente, realizou-se um estudo de abordagem qualitativa, pautada em uma pesquisa básica e caráter descritivo, com delineamento de corte transversal. A investigação operacionalizou-se pela triangulação entre uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), conduzida segundo o protocolo PRISMA (resultando em um portfólio de 29 artigos publicados entre 2015 e 2024), e uma pesquisa documental baseada em leis, decretos, resoluções, planos institucionais (como o PDI, PDIC e PDP) e relatórios gerenciais da UFPR.

Como principais achados, o estudo evidencia que, na dimensão da eficiência, a UFPR otimiza recursos orçamentários pelo reaproveitamento do capital intelectual interno via Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), pela expansão da Educação a Distância (EaD) e pela adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Quanto à eficácia, observa-se o cumprimento das metas institucionais mediante a ampliação de capacitações gerenciais e linguísticas e a elevação contínua da escolaridade do quadro. No

tocante à efetividade, o fomento à pós-graduação stricto sensu e à licença capacitação impulsiona mudanças no perfil analítico dos servidores, gerando autonomia e melhorias nos serviços públicos, embora persistam desafios como o déficit de pessoal para substituição em afastamentos e resquícios da cultura burocrática.

A principal contribuição do estudo para a ciência e para o campo da Administração Pública reside na aplicação do modelo avaliativo tridimensional – 3 Es (eficiência, eficácia e efetividade) que supera abordagens estritamente normativas ou cartoriais, conectando a alocação de insumos às entregas operacionais e aos impactos institucionais de longo prazo, além de oferecer subsídios práticos para o fortalecimento das capacidades estatais.

Como limitações da pesquisa, destaca-se o recorte institucional único (circunscrito à UFPR) e a natureza estritamente documental e secundária dos dados analisados, o que não captura a percepção subjetiva dos servidores e gestores na ponta. Recomenda-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas empíricas com coleta de dados primários (entrevistas ou surveys) junto aos TAEs egressos de programas de qualificação e suas chefias imediatas, bem como estudos comparativos entre diferentes universidades federais para avaliar o impacto longitudinal das recentes reformas da carreira e do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC).

MÉTODO DE PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa básica, descritiva e qualitativa, com delineamento de corte transversal, articulando a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) à pesquisa documental para examinar o desenvolvimento profissional e a governança no serviço público, fundamentando o diálogo com os dados da UFPR.

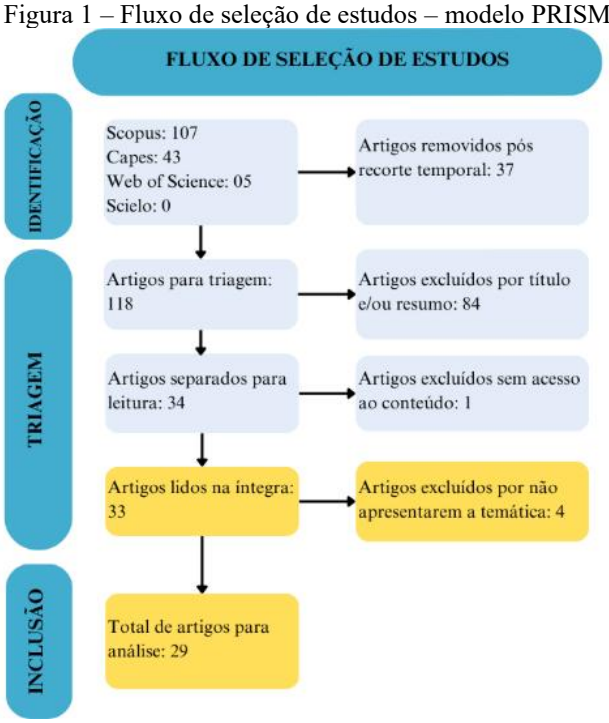
Pautada na perspectiva de Denyer e Tranfield (2009), a RSL seguiu o protocolo PRISMA (Moher, 2009), percorrendo as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão (Figura 1). As buscas cobriram o período de 2015 a 2024 nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e Portal de Periódicos Capes. A amostragem delimitou-se a artigos em português e inglês voltados ao contexto nacional ou elaborados por pesquisadores vinculados a instituições brasileiras.

Empregando operadores booleanos, aplicaram-se as equações “Professional Development” AND “Public Policies” AND “Public Servant” (bases internacionais) e “Desenvolvimento Profissional” AND “Políticas Públicas” AND “Servidores Públicos” (bases nacionais).

A busca inicial retornou 155 trabalhos, dos quais 37 foram excluídos pelo filtro temporal, restando 118 para triagem. A leitura de títulos e resumos descartou 84 registros, selecionando-se 34 para leitura na íntegra. Um texto foi desconsiderado por indisponibilidade de acesso e, dos 33 avaliados integralmente, quatro foram excluídos por desvio temático, consolidando a

amostra final de 29 artigos. O fluxo metodológico e o gerenciamento bibliográfico foram conduzidos no software EndNote.

Figura 1 – Fluxo de seleção de estudos – modelo PRISMA



Fonte: Os autores, a partir de Moher (2009).

A pesquisa documental pautou-se no levantamento de documentos estratégicos e normativos da UFPR, incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC), o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), editais específicos e informações disponibilizadas no portal institucional. O exame destes documentos buscou identificar alinhamentos, divergências e práticas de desenvolvimento profissional vigentes no contexto universitário.

O Quadro 1 sintetiza o corpus documental analisado, organizado de acordo com as normativas que orientam as práticas de desenvolvimento e carreira na UFPR.

Quadro 1 – Documentos relacionados ao desenvolvimento profissional e de carreira dos TAEs na UFPR

Documento	Síntese dos enfoques sobre desenvolvimento profissional e de carreira
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022-2026.	Direciona ações ao desenvolvimento contínuo, à avaliação de desempenho e ao planejamento do quadro de pessoal. Prioridade a capacitação permanente, com foco no aprimoramento de conhecimentos, habilidades e competências alinhadas às atribuições dos cargos e aos objetivos institucionais.
Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIC) 2022-2026.	Organiza ações em três eixos: dimensionamento de pessoal, capacitação e avaliação de desempenho, visando fortalecer o papel estratégico do servidor. Prioridade para o planejamento da força de trabalho, a formação continuada e a modernização dos processos institucionais. Avaliação participativa e contínua.
Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)	Documento elaborado anualmente. Destaque para oferta de cursos voltados ao desenvolvimento de competências gerenciais, comportamentais e técnicas; ações de internacionalização; incentivo à participação em capacitações de governança pública; manutenção de iniciativas voltadas à diversidade, inclusão social e acessibilidade; e a intensificação das ações de desenvolvimento em formatos híbridos e de educação a distância (EaD).
Lei nº 11.091/2005	Institui o PCCTAE. Diretrizes para ingresso, desenvolvimento e valorização dos servidores técnico-administrativos
Lei nº 15.141/2025	Altera o PCCTAE, reestruturando progressão por capacitação e incentivos.
Lei nº 15.367/2026	Instituição do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC) para os integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).
Decreto nº 5.824/2006	Define os procedimentos para concessão do Incentivo à Qualificação e para o enquadramento por nível de capacitação.
Decreto nº 9.991/2019	Instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP. Estabelece diretrizes para que o desenvolvimento dos servidores esteja alinhado aos objetivos estratégicos das instituições.
Decreto nº 11.072/2022	Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Modelo de gestão orientado por resultados, entregas e qualidade dos serviços, em substituição ao foco tradicional no controle presencial da jornada de trabalho. Formaliza modalidades de execução do trabalho, incluindo o teletrabalho.
Decreto nº 11.069/2022	Regulamenta a concessão da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), prevista na Lei nº 8.112/1990, destinada aos servidores que desempenham atividades eventuais relacionadas à formação, capacitação e realização de processos seletivos e concursos.
Resolução nº 11/2012-COPLAD	Regulamenta o Plano de Incentivo à Qualificação - PIQ. Apoio financeiro para qualificação acadêmica como estratégia de valorização profissional e fortalecimento das competências institucionais.
Resolução nº 21/08-COPLAD e nº 06/2020-COPLAD	Programa de Avaliação de Desempenho (PAD). Avaliação periódica como requisito para a Progressão por Mérito Profissional e como mecanismo de apoio ao planejamento institucional e ao desenvolvimento dos servidores.

Resolução nº 32/17-CEPE	Normas gerais para os cursos de pós-graduação stricto sensu estabelece a reserva obrigatória de 5% em PPGs para TAEs.
Portaria PROGEPE/UFPR nº 706/2026	Regulamenta seleção de servidores como instrutores - GECC. Visa fortalecer a política institucional de desenvolvimento de pessoas ao valorizar o conhecimento interno e incentivar a participação dos próprios servidores como facilitadores de processos formativos.
Renovação do Acordo de Parceria PROGEPE e CELIN (Centro de Línguas e Interculturalidade) 2026/2027.	Ampliar o acesso dos servidores a ações formativas voltadas ao desenvolvimento de competências linguísticas e à qualificação profissional.

Fonte: Os autores (2026).

A seleção destas fontes fundamenta-se na necessidade de mapear as diretrizes que regem a carreira e o aprimoramento dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) na UFPR. Assim, este conjunto documental viabiliza a análise da trajetória das políticas brasileiras de gestão de pessoas em articulação com as diretrizes gerais da Administração Pública Federal.

A apreciação articulada deste material aprofunda a compreensão de como o conceito de desenvolvimento profissional é traduzido normativamente e incorporado às práticas organizacionais. Enquanto as legislações federais estabelecem os parâmetros gerais da carreira, os planos institucionais e as resoluções internas da UFPR operacionalizam as ações de capacitação, avaliação e valorização, permitindo cotejar o planejamento institucional com a efetiva implementação das políticas no ambiente universitário.

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração pública, universidade pública e desenvolvimento profissional: avaliação do desempenho estatal

A Administração Pública brasileira transcende a mera dimensão instrumental da gestão de recursos, tendo evoluído do modelo patrimonialista ao burocrático, pautado na profissionalização e impessoalidade, até alcançar a Administração Gerencial e as abordagens de governança orientadas para resultados (Bresser-Pereira, 1996; Secchi, 2009). Nesse espaço de articulação entre o Estado e a sociedade para o atendimento do interesse público (Souza, 2006), a análise de políticas públicas requer considerar suas dimensões institucionais, dinâmicas políticas e conteúdo programático (Frey, 2000; Windhoff-Héritier, 1987; Lobato, 1997; Offe, 1984). Como instrumentos de ação estatal, as políticas públicas visam à produção de impactos concretos, vinculando-se à universalização de direitos no Estado Democrático de Direito (Arretche, 2013; Figueiredo & Figueiredo, 1986 apud Castioni, 1999; Borges, 2014; Boschetti, 2009).

No campo educacional, as políticas viabilizam o direito social à educação por meio de um ciclo complexo e não linear, no qual agenda, formulação, implementação e avaliação interagem continuamente (Secchi, 2010). A etapa

de implementação assume centralidade ao confrontar as proposições teóricas com condicionantes concretos e restrições orçamentárias (Côco et al., 2023). Nesse cenário, as universidades federais ocupam posição estratégica ao integrar ensino, pesquisa, extensão, formação do capital humano e permanência estudantil (Schultz, 1961; Côco et al., 2023; Santos et al., 2020), exigindo uma gestão de excelência voltada à qualidade dos serviços públicos (Ricupero, 1994).

A formação e o desenvolvimento profissional desempenham papel crucial para a capacidade institucional. Sob a ótica da Teoria do Capital Humano, a qualificação abrange retornos macroeconômicos e o aprimoramento de atributos individuais (Lai, Peng, & Bao, 2006). No setor público, a qualificação do corpo funcional fortalece a capacidade estatal de formular e executar políticas (Batista, 2015; Ricupero, 2015; Weber, 1982), demandando competências gerenciais em contextos de restrição orçamentária (Keinert, 1994; Silva & Oliveira, 2023). Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o desenvolvimento contínuo repercute diretamente na valorização dos servidores e na tempestividade das entregas institucionais (Campos et al., 2010; Silva, Santos, & Medeiros, 2020).

No caso dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), essa dinâmica é respaldada por arcabouços normativos que articulam carreira e capacitação. A lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990) assegura licenças e afastamentos para pós-graduação; a lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005) estabelece a Progressão por Capacitação Profissional e o Incentivo à Qualificação (PCCTAE); e o Decreto nº 9.991/2019 (Brasil. Decreto-lei, 2009) que consagra a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) e institui o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Todavia, o elevado nível de qualificação pode conviver com gargalos de mobilidade funcional e alocação (Azambuja, 2018; Castro & Oliveira, 2023). Assim, a política de desenvolvimento deve transcender a mera certificação formal, incorporando os saberes práticos e as experiências acumuladas no trabalho (Heckert & Neves, 2007 apud Nogueira & Muniz, 2015).

A incorporação da governança pública e da gestão orientada a resultados visa gerar valor público e aprimorar o desempenho governamental (Brasil, 2009; Rodrigues, 2015). Para avaliar a atuação estatal, o Ministério do Planejamento estruturou o modelo dos 6Es (execução, economicidade, excelência, eficiência, eficácia e efetividade), divididos entre esforços e resultados (Brasil, 2009; Portugal, 2017).

Este estudo adota como recorte analítico as dimensões focadas em resultados: eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência refere-se ao uso racional dos insumos e à maximização dos produtos sem perda de qualidade (Trevisan & Van Bellen, 2008; Arretche, 2013; Borges, 2014). A eficácia foca o grau de cumprimento das metas e produtos contratados, independentemente dos custos envolvidos (Castioni, 1999; Arretche, 2013; Boschetti, 2009). Por fim, a efetividade avalia os impactos de longo prazo e as transformações sociais duradouras produzidas pela intervenção pública na realidade coletiva (Castioni, 1999; Trevisan & Van Bellen, 2008; Borges, 2014).

ANÁLISE E DISCUSSÃO

Das evidências da literatura à prática institucional na UFPR

Nesta seção, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos a partir da Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e da análise documental das normativas e relatórios institucionais, buscando a compreensão de como o desenvolvimento profissional dos servidores públicos federais, especificamente dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFPR, é concebido, normatizado e operacionalizado sob a ótica da Governança para Resultados. Para tanto, a discussão é estruturada a partir de três categorias analíticas fundamentais: (1) Políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento profissional; (2) Gestão de desempenho, engajamento e motivação no serviço público; e (3) Formação acadêmica e impactos na carreira.

Inicialmente, contextualiza-se o portfólio teórico selecionado e, na sequência, articulam-se seus achados às dimensões de eficiência, eficácia e efetividade da gestão pública. O Quadro 2 reúne os 29 estudos que compõem o portfólio da pesquisa.

Quadro 2: Composição do portfólio de análise

AUTORES/ANO	TÍTULO	PERIÓDICO
Amorim, Silva (2015)	Realidade percebida na satisfação de servidores públicos: características e circunstâncias.	Qualit@s
Nogueira, Muniz (2015)	(Des)envolvimento profissional e atividade: pistas para pensar a formação e o desenvolvimento de competências no serviço público federal.	Cadernos de Psicologia Social do Trabalho
Ricupero (2015)	Profissionalização do servidor público: Requisito para o Desenvolvimento.	Revista do Serviço Público
Mello, Melo, Mello Filho (2016)	Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica.	Revista de Administração, Contabilidade e Economia
Silva, Meza, Nascimento, Catapan (2016)	Entrepreneur profile of servants in a Brazilian public university.	Espacios
Marenco (2017)	Do professional bureaucracies expand the state capacity for implementing policies? Governments, bureaucrats, and legislation in Brazilian municipalities.	Dados
Severino, Cochrane, Ferreira, Barros (2018)	The competences of secretaries that act in public management: manager and professional perceptions.	Revista Expectativa

Silva, Silva (2018)	Gestão de pessoas no serviço público: os programas de capacitação de servidores técnico-adminstrativos na Universidade Federal do Tocantins – Campus de Araguaína, em 2016.	Estudo & Debate
Vargas, Teixeira, (2018)	Satisfaction at IFES: An analysis through career anchors.	Revista de Administração Mackenzie
Viana, Presser, Silva (2018)	Aplicação dos conhecimentos adquiridos no mestrado na prática profissional: um estudo de caso.	Perspectivas em Gestão & Conhecimento
Barros (2019)	Pós-Graduação de Servidores Públicos: percepções de egressos sobre os efeitos de uma especialização.	Revista do Serviço Público
Carvalho, Teodoro (2019)	Educação para os profissionais de saúde: a experiência da Escola de Aperfeiçoamento do SUS no Distrito Federal, Brasil.	Ciência & Saúde Coletiva
Souza Júnior, Lopes (2019)	Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre técnicos administrativos em uma universidade federal.	Revista Brasileira de Administração Científica
Gomes, Espíndola, Cruz, de Andrade (2020)	Effectiveness of professional training offered in distance Education: Theoretical validation of an instrument.	Ensaio
Santos, Bega, Costa, Maciel (2020)	Introdução às políticas públicas: relatos de experiência sobre um curso de extensão.	Extensão em Foco
Chaves, Tomaz (2021)	Formação e trabalho dos professores: as políticas para tornar o “magistério atrativo, qualificado e valorizado” no Estado do Rio de Janeiro.	Indagatio Didactica
Avaristo, Ubeda (2022)	Analysis of the development of competences in a Brazilian master of public administration.	Teaching Public Administration
Koga, Loureiro, Palotti, Lins (2022)	Analysing the information sources Brazilian bureaucrats use as evidence in everyday policymaking.	Policy and Politics
Montezano (2022)	The use of data triangulation to define the model of professional competences for innovation in the Brazilian public sector.	New Trends in Qualitative Research
Selbach, Luce (2022)	As políticas de desenvolvimento profissional do docente universitário em cinco universidades federais do Sul do Brasil: concepções e desafios.	Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos
Camões, Gomes, Rizardi, Lemos (2023)	The work engagement cycles of federal civil servants.	Revista de Administração Pública
Côco, Costa, Silva (2023)	Implementação das políticas públicas de assistência estudantil no Instituto Federal Do Espírito Santo (IFES): desafios e possibilidades.	Revista Foco
Alves, Cogo, Klein, Pereira (2024)	Knowledge management drivers and its results: a quantitative study in a public higher education institution.	Business Process Management Journal
Aguiar, Barbosa, Bizarria, Barros (2024)	Performance Management Program and Organizational Changes in the Brazilian Federal	Revista Ibérica de Sistemas e

	Public Administration: An Integrative Literature Review.	Tecnologias de Informação
Melati, Janissek-Muniz (2024)	Intelligence as an Innovation in Public Management: Premises for Institutionalization.	Brazilian Administration Review
Melo, Demo (2024)	Home Sweet Home? The Mediating Role of Human Resource Management Practices in the Relationship between Leadership and Quality of Life in Teleworking in the Public Sector.	Sustainability (Switzerland)
Nonato, Fontes-Filho, Michelotto (2024)	Strategic planning: unraveling civil servants' autonomy and motivation through social representations of organizational goals.	Revista de Administração Pública
Prado, Nunes (2024)	Políticas de valorização dos técnicos administrativos em educação no contexto da legislação brasileira.	Práxis Educacional
Ramos, Gomes, Pereira (2024)	Trabalhabilidade, empregabilidade e desenho de trabalho do ponto de vista dos servidores de uma instituição de ensino superior.	Perspectivas Contemporâneas

Fonte: Os autores (2026).

A observação da produção revela oscilações ao longo dos anos, com picos de publicações em 2018, 2022 e 2024. Destaca-se o crescimento significativo em 2024, ano em que se observou o maior número de artigos publicados sobre a temática, o que pode ser interpretado como um indicativo positivo do aumento do interesse acadêmico pelo desenvolvimento profissional de servidores públicos federais. Embora o tema ainda não apresente uma produção contínua e uniforme, a tendência de alta nos anos mais recentes sugere um amadurecimento gradual das discussões no meio acadêmico nacional, indicando a relevância da pauta no debate sobre políticas públicas e gestão de pessoas no setor público.

O artigo com o maior número de citações no portfólio é o estudo de Carvalho e Teodoro (2019), sob o título Educação para os profissionais de saúde: a experiência da Escola de Aperfeiçoamento do SUS no Distrito Federal, Brasil, que destaca a proposta da Escola de Aperfeiçoamento do Sistema Único de Saúde (EAPSUS) em promover processos educativos voltados para a valorização da reflexão, da ação colaborativa e da resolução de problemas reais, buscando desenvolver conhecimentos atualizados e habilidades práticas entre profissionais de saúde.

Na sequência, destacam-se os trabalhos de Mello, Melo e Mello Filho (2016), Koga, Loureiro, Palotti e Lins (2022), Ricupero (2015) e Silva e Silva (2018). O estudo de Koga et al. (2022), intitulado Analysing the information sources Brazilian bureaucrats use as evidence in everyday policymaking reforça, entre seus achados, que maiores capacidades analíticas, tanto no nível individual quanto organizacional, favorecem o uso ampliado de evidências científicas para a tomada de decisão.

Já os artigos de Mello et al. (2016), Ricupero (2015) e Silva e Silva (2018) foram fundamentais para a construção conceitual e analítica desta pesquisa. Intitulados, respectivamente, "Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de

educação profissional, científica e tecnológica", "Profissionalização do servidor público: requisito para o desenvolvimento" e "Gestão de pessoas no serviço público: os programas de capacitação de servidores técnico-administrativos na Universidade Federal do Tocantins – Campus de Araguaína, em 2016", os estudos ofereceram subsídios teóricos e empíricos para a discussão proposta.

No processo de discussão da temática do desenvolvimento profissional de servidores públicos brasileiros foram estruturadas três categorias de análise, assim dispostas: 1) Políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento profissional; 2) Gestão de desempenho, engajamento e motivação no serviço público e 3) Formação acadêmica e impactos na carreira. O Quadro 3 traz uma Matriz de Síntese, na qual são explicitados os principais pontos levantados pelos estudos que compõe a Revisão Sistemática de Literatura desenvolvida neste trabalho, conforme as categorias analíticas propostas.

Quadro 3: Matriz de síntese – elementos teóricos associados às categorias analíticas

1. Políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento profissional	Exploram concepções e desafios das políticas de desenvolvimento profissional docente em cinco universidades federais do Sul do Brasil. Defendem a integração entre formação inicial e continuada; Percebem o maior desafio no envolvimento de docentes experientes; Visualizam a necessidade de alinhamento das políticas à prática cotidiana (Trindade Silva & Selbach, 2022). Ao avaliar um curso de extensão para servidores constatam que este contribuiu para formação acadêmica e prática profissional, ampliando compreensão das políticas públicas no contexto brasileiro (Pereira Dos Santos et al., 2020). Defendem a necessidade de uma abordagem crítica nas políticas de formação de servidores, salientando a importância da valorização da experiência prática dos trabalhadores e da criação de ambientes que favoreçam a reflexão e a autonomia profissional (Nogueira & Muniz, 2015). Analisa o uso da triangulação de dados para definir competências profissionais para inovação no setor público, com a identificação de 32 competências, enfatizando múltiplas perspectivas para entender as necessidades de inovação na gestão de recursos humanos (Montezano, 2022). Situa que a profissionalização da burocracia pública é evidenciada pela presença de servidores complementares, o que aumenta a capacidade do estado de implementação de políticas públicas, destacando a importância do perfil profissional da burocracia na eficácia do governo (Marenco, 2017). Discutem sobre políticas para tornar o magistério atrativo, qualificado e valorizado no Rio de Janeiro; foco na formação e trabalho docente. Ressaltam a importância dos Mestrados Profissionais na formação de educadores, mostrando que as experiências vividas no curso têm um impacto positivo significativo na atuação dos profissionais em seus contextos de trabalho (Chaves & Tomaz, 2021).

2. Gestão de desempenho, engajamento e motivação no serviço público	Analisam a implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), destacando transformação cultural, produtividade e teletrabalho; necessidade de flexibilidade dos servidores e desenvolvimento profissional dos gestores (Aguiar, Barbosa et al., 2024). Estudam o engajamento no trabalho dos servidores públicos federais destacando que engajamento antecede produtividade quando há percepção de impacto social; recomendam intervenções que valorizem motivadores intrínsecos (Camões et al., 2023). Concebem o planejamento estratégico e as metas organizacionais como elementos motivacionais; o estudo demonstra o impacto positivo da definição clara de objetivos para a motivação dos servidores (Nonato, Fontes-Filho & Michelotto, 2024). Analisam a satisfação no trabalho dos servidores do IFES por meio das âncoras de carreira; Indicam que, embora a âncora Segurança/Estabilidade seja crucial para a satisfação no trabalho, outras âncoras, como Serviço/Dedicação a uma Causa e Competência Gerencial, apresentam níveis variados de impacto, destacando áreas com potencial de melhoria nas políticas de gestão de recursos humanos (Vargas & Teixeira, 2018).
3. Formação acadêmica e impactos na carreira	Discute os impactos dos mestrados profissionais na formação continuada dos servidores; demonstram que estes têm efeitos positivos nas trajetórias profissionais e acadêmicas dos egressos, reforçando a importância da capacitação para o fortalecimento da burocracia estatal e a melhoria dos serviços públicos (Barros, 2019). Analisam o grau de aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos em dissertações de mestrado profissional na prática profissional. Os resultados mostraram que 79 das 92 dissertações analisadas investigaram temas relacionados à própria universidade, evidenciando o interesse dos servidores em solucionar problemas de seus setores e da instituição (Viana, Presser, Silva, 2018). Validaram um instrumento para avaliar a efetividade da formação profissional ofertada em cursos de Educação a Distância (EaD) ressaltando a importância da validação teórica para melhorar a qualidade dos cursos de formação profissional e também destacam a relevância do instrumento proposto para aprimorar os programas de ensino na EaD (Gomes, de Espíndola, Cruz, de Andrade, 2020). Analisam o perfil empreendedor dos servidores da UTFPR; identificam características empreendedoras e potencial para desenvolvimento via capacitação e incentivo institucional, destacando a necessidade de um ambiente que favoreça a inovação (Silva, Meza et al., 2016).

Fonte: Os autores (2026).

A partir da Matriz de Síntese apresentada, que organizou os estudos selecionados nas três categorias de análise, foi possível a identificação tanto dos pontos de convergência quanto de divergência entre os autores. Este mapeamento destaca a existência de aspectos consolidados na literatura, ao mesmo tempo em que revela lacunas e abordagens ainda pouco exploradas no campo do desenvolvimento profissional de servidores públicos federais. Estes achados possibilitam a ampliação do debate acadêmico e, sobretudo, a proposição de reflexões que possam orientar futuras pesquisas e práticas institucionais. A seguir, cada categoria é discutida de forma detalhada, à luz das evidências coletadas.

Conforme discutido no referencial teórico deste artigo, a literatura sobre avaliação de políticas públicas reconhece diferentes modelos para mensuração do desempenho estatal. Neste estudo, as dimensões de eficiência, eficácia e efetividade são articuladas às três categorias analíticas definidas na Revisão Sistemática da Literatura (RSL), tendo como referência as políticas e práticas de desenvolvimento profissional e valorização da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação implementadas pela UFPR. As

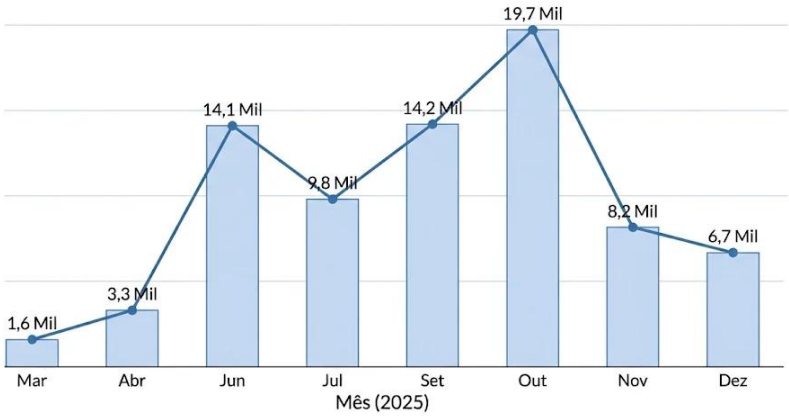
categorias construídas na etapa teórica da pesquisa passam, neste momento, a orientar a interpretação dos dados documentais, possibilitando uma análise integrada entre o referencial teórico e a realidade institucional investigada.

Políticas e práticas de capacitação e desenvolvimento profissional

A estruturação das políticas de desenvolvimento profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) da UFPR alinha a legislação federal, o contexto institucional e documentos estratégicos, como o PDI (2022-2026), o PDIC e os normativos da PROGEPE. Essa base operacionaliza-se no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), construído anualmente via diagnósticos participativos setoriais. A execução dessas ações é respaldada por regulamentações recentes, como as Portarias PROGEPE nº 706/2026 e nº 833/2026, que norteiam desde a instrutoria interna até a concessão de incentivos financeiros, a exemplo da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC).

A Gráfico 1 apresenta o painel da GECC do exercício de 2025, detalhando o alcance quantitativo, o aporte financeiro e a distribuição temporal dessas capacitações.

Gráfico 1 - Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC) – exercício de 2025.



Fonte: Os autores (2026), a partir de informações do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2026)

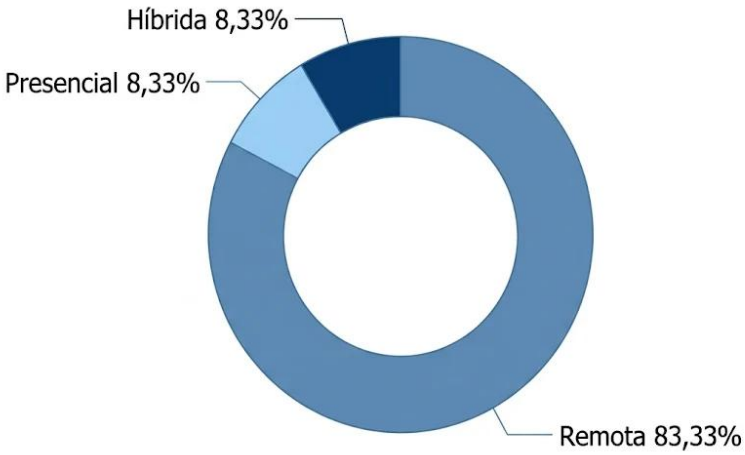
A Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), fundamentada no art. 76-A da lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990) e no Decreto nº 11.069/2022 (Brasil Decreto-lei, 2022), remunera servidores por ações eventuais de desenvolvimento. Em 2025, na UFPR (Figura 1), 23 servidores atuaram como facilitadores em 490 horas de capacitação, mobilizando R$ 100 mil em recursos orçamentários (média de R$ 3,4 mil por servidor), o que evidencia a valorização do capital intelectual interno.

A evolução temporal operada pela PROGEPE/CDP e UCAQ reflete a dinâmica de execução do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP): fluxo

inicial em março (R$ 1,6 mil) e abril (R$ 3,3 mil), picos em junho (R$ 14,1 mil) e outubro (R$ 19,7 mil), e encerramento em novembro (R$ 8,2 mil) e dezembro (R$ 6,7 mil) para liquidação e prestação de contas.

Sob o prisma da Governança para Resultados, o aproveitamento do saber interno via GECC promove elevada eficiência e efetividade ao substituir consultorias externas por instrutorias, tutorias e desenho instrucional alinhados às demandas operacionais da UFPR, estimulando a motivação funcional e a cultura de compartilhamento do conhecimento. O Gráfico 2 detalha a distribuição das atividades por modalidade.

Gráfico 2: Modalidade de Trabalho – GECC



Fonte: Os autores (2026), a partir de informações do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2026).

A análise do Gráfico 2 revela a predominância da modalidade remota (83,33%), alinhada à diretriz do PDI 2022-2026 de intensificar o uso da Educação a Distância (EaD). O corpo técnico-administrativo (TAE) assume protagonismo em todo o ciclo pedagógico, atuando desde a instrutoria até o desenho instrucional e a produção multimídia, em formações focadas em Governança, análise de dados, liderança e inclusão.

Sob a perspectiva da Governança para Resultados, essa dinâmica articula-se de forma consistente às três dimensões do desempenho: a) Eficiência: A expansão da EaD em parceria com a PROGRAD/CIPEAD reduz custos logísticos e de infraestrutura, maximizando os resultados com menor uso de recursos. O aproveitamento do saber interno via GECC substitui consultorias externas dispendiosas. Paralelamente, o Programa de Dimensionamento de Pessoal da PROGEPE atua como instrumento estratégico na alocação da força de trabalho e otimização de cargos em cenários de restrição orçamentária (UFPR, 2026). b) Eficácia: Valida-se pelo cumprimento efetivo das metas e entregas formativas contratadas no Plano de Desenvolvimento de Pessoas

(PDP). c) Efetividade: Materializa-se no incremento da maturidade organizacional.

Por fim, sobressai o eixo de internacionalização das competências do corpo técnico mediante o fomento ao aprendizado de línguas estrangeiras, essencial para o suporte a convênios e redes globais de conhecimento, cujos dados de 2021 a 2026 estão sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Evolução quantitativa e a diversificação das ações de capacitação linguística entre os anos de 2021 e 2026

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Espanhol	2	4	8	1	20	23
Italiano	0	10	10	5	14	8
Mandarim	0	0	0	0	4	3
Esperanto	0	0	0	0	1	4
Coreano	0	0	0	0	4	0
Árabe	0	0	0	0	2	0
Alemão	7	1	1	4	10	3
Francês	2	5	3	3	25	25
Grego	0	2	2	3	2	0
Inglês	4	33	36	19	82	63
Japonês	0	7	3	0	5	2
Latim	0	0	2	1	2	0
Polonês	1	2	0	0	1	0
Português	0	1	0	0	0	0
Libras	0	0	1	0	0	0
Guarani	0	0	0	0	0	2

Fonte: Os autores (2026), a partir de dados do Centro de Línguas – CELIN/UFPR (2026).

Os dados revelam crescimento substancial na adesão dos servidores e na oferta de vagas para capacitação linguística. O inglês sobressai como idioma de maior demanda, contudo a eficácia dessa política evidencia-se na diversificação da oferta, que abrange desde línguas tradicionais (francês e espanhol) até idiomas de inserção estratégica e regional (mandarim e guarani). A mensuração da eficácia abarca também o aumento da cobertura de beneficiários, impulsionada pela parceria firmada no segundo semestre de 2025 entre o Centro de Línguas e Educação Intercultural (CELIN), o Escritório de Políticas Linguísticas (ERI) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE/UCAq), ratificando o compromisso da UFPR com o desenvolvimento profissional e acadêmico contínuo do seu corpo funcional (CELIN, 2025).

A análise integrada dessas evidências demonstra o alinhamento das práticas de desenvolvimento profissional da UFPR aos preceitos da Governança para Resultados, desdobrando-se nas três dimensões do

desempenho: a) Eficiência: Manifesta-se na otimização de recursos orçamentários, temporais e de infraestrutura, impulsionada pela expansão da Educação a Distância (EaD) e pela valorização do capital intelectual interno via Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), reduzindo a dependência de consultorias externas. b) Eficácia: Evidencia-se no cumprimento das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), traduzido no alcance de 490 horas de capacitação ofertadas em 2025, na ampliação da cobertura de atendimento e na diversificação formativa em idiomas e competências gerenciais. c) Efetividade: Consolida-se quando a qualificação transcende a busca estritamente cartorial por progressão funcional, revertendo-se no fortalecimento da capacidade analítica, autonomia, inovação e maturidade organizacional, o que qualifica de forma sustentável a prestação dos serviços públicos da universidade à sociedade.

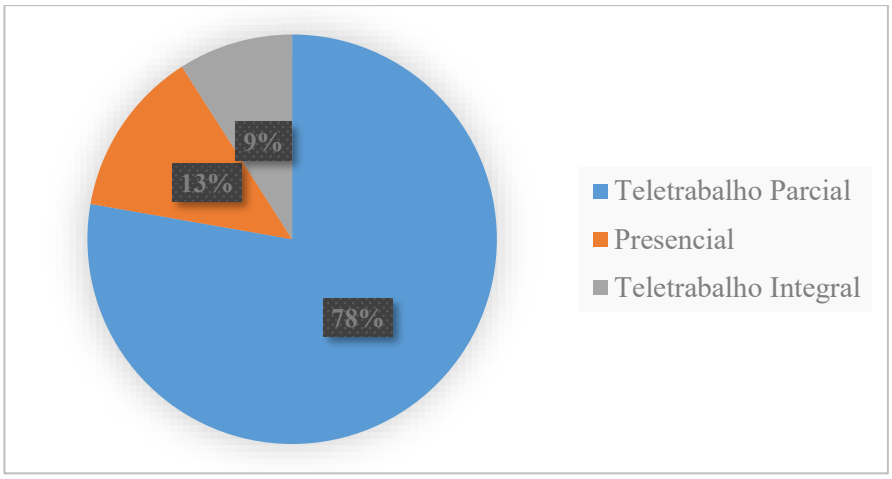
Gestão de desempenho, engajamento e motivação no serviço público

A gestão de desempenho, o engajamento e a motivação representam eixos estratégicos para a modernização administrativa da UFPR. A instituição tem superado a lógica burocrática tradicional por meio de duas âncoras normativas: o Programa de Avaliação de Desempenho (PAD), previsto no Plano de Desenvolvimento dos Integrantes da Carreira (PDIC), e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), atualizado via Resolução do CONSUNI em janeiro de 2026.

O PAD atua como instrumento de diagnóstico e desenvolvimento, composto por cinco etapas (autoavaliação, avaliação pela e da equipe, chefia e avaliação pelos usuários), promovendo accountability e transparência. Na vertente motivacional, a reestruturação do PCCTAE (lei nº 15.141/2025) (Brasil, 2025) acelerou a progressão por mérito de 18 para 12 meses e expandiu os padrões de vencimento de 13 para 19 referências. Soma-se a isso a lei nº 15.367/2026 (Brasil, 2026), que instituiu o Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC), concedendo benefício financeiro equivalente ao Incentivo à Qualificação (IQ) pela validação de saberes formais e não formais.

Na dimensão operacional, o PGD substitui o mero controle de frequência pela entrega de resultados e pela viabilização do teletrabalho com redução de custos (Aguiar et al., 2024). Conforme aponta a literatura, a motivação transcende incentivos materiais, vinculando-se à identificação com o propósito e ao impacto social (Abers, 2021 apud Camões et al., 2023). Assim, práticas flexíveis promovem a "trabalhabilidade" (Ilmarinen & Tuomi, 2019 apud Ramos et al., 2024), adequando o ambiente de trabalho às condições do servidor. O alcance dessas políticas é aferido pela execução do ciclo do PAD e pelas metas dos planos de entregas do PGD, cujos dados de adesão estão sintetizados no Gráfico 3.

Gráfico 3: Adesão de servidores da UFPR ao PGD



Fonte: Os autores (2026), a partir de dados da PROGEPE.

Na UFPR, 1.204 Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), correspondendo a aproximadamente 40% do quadro total, aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PROGEPE, 2026). O PGD engloba o teletrabalho e a modalidade presencial, na qual a exigência de registro de frequência é substituída pela entrega de relatórios de atividades. Os dados indicam a predominância do teletrabalho parcial, com 937 servidores (77,76%), refletindo as diretrizes institucionais que restringem a modalidade integral a setores específicos.

A consolidação dessa política articula-se às três dimensões do metamodelo de desempenho orientado a resultados: a) Eficiência: Manifesta-se no emprego de sistemas informatizados de acompanhamento que desburocratizam processos e otimizam o tempo gerencial. No âmbito do Programa de Avaliação de Desempenho (PAD), a eficiência traduz-se no mapeamento de entraves e fatores facilitadores ou dificultadores da rotina laboral, garantindo o melhor aproveitamento do esforço funcional e dos recursos operacionais. b) Eficácia: Evidencia-se na execução sistemática da avaliação anual global em etapas (abrangendo a instituição, a chefia e a equipe), cuja regularidade condiciona a progressão funcional por mérito. No PGD, a eficácia traduz-se na entrega das metas pactuadas, cuja execução é acompanhada mensalmente mediante uma escala padrão de cinco níveis (Excepcional, Alto desempenho, Adequado, Inadequado e Não executado), assegurando diagnósticos tempestivos e um fluxo contínuo de feedback. c) Efetividade: Constitui uma dimensão prospectiva e em andamento, que se consolidará à medida que a transição do mero controle de assiduidade física para a gestão por resultados consolide uma profunda e duradoura transformação na cultura organizacional da universidade.

Dessa forma, a integração entre o acompanhamento contínuo do PGD e o ciclo estruturado do PAD fortalece as capacidades institucionais da UFPR.

Formação acadêmica e impactos na carreira

A valorização acadêmica dos TAEs da UFPR alinha o desenvolvimento individual à qualidade dos serviços via diretrizes federais, como a lei nº 11.091/2005 (PCCTAE) (Brasil, 2025) e Incentivo à Qualificação (IQ) e normativas internas. Destaca-se o Plano de Incentivo à Qualificação (PIQ, Resolução nº 11/COPLAD), que concede reembolso parcial para pós-graduação stricto sensu em instituições externas, exigindo em contrapartida a permanência do servidor e a aplicação do conhecimento na gestão universitária.

A Tabela 2 apresenta o panorama do PIQ (2021–2025), detalhando vagas, inscrições, eliminações e candidatos contemplados.

Tabela 2 – Panorama quantitativo do PIQ, no período de 2021 a 2025.

	Vagas	Inscritos	Eliminados por falta de Documentação	Servidores Contemplados
2021	4	2	0	2
2022	4	1	1	0
2023	4	2	0	2
2024	4	1	0	1
2025	4	2	0	2

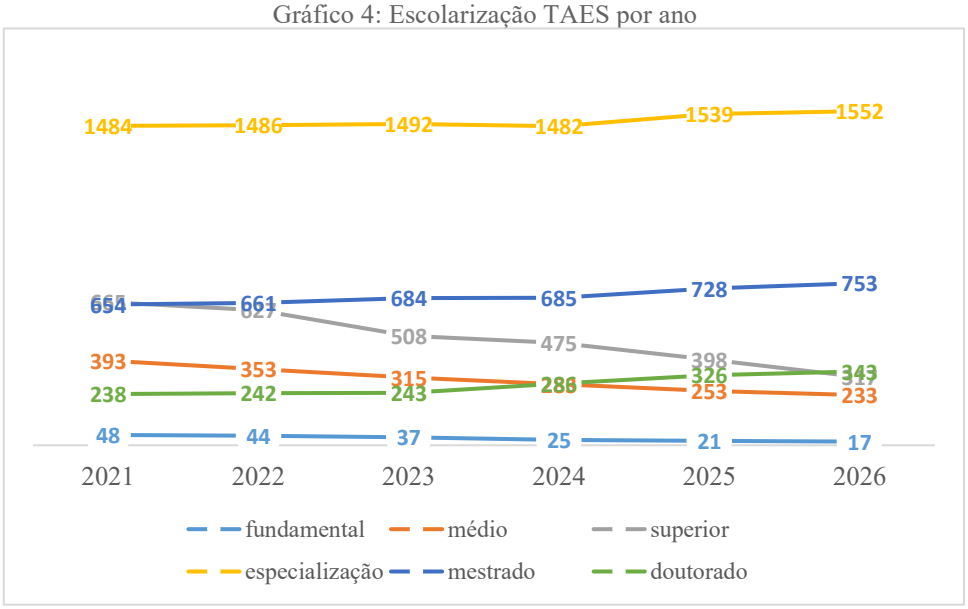
Fonte: Os autores (2026), a partir de informações do PROGEPE (2026)

Os dados da Tabela 2 revelam que, embora a oferta anual seja restrita a quatro vagas, a demanda oscila entre um e dois inscritos por ano. Esse cenário sugere desinteresse por formações externas ou desconhecimento da iniciativa pelos servidores. Em contrapartida, sobressai a política afirmativa do Edital PROGEPE nº 17/2025, que assegura reserva obrigatória de 5% das vagas nos Programas de Pós-Graduação (PPGs) da UFPR para TAEs, acompanhada de fomento financeiro. Por ser recente, faltam dados consolidados, mas a ausência de concorrência direta com o público externo sinaliza elevado potencial de adesão.

No âmbito do afastamento funcional, 51 dos 3.232 TAEs encontram-se em licença capacitação (PROGEPE, 2026). Embora percentualmente discreto, o número reflete um fluxo contínuo de renovação do capital humano, sem contabilizar aqueles que se qualificam concomitantemente à jornada laboral. Mesmo diante dos desafios de dimensionamento de pessoal e da carga de trabalho nas unidades, a UFPR viabiliza o afastamento temporário em prol da qualificação de longo prazo. A licença capacitação, a exemplo do PIQ e da reserva nos PPGs, constitui um investimento estratégico cujo retorno materializa-se na aplicação de novas competências técnicas e analíticas nas unidades de origem.

Essas evidências, somadas aos indicadores do Gráfico 4, que retrata a redução dos níveis mais baixos de escolarização e a expansão dos mais elevados, corroboram a existência de uma estrutura sólida de fomento ao desenvolvimento profissional que transcende o plano normativo.

Gráfico 4: Escolarização TAES por ano



Fonte: Os autores (2026), a partir de informações do site da PROGEPE

Como evidencia o Gráfico 4, as práticas de qualificação da UFPR promovem mudanças estruturais no perfil analítico do quadro de Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), alinhando-o à função social da instituição. A análise documental demonstra forte convergência entre a elevação da escolaridade dos servidores e os objetivos estratégicos universitários, revelando um arranjo normativo com efeitos mensuráveis sobre o desempenho organizacional.

Essa dinâmica articula-se diretamente às três dimensões do desempenho público: a) Eficiência: Manifesta-se na otimização de recursos internos e na redução de custos de capacitação externa Arretche (2013). b) Eficácia: Expressa-se na ampliação contínua da titulação e da escolaridade do quadro funcional (Arretche, 2013). c) Efetividade: Materializa-se na transformação do perfil institucional e na aplicação prática do conhecimento no cotidiano de trabalho (Castioni, 1999).

Dessa forma, as políticas de formação acadêmica da UFPR ultrapassam o nível normativo e consolidam-se como instrumentos de geração de valor público, contribuindo para o fortalecimento institucional, a melhoria dos serviços prestados e a modernização da gestão universitária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em síntese, este estudo analisou as políticas e práticas de desenvolvimento profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) da UFPR, estruturando as evidências a partir do prisma conceitual dos três Es da gestão pública: eficiência, eficácia e efetividade. Ao longo da investigação, todos os objetivos propostos foram atendidos, mediante o mapeamento da produção científica nacional sobre a temática, o exame do arcabouço normativo das políticas públicas brasileiras e dos instrumentos

estratégicos da universidade, e a avaliação integrada das evidências empíricas sob o metamodelo de desempenho orientado a resultados.

Como principais achados, sob a perspectiva da eficiência, destacou-se a otimização de recursos orçamentários mediante a valorização do público interno via Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso (GECC), a expansão da Educação a Distância (EaD) e a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), reduzindo custos e a dependência de consultorias externas. Em termos de eficácia, verificou-se o cumprimento das metas do PDI e do PDP, refletido no volume de horas de capacitação, na expansão do ensino de idiomas e na elevação da escolaridade do quadro. Na efetividade, o fomento à pós-graduação e à formação continuada gerou valor público e fortaleceu a capacidade estatal, promovendo autonomia, inovação e resolução de problemas na gestão universitária.

Contudo, a análise documental evidenciou desafios operacionais concretos, como as restrições de dimensionamento de pessoal e a sobrecarga de trabalho nas unidades administrativas para viabilizar afastamentos integrais em licenças capacitação, além da baixa procura por programas de formação externa como o PIQ. Outras questões relevantes apontadas pela literatura do campo, tais como a persistência de resquícios da cultura burocrática, eventuais desalinhamentos entre capacitação e demandas finalísticas e os efeitos das disparidades remuneratórias no Executivo Federal brasileiro, não constituíram objeto de mensuração empírica neste estudo, configurando-se como lacunas oportunas para investigações futuras.

A principal contribuição do estudo para a ciência e para o campo da Administração Pública reside na superação de diagnósticos cartoriais, oferecendo à Governança para Resultados um modelo integrado que conecta alocação de insumos (eficiência), entregas operacionais (eficácia) e transformações de longo prazo (efetividade). Soma-se a isso o registro das limitações metodológicas da pesquisa, circunscritas ao recorte institucional único (UFPR) e ao uso exclusivo de dados documentais e secundários, que não capturam as percepções subjetivas dos atores na ponta. Recomenda-se, assim, que estudos futuros avancem na coleta de dados primários (entrevistas ou surveys) junto aos TAEs egressos e suas chefias, bem como em análises comparativas entre diferentes autarquias federais de ensino superior para avaliar longitudinalmente os impactos das recentes reformas da carreira e do Reconhecimento de Saberes e Competências (RSC).

Conclui-se que o fortalecimento da gestão por competências, a flexibilização de rotinas e o incentivo à qualificação constituem vetores indispensáveis para modernizar o serviço público e consolidar uma capacidade institucional duradoura na UFPR – dinâmicas que podem encontrar ressonância nas experiências de outras universidades federais brasileiras que compartilham desafios, fragilidades, fortalezas e perspectivas semelhantes. Nesse horizonte, os resultados permitem vislumbrar um cenário promissor em relação ao desenvolvimento profissional dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), sustentado pelos significativos avanços normativos e institucionais já conquistados na consolidação das políticas de capacitação. Ainda que exista um relevante percurso a ser trilhado no aprimoramento contínuo da trajetória de desenvolvimento profissional destes servidores públicos brasileiros, trata-se

de uma agenda estratégica que não pode ser descuidada: sua consolidação demanda vigilância constante, vontade política e institucional para assegurar condições estruturais adequadas e, sobretudo, o engajamento ativo dos próprios servidores na busca permanente por qualificação, protagonismo e excelência no serviço prestado à sociedade.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. Trajetória Recente da Gestão Pública Brasileira: um Balanço Crítico e a Renovação da Agenda de Reformas. In: **Revista da Administração Pública**, vol. 41, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005. Acesso em 02 fev. 2026.

AGUIAR, N. A.; BARBOSA, F. L.; BIZARRIA, F. P.; BARROS, R. O. *Performance Management Program and Organizational Changes in the Brazilian Federal Public Administration: An Integrative Literature Review*. **RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E69, p.451-464, 2024. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9915909. Acesso em 10 jan. 2026.

ALMEIDA, D. P. Listagem das Melhores Práticas Voltadas para Treinamento Desenvolvimento de Servidores Públicos em Organizações Públicas. In**: Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/filebrowser/download/8152. Acesso em 10 jan. 2026.

ALVES, J. N.; COGO, M. P.; KLEIN, L. L., PEREIRA, B. A. *Knowledge management drivers and its results: a quantitative study in a public higher education institution*. In: **Business Process Management Journal**, 30, n. 3, p. 770-798, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2023-0343. Acesso em 10 jan. 2026.

AMORIM, T. N.; Silva, L. B. Realidade percebida na satisfação de servidores públicos: características e circunstâncias. In: **Qualit@s**, 16, n. 3, p. 129, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291019435. Acesso em 10 dez. 2025.

ARRETCHE, M. TS. Tendências no estudo sobre avaliação de políticas públicas. Terceiro Milênio: **Revista Crítica de Sociologia e Política**, v. 1, n. 1, p. 126-133, 2013. Disponível em: https://www.uenf.br/Uenf/Downloads/TERCEIROMILENIO_11829_1400265864.pdf. Acesso em 19 set. 2026.

AVARISTO, J. A.; UBEDA, C. L. *Analysis of the development of competences in a Brazilian master of public administration*. In: **Teaching Public Administration**, 40, n. 1, p. 25-41, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0144739421993889. . Acesso em 10 jan 2026.

AZAMBUJA, A. S. A **Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 A 2007).** Dissertação (Mestrado em Educação), UFPel, 2018. Disponível em: https://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/4366. Acesso em 19 ago. 2026.

BARROS, S. Pós-Graduação de Servidores Públicos: percepções de egressos sobre os efeitos de uma especialização. In: **Revista do Serviço Público**, 70, p. 132-159, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v70i0.1501. Acesso em 19 nov. 2026.

BATISTA, M. "Burocracia Local e Qualidade da Implementação de Políticas Descentralizadas: uma Análise da Gestão de Recursos Federais pelos Municípios Brasileiros". In: **Revista do Serviço Público**, vol. 66, no 3, pp. 345-370, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v66i3.571. Acesso em 19 nov. 2026

BEZERRA, C. M; RAMOS, H. R.; RIBEIRO, I. (2025). Systematic literature review: fundamentals, challenges, and contributions to research in Management. In: **Revista Ibero-Americana De Estratégia**, 24(1), e28731, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5585/2025.28731. . Acesso em 19 nov. 2026

BORGES, Thiago Bernardi. **Eficiência, eficácia e efetividade na administração pública**: conceitos e aplicações na avaliação de políticas governamentais. Belo Horizonte: Fórum, 2014.

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. Brasília, DF: Presidência da República, [2019]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 16 set. 2026.

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. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 16 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2005]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. . Acesso em: 16 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 15.141, de 2 de junho de 2025.** Altera a remuneração de cargos e de carreiras dos servidores públicos civis da administração pública federal, das autarquias e das fundações públicas federais, reestrutura cargos e carreiras, transforma cargos efetivos vagos em outros cargos efetivos, em cargos em comissão e em funções de confiança e altera a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2025]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/L15141.htm. Acesso em: 16 set. 2026.

BRASIL. **Lei nº 15.367, de 30 de março de 2026.** Institui o Reconhecimento de Saberes e Competências para o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Brasília, DF: Presidência da República, [2026]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/lei/L15367.htm. Acesso em: 16 set. 2026

BRASIL, **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.** Painel de Gratificação por Encargo de Curso e Concurso - GECC. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-gecc. Acesso em: 19 ago. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público,** Brasília, DF, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702 Acesso em 17 nov. 2026.

CAMÕES, M. R.; GOMES, A. O.; RIZARDI, B.; LEMOS, J. *The work engagement cycles of federal civil servants.* **Revista de Administração Pública**, 57, n. 4, 2023. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220230061x Acesso em 17 nov 2026.

CARVALHO, W. M.; TEODORO, M. D. Educação para os profissionais de saúde: a experiência da Escola de Aperfeiçoamento do SUS no Distrito Federal, Brasil. **Ciência e saúde coletiva**, 24, n. 6, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-81232018246.08412019 Acesso em 17 nov. 2026.

CASTIONI, Remi. Avaliação de políticas públicas: modelos e usos de avaliação de impacto em programas de formação profissional. *In:* **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**, Anais, v. 6, p. 881-904, 1999.

CASTRO, Renata; OLIVEIRA, Marcos. Mobilidade funcional e qualificação dos técnicos-administrativos em educação: entraves institucionais nas universidades federais. **Administração Pública e Gestão Social,** Viçosa, v. 15, n. 1, p. 1-18, 2023.

CHAVES, M. C.; TOMAZ, K. V. Formação e trabalho dos professores: as políticas para tornar o "magistério atrativo, qualificado e valorizado" no Estado do Rio de Janeiro. **Indagatio Didactica**, 13, n. 4, 2021. Disponível

em: https://doi.org/10.1590/1413-81232018246.08452019. Acesso em 17 nov. 2026.

CÔCO, E.; COSTA, F. L.; SILVA, G. A. Implementação Das Políticas Públicas De Assistência Estudantil No Instituto Federal Do Espírito Santo (Ifes): Desafios E Possibilidades. **Revista Foco**, 16, n. 5, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n5-132 Acesso em 19 nov. 2026.

DENYER, D., TRANFIELD, D. *Producing a systematic review. In :* Buchanan, D.A.; Bryman, A. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Research Methods.** London: Sage Publications, 671-689. 2009.

FREY, Klaus. Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, DF, n. 21, p. 211-259, jun. 2000. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/89 Acesso em 19 nov. 2026

GALVÃO, M. C.; RICARTE, I. L. Revisão Sistemática Da Literatura: Conceituação, Produção E Publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, RJ, v. 6, n. 1, p. 57–73, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73. Acesso em 10 set. 2026.

GARCÍA, C. M. **Formação de professores para uma mudança:** para uma mudança educativa. Porto: Ed. Porto, 1999.

GARCÍA, M. Ú.; CORTÉS, E.C.; MARCO-LAJARA, B.M.; ZARAGOZA - SÁEZ, P. *Strategy, training and performance fit.* **International Journal of Hospitality Management**, v. 24, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.001. Acesso em 10 set. 2026.

GOMES, D. E.; ESPÍNDOLA, M. B.; CRUZ, R. M.; ANDRADE, D. F. *Effectiveness of professional training offered in distance Education: Theoretical validation of an instrument.* **Ensaio,** 28, n. 108, p. 762-783, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701667. Acesso em 19 nov. 2026.

KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, maio/jun. 1994. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/McbYn6ZGK9KNBJPSM9qKfKh/?lang=pt. Acesso em 19 nov. 2026.

KOGA, N. M.; LOUREIRO, M.; PALOTTI, P. L.; LINS, R. S. *Analysing the information sources Brazilian bureaucrats use as evidence in everyday policymaking.* **Policy and Politics**, n. 4, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.1332/030557321X16588356122629. Acesso em 17 nov. 2026.

LAI, Mingyong; PENG, Shuijun; BAO, Qun. *Technology spillovers, absorptive capacity and economic growth.* **China Economic Review**, v. 17, n. 3, p. 300-320, 2006. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.chieco.2006.04.005. Acesso em 10 set. 2026.

LOBATO, Lenaura de Vasconcelos Costa. Algumas considerações sobre a representação de interesses no processo de formulação de políticas públicas. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 1, p. 30-48, jan./fev. 1997. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/7971. Acesso em 19 nov. 2026.

MARENCO, A. *Do professional bureaucracies expand the state capacity for implementing policies? Governments, bureaucrats, and legislation in Brazilian municipalities*. **Dados,** 60, n. 4, 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1590/001152582017141.Acesso em 17 nov. 2026.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R. *Intelligence as an Innovation in Public Management: Premises for Institutionalization.* **BAR - Brazilian Administration Review**, 21, n. 2, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230067. . Acesso em 17 nov. 2026.

MELLO, S. P.; MELO, P. A.; MELLO FILHO, R. T. Competências gerenciais evidenciadas e desejadas dos integrantes do fórum de gestão de pessoas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. **RACE** (Joaçaba), 15, n. 1, p. 349-374, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.18593/race.v15i1.6937. . Acesso em 17 nov. 2026.

MELO, T. A.; DEMO, G. *Home Sweet Home? The Mediating Role of Human Resource Management Practices in the Relationship between Leadership and Quality of Life in Teleworking in the Public Sector.* **Sustainability** (Switzerland), 16, n. 12, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.3390/su16125006. Acesso em 19 nov. 2026

MOHER, David et al. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. **PLoS Medicine**, San Francisco, v. 6, n. 7, e1000097, July 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097. Acesso em 19 nov. 2026

MONTEZANO, L. *The use of data triangulation to define the model of professional competences for innovation in the Brazilian public sector.* **New Trends in Qualitative Research**, 14., 2022. Disponível em: https://doi.org/10.36367/ntqr.14.2022.e591. Acesso em 10 jun. 2026

NOGUEIRA, L. C.; MUNIZ, H. P. (Des)envolvimento profissional e atividade: pistas para pensar a formação e o desenvolvimento de competências no serviço público federal. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, 18, n. 2, p. 191, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-81232018246.08452019. Acesso em 17 nov. 2026.

NONATO, C. B.; FONTES-FILHO, J. R.; MICHELOTTO, F. P. *Strategic planning: unraveling civil servants' autonomy and motivation through social representations of organizational goals.* **Revista de Administração Pública**, 58, n. 6, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220240128x. . Acesso em 10 jan. 2026.

OFFE, Claus. Problemas estruturais do Estado capitalista. Rio de Janeiro: **Tempo Brasileiro**, 1984.

PORTUGAL, R. (2017). O que dizem as avaliações da política de desenvolvimento regional no Brasil? **Revista Econômica Do Nordeste**, 48(3), 157–170. Disponível em: https://doi.org/10.61673/ren.2017.419. Acesso em 12 ago. 2026.

PRADO, D. P.; NUNES, C. P. Políticas de valorização dos técnicos administrativos em educação no contexto da legislação brasileira. **Práxis educacional**, 20, n. 51, p. e15758, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.22481/praxisedu.v20i51.15758. . Acesso em 17 nov. 2026.

RAMOS, P.; GOMES, D. R.; PEREIRA, F. A. Trabalhabilidade, empregabilidade e desenho de trabalho do ponto de vista dos servidores de uma instituição de ensino superior. **Perspectivas contemporâneas**, 19, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.54372/pc.2024.v19.3586. Acesso em 17 nov. 2026.

RODRIGUES, C. A. **Governança para Resultados:** Estudo de Caso em uma Empresa Pública de Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: https://repositorio.fgv.br/items/355ca189-ba79- 4c0c-873b-c9f775fa7c1f. Acesso em: 12 ago. 2026.

RICUPERO, R. Profissionalização do servidor público: Requisito para o Desenvolvimento. **Revista do serviço público**, 45, n. 2, p. 149-153, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v45i2.804. Acesso em 17 nov. 2026.

SANTOS, V. V.; BEGA, M. T.; COSTA, E. A.; MACIEL, B. R. Introdução às políticas públicas: relatos de experiência sobre um curso de extensão. **Extensão em Foco,** n. 20, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5380/ef.v0i20.66857. Acesso em 17 nov. 2026.

SCHULTZ, Theodore William. Investment in human capital. **The American Economic Review**, Nashville, v. 51, n. 1, p. 1-17, Mar. 1961. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/1818907](https://www.jstor.org/stable/1818907 . Acesso em 19 nov. 2026.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?lang=pt. Acesso em 18 nov. 2026.

SEVERINO, L. S.; COCHRANE, T. M.; FERREIRA, F. D.; BARROS, C. M. *The competences of secretaries that act in public management: manager and professional perceptions/as competências de secretários que atuam na gestão pública: percepções de gestores e profissionais.* **Revista Expectativa**, 17, n. 1, p. 108, 2018. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/18508. Acesso em 19 nov. 2026.

SILVA, G. S.; SILVA, A. D. Gestão de pessoas no serviço público: os programas de capacitação de servidores técnico-adminstrativos na universidade federal do Tocantins – campus de Araguaína, em 2016. **Estudo e Debate**, 25, n. 2, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v25i2a2018.1560. Acesso em 17 nov. 2026.

SILVA, M. V.; MEZA, M. L.; NASCIMENTO, T. C.; CATAPAN, A. *Entrepreneur profile of servants in a Brazilian public university.* **Espacios,** v 37, n. 29, p.22, 2016. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a16v37n29/16372922.html. Acesso em 19 nov. 2026

SILVA, S. A.; OLIVEIRA, O. S. Política de desenvolvimento profissional dos técnicos administrativos em educação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: concepção, estrutura e métodos. **Observatório de la economía Latinoamericana**, 21(7), 6366–6385. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.55905/oelv21n7-029. Acesso em 17 nov. 2026.

SOUZA, Celina. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul./dez. 2006. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5605. Acesso em 17 nov. 2026

SOUZA JÚNIOR, R. C.; LOPES, J. E. Desenvolvimento de competências: a percepção de gestores sobre técnicos administrativos em uma universidade federal. **Revista Brasileira de Administração Científica,** Aracaju, v. 10, n. 3, p. 53-70, jul./set. 2019. Disponível em: https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/CBPC2179-684X.2019.003.0005. Acesso em: 19 nov. 2026.

SELBACH, P. T.; LUCE, M. B. As políticas de desenvolvimento profissional do docente universitário em cinco universidades federais do Sul do Brasil: concepções e desafios. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, 103, n. 264, p. 526-550, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.21680/1981-1802.2022v60n64ID29406. Acesso em 17 nov. 2026.

TREVISAN, Andrei Pittol; VAN BELLEN, Hans Michael. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 529-550, maio/jun. 2008. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6646. Acesso em 19 nov. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, CENTRO DE LÍNGUAS E INTERCULTURALIDADE. **Relatório de Gestão** (2026). Disponível em: https://celin.ufpr.br/wp-content/uploads/2026/02/Relatorio-de-Gestao-2025_final.pdf. Acesso em: 03 ago. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS. **Relatórios de Gestão 2026.** Disponível em: https://progepe.ufpr.br/relatorios/. Acesso em: 05 maio. 2026.

VARGAS, R. C.; TEIXEIRA, A. *Satisfaction at IFES: An analysis through career anchors.* **Revista de Administração Mackenzie**, 19, n. 3, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG180101. Acesso em 17 nov. 2026.

VIANA, M. E.; PRESSER, N. H.; SILVA, A. B. Aplicação dos conhecimentos adquiridos no mestrado na prática profissional: um estudo de caso. **Perspectivas em gestão e conhecimento**, 8, n. 3, p. 172-191, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.21714/2236-417X2018v8n3. Acesso em 17 nov. 2026.

WEBER, Max. **Ensaios de sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WINDHOFF-HÉRITIER, Adrienne. ***Policy-Analyse:*** *eine Einführung.* Frankfurt: Campus Verlag, 1987.