

---

## GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO: A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS SOBRE AS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO NO *CAMPUS* DE ARAGUAÍNA

Management of people in the public service: the perception of technical administratives of the Federal University of Tocantins about the training actions at Araguaína Campus

Gestión de personas en el servicio público: la percepción de las administraciones técnicas de la Universidad Federal de Tocantins sobre las acciones de formación en el Campus de Araguaína

**Received: jan./2020**

**Accepted: fev./2020**

**Available online: mar./2020**

Gilberto Soares da Silva, Mestre em Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal do Tocantins, Brasil. E-mail: gilbertosoares@uft.edu.br

Andréia de Carvalho Silva, Mestre em Estudos de Cultura e Território, Universidade Federal do Tocantins, Brasil. E-mail: andreia.c@uft.edu.br

---

**Resumo:** Com as mudanças ocorridas globalmente nos mais diversos segmentos, muitas áreas tiveram que se ajustar para acompanhar as transformações advindas com as mudanças. O campo da gestão de pessoas não foi diferente, influenciando os mais diversos espaços de atuação, tanto público quanto privado. Objetivou-se, com esta pesquisa, analisar a percepção dos servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal do Tocantins (UFT) – *Campus* de Araguaína, no que se refere às políticas de capacitação voltadas para estes. Para a concretização da pesquisa, foram empregadas metodologias de cunho exploratória, descritiva e qualitativa, por meio de levantamento bibliográfico, e aplicação de questionários aos servidores com questões fechadas e abertas, visando contribuir com a análise dos resultados. No geral, a pesquisa permitiu averiguar que, em todos os pontos pesquisados, prevalece a concordância de que eles são atendidos, conforme a percepção dos participantes. Os pontos mais bem avaliados são, respectivamente: a promoção das capacitações; a ampla divulgação; objetivos dos cursos; planejamento com base nas necessidades setoriais;

retorno positivo das capacitações; indicação de prioridades pelos servidores; participação dos servidores no planejamento; clareza na oferta dos cursos; e, a participação do público-alvo. No entanto, averiguou-se que alguns pontos tiveram níveis de discordância mais altos, tais como: participação do público-alvo nas ações de capacitação; a participação dos servidores no planejamento; e a falta de clareza na construção do cronograma.

**Palavras-chave :** Desenvolvimento de pessoas, capacitação, Instituições de Ensino Superior, gestão de pessoas.

---

**Abstract:** With the changes taking place globally in the most diverse segments, many areas had to adjust to accompany such transformations. The field of people management was not different, influencing the most diverse spaces of action, both public and private. The aim of this research was to analyze the perception of the Technical-Administrative Servants in Education of the Federal University of Tocantins (UFT) - *Campus* de Araguaína, in terms of the training policies. To achieve this, we used descriptive and qualitative exploratory methodologies, through a bibliographic survey, and the application of questionnaires to servers with closed and open questions, aiming to contribute to the analysis of the results. In general, the research allowed to verify that in all the points surveyed, the agreement prevails that they are attended, according to the participants' perception. The best-evaluated points are, respectively, the promotion of training; wide dissemination; course objectives; planning based on sectoral needs; positive feedback from training; indication of priorities by the servers; participation of the servers in planning; clarity in the offer of courses; and, the participation of the target public. However, it was found that some points had higher levels of disagreement, such as participation of the target audience in the training actions; the participation of the servers in the planning; and, the lack of clarity in the construction of the schedule.

**Keywords:** Development of people, training, Institutions of Higher Education, people management.

---

**Resumen:** Con los cambios que ocurrieron globalmente en los segmentos más diversos, muchas áreas tuvieron que ajustarse para mantenerse al día con los cambios provenientes de los cambios. El campo de la gestión de personas no fue diferente, influyendo en las más diversas áreas de acción, tanto públicas como privadas. El objetivo de esta investigación fue analizar las percepciones de los servidores técnico-administrativos en Educación de la Universidad Federal de Tocantins (UFT) - *Campus* Araguaína, con respecto a las políticas de capacitación dirigidas a ellos. Para la realización de la investigación, se utilizaron metodologías exploratorias, descriptivas y cualitativas, a través de encuestas bibliográficas, y la aplicación de cuestionarios a los servidores con preguntas cerradas y abiertas, con el objetivo de contribuir al análisis de los resultados. En general, la investigación permitió verificar que, en todos los puntos investigados, prevalece el acuerdo de que son atendidos, de acuerdo con la percepción de los participantes. Los puntos mejor evaluados son, respectivamente: la promoción de la formación; la amplia difusión; objetivos del curso; planificación basada en necesidades sectoriales; retorno positivo de la capacitación; indicación de prioridades por parte de los servidores; participación de servidores en la planificación; claridad de las ofertas de cursos; y, participación del público. Sin embargo, se encontró que algunos puntos tenían niveles más altos de desacuerdo, tales como: participación del público objetivo en acciones de capacitación; la participación de los servidores en la planificación; y la falta de claridad en la construcción del horario.

**Palabras clave:** Desarrollo de personas, capacitación, Instituciones de educación superior, gestión de personas.

## INTRODUÇÃO

Motivada pelas grandes mudanças que se processaram nas últimas décadas no campo da gestão de pessoas, muitos conceitos foram trazidos para as organizações e as instituições públicas. A publicação do Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006), que determinou a Política Nacional de

Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), provocou transformações substanciais no setor público, especialmente na área de gestão de pessoas. O objetivo do Decreto foi estabelecer diretrizes voltadas para o desenvolvimento de competências dos servidores públicos, tendo em vista a necessidade de atingir as metas institucionais. O fato é que esse cenário sobre a importância das capacitações se concretizou devido ao processo de profissionalização organizacional iniciado na década de 90 (BRESSER-PEREIRA, 1998; FREITAS; BARTH, 2011).

Por conseguinte, no campo da gestão por competências, ferramenta desenvolvida na área de gestão de pessoas criada para atuar na compreensão e em ações voltadas para questões individuais e coletivas no âmbito profissional, tem-se que ela deve ser associada a um programa que busque estruturar as competências, a capacitação, a avaliação do desempenho e o desenvolvimento dos servidores (SCHIKMANN, 2010). Nessa perspectiva, este artigo busca analisar a gestão dos programas de capacitação voltados ao quadro de servidores técnico-administrativos em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Ressalta-se a observância dos dispositivos legais que regem a política de capacitação de pessoal: além do Decreto 5.707 (BRASIL, 2006); a Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005), que instituiu o Plano de Carreira dos Cargos dos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE); e, ainda, o Decreto 5.825 (BRASIL, 2006a), que determinou o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE).

Mediante o exposto, este artigo parte de um questionamento acerca das ações de capacitação ofertadas aos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Tocantins (UFT): como os servidores técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína visualizam as ações de capacitação oferecidas para o desenvolvimento do quadro de pessoal? A partir desse questionamento, o presente artigo teve como principal objetivo: analisar a opinião dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre os programas de capacitação ofertados no biênio 2017-2018, subsidiando

a análise dos dados, conforme as perspectivas e os desafios enfrentados no processo, desde o planejamento até a avaliação.

Além do atendimento às legislações supracitadas, este trabalho encontra respaldo na importância da reflexão e da análise das políticas de capacitação no setor público. Cientes da escassez de recursos, bem como de uma estrutura, na maioria das vezes engessada, a construção de análises, nesse sentido, contribui para o planejamento e a execução de mecanismos que buscam minimizar os gargalos que assolam o ambiente público (ABRUCIO, 1997; SILVA NETO; RIBEIRO, 2012). A ausência de competências, de capacitações, de qualificações, de treinamentos adequados ao quadro de pessoal dos órgãos públicos (BRESSER-PEREIRA, 2004), é outra justificativa para a realização desta pesquisa, tanto em aspectos teóricos, quanto práticos.

Estudos anteriores, como o de Medeiros, Dantas e Silva (2017) e de Pantoja *et al.* (2012), os autores perceberam a importância de se ter uma política de capacitação de servidores bem definida, com ações que busquem desenvolver os aspectos individuais dos servidores, dos setores, e, conseqüentemente, da Instituição. Contudo, percebeu-se que ainda existem muitos desafios na implantação de uma política voltada para o desenvolvimento das competências na gestão pública.

O artigo encontra-se estruturado em quatro partes principais, exceto esta introdução e as referências. Na primeira parte, aborda-se o referencial teórico, utilizando-se de discussões de autores que tratam da importância e dos desafios da gestão de pessoas e dos programas de capacitação no setor público. A metodologia será a segunda parte deste artigo, e descreve o percurso metodológico utilizado na construção da pesquisa. A terceira parte aborda os principais resultados, desde a caracterização do objeto à discussão dos dados gerados. Por fim, a última parte versa sobre as considerações finais do artigo.

## **Gestão de pessoas no serviço público e ações de capacitação**

A área de pessoal tem passado por constantes mudanças, principalmente após o processo de globalização, que contribuiu diretamente para a construção de novos sentidos, inclusive relacionado ao papel do indivíduo nas organizações, sejam elas, privadas ou públicas. Neste sentido, Brandão e Guimarães (2001) destacam que a Administração Pública passa por um processo de modernização, discutindo e redefinindo seu papel constantemente.

Apesar da evolução que a área de gestão de pessoas tem ganhado mundialmente, ainda se tem poucas contribuições teóricas que abordem temáticas da área de recursos humanos nas Instituições de Ensino Superior, mesmo com todas as mudanças ocorridas em virtude da competitividade e da eficiência buscada pelo setor público (SILVA, 2005; WRIGHT, VAN; BOUTY, 1995). Entretanto, com as alterações ocorridas após a criação do PCCTAE (BRASIL, 2005), do PNDP (BRASIL, 2006), a administração pública, no âmbito das universidades federais, passa a ter um marco legislativo na área de gestão de pessoas. Embora esses documentos sejam diretrizes e não modelos operacionais, eles norteiam o formato no qual as IFES devem traçar seus objetivos institucionais com as políticas da área (CAVALCANTE; SILVA, 2017).

De acordo com Schikmann (2010, p. 20), desenvolver a gestão de pessoas de modo estratégico requer o atendimento de alguns mecanismos e instrumentos, tais como: “a) planejamento de recursos humanos; b) gestão de competências; c) capacitação continuada com base em competências; e, d) avaliação de desempenho e de competências”. Nesse sentido, o modelo de gestão baseado nas competências tem ganhado espaço nas organizações, uma vez que há comprovação de aumento da produtividade tanto individual como coletiva, elevando os níveis organizacionais (PANTOJA, CAMÕES; BERGUE, 2010).

No âmbito das competências, temos duas fortes correntes de teóricos que discorrem sobre a sua relevância, embora com visões divergentes, os europeus e os norte-americanos. Para os europeus, como: Fleury e Fleury (2001), Le Boterf (2003) Sandberg (2000); e Zarifian (2001), o

desenvolvimento de competências agregam não apenas valores econômicos às organizações, mas, também, valores sociais, sob um aspecto integrativo e interpretativista. Já a corrente norte-americana, a exemplo de Boyatzis (1982) e de McClellan (1993), as competências são voltadas para as características e os traços individuais, ou ainda, para as atribuições que as pessoas desenvolvem de acordo com seus desempenhos. Para o caso deste estudo, entende-se as competências como a somatório de diferentes benefícios, a partir da visão integrativa e interpretativista, como defendem a corrente europeia.

No âmbito do serviço público, a criação de Leis e de normas foram cruciais para a estruturação da carreira dos Técnico-administrativos em Educação, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de competências dos servidores. Cita-se, neste sentido, o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e empregos (PURCE), a Lei nº 94.664 (BRASIL, 1987); o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), por meio da Lei nº 11.091 (BRASIL, 2005). Como regulamento, temos os Decretos 5.825 (BRASIL, 2006a) e 5.707 (BRASIL, 2006), que normatizaram o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PDIPCCTAE), e a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (PNDP), respectivamente.

Estes dispositivos legais marcaram a carreira técnico-administrativa das Instituições Federais de Ensino (IFES), pois normatizaram e abordaram questões pontuais para a valorização da carreira dos servidores. Abrucio (2010) menciona que os programas de capacitação dos servidores é resultado positivo das mudanças que ocorreram na Administração Pública. Dessa forma, faz-se necessário conhecer na prática como se dá essa oferta de capacitações, buscando reunir opiniões que subsidiem a construção de metodologias e modelos que sejam eficazes em seus objetivos, em atendimento à legislação vigente, ao desenvolvimento dos servidores, e, também, os institucionais.

Tendo em vista que este artigo busca analisar os programas de capacitações ofertados na UFT, no *Campus* de Araguaína, é importante explicitar a importância das capacitações na construção de perfis profissionais e inovadores na gestão pública. Para Pantoja, Camões e Bergue (2010), as capacitações têm como principal finalidade promover o desenvolvimento das pessoas nas instituições. Assim, elas buscam atender as metas e os objetivos individuais e coletivos, o planejamento estratégico e a melhoria do desempenho institucional. Essa política é fundamental para a promoção de perfis inovadores, que são as peças chave na gestão voltada para resultados (BRANDÃO; BAHRY, 2005; PANTOJA *et al.*, 2012).

A gestão dos programas de capacitação deve estar alinhada aos objetivos de cada instituição, bem como relacionados ao mapeamento das competências e posterior avaliação do desempenho. Mello e Amâncio (2010) salientam que esse modelo de gestão busca realizar o planejamento, a execução, o desenvolvimento e a avaliação das competências necessárias para o desenvolvimento institucional. Dessa maneira, Cavalcante e Silva (2017) corroboram essa ideia de gestão voltada para as competências, ao entenderem que as IFES devem institucionalizar políticas de capacitação para o desenvolvimento de competências individuais e coletivas, bem como atingir as metas e os objetivos da instituição.

Ainda neste mesmo sentido, temos o PCCTAE (BRASIL, 2006), que menciona dez princípios e diretrizes fundamentais para a estruturação dos planos de carreira. No caso deste estudo, dois desses princípios são fundamentais, pois se alinham ao proposto por este artigo: desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; e garantia de oferta de programas de capacitação, que busquem a formação específica e a geral, inclusive os casos de educação formal.

## **1 metodologia**

O percurso desta pesquisa tem como finalidade realizar um estudo exploratório (buscando coletar o máximo de informações sobre o assunto pesquisado), descritivo (que buscou descrever os

fenômenos pesquisados) e qualitativo (por meio da interpretação dos dados, buscando identificar a proximidade entre a teoria e os dados coletados) (CHIZZOTTI, 2003; GIL, 2010; PRODANOV; FREITAS, 2013). Este estudo tem por base a análise de dados de modo aprofundado, e, no caso desta pesquisa, assume-se o posicionamento dos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína. Para isso, além do levantamento bibliográfico, foi necessário realizar a aplicação de um questionário aos servidores com questões fechadas e abertas, de modo a subsidiar a análise dos resultados.

Na primeira fase, aplicou-se uma revisão bibliográfica com base em outros estudos, de modo a fundamentar a proposta teórica, em especial com a discussão de temáticas voltadas para a gestão das competências e de capacitações no âmbito do serviço público. Para Prodanov e Freitas (2013), toda pesquisa científica, independentemente do tipo, necessita de uma revisão de literatura ampla e que seja capaz de fundamentar a proposta do que se pesquisa. E, ainda, foi por meio da revisão bibliográfica que a segunda fase da pesquisa pode ser estruturada.

Na segunda fase, foi necessário a construção de um questionário semiestruturado, para posterior aplicação junto aos servidores técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína. O questionário continha nove perguntas, conforme Quadro 1, em que os servidores expressaram suas percepções sobre a oferta dos cursos de capacitação no *Campus* pesquisado, desde o seu planejamento à avaliação. O questionário considerou a resposta com base na escala *Likert*, com a possibilidade de respostas de diferentes pesos (zero a três), em que 0 (zero) significa que a questão não se aplica ou o respondente discorda totalmente; 1 (um) discorda parcialmente; 2 (dois) concorda parcialmente; e 3 (três) concorda totalmente.

**Quadro 1 – Questões aplicadas nos questionários com os técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína.**

Ação pesquisada	Pergunta no questionário	Fonte
Promoção de ações de capacitação	O <i>Campus</i> de Araguaína promove ações de Capacitação para os servidores técnico-administrativos?	Brandão e Bahry (2005) Brasil (2006) Pantoja, Camões e Bergue (2010) Universidade Federal do Tocantins (2017)
Planejamento das ações de capacitação	As ações de Capacitação são planejadas baseadas nas necessidades dos setores do <i>Campus</i> ?	Brasil (2006) Pantoja, Camões e Bergue (2010) Mello e Amâncio Filho (2010)



		Universidade Federal do Tocantins (2017)
	Você é convidado a participar do processo de planejamento do Plano de Formação dos técnicos do <i>Campus</i> ?	Brandão e Bahry (2005) Universidade Federal do Tocantins (2017)
Oferta dos cursos em conformidade com as necessidades mapeadas	O cronograma de oferta dos cursos adota critérios claros, conforme as necessidades mapeadas?	Brasil (2006) Mello e Amâncio Filho (2010) Universidade Federal do Tocantins (2017)
Participação dos servidores por meio de indicação	Você participa do processo de oferta de cursos, indicando as necessidades de capacitação do setor no qual está lotado?	Brasil (2006) Pacheco <i>et al.</i> (2005) Universidade Federal do Tocantins (2017)
Divulgação das ações de capacitação	Os programas são amplamente divulgados ao público-alvo e demais interessados?	Brandão e Bahry (2005) Brasil (2006) Pantoja, Camões e Bergue (2010) Universidade Federal do Tocantins (2017)
Participação do público-alvo	Os servidores com necessidades de capacitação participam das ações promovidas?	Brandão e Bahry (2005) Brasil (2006) Mello e Amâncio Filho (2010) Universidade Federal do Tocantins (2017)
Objetivos das ações de capacitação	Você considera que há um retorno positivo no desenvolvimento dos setores pelos servidores que foram capacitados?	Abrucio (2007) Brandão e Bahry (2005) Brasil (2006) Pantoja, Camões e Bergue (2010)
	Em relação aos objetivos das ações de capacitação, você considera que são atingidos pelas ações ofertadas?	Universidade Federal do Tocantins (2017)

Fonte: Elaborado com base nas fontes supracitadas (2018).

A aplicação do questionário contou com a participação dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína que participaram das ações de capacitação nos anos de 2017 e de 2018. A seleção por esse grupo de servidores se deu em virtude de eles estarem mais próximos e familiarizados com as políticas de capacitação, uma vez que as perguntas dos questionários eram voltadas para os participantes das ações realizadas. Os questionários foram enviados via formulários do *Google.docs*, a partir do dia 18 de julho de 2018, finalizando em 03 de agosto de 2018, e foi enviado para uma população de 84 servidores do quadro de pessoal do *Campus*.

Além das questões mencionadas no Quadro 1, foram feitas, ainda, três perguntas abertas, questionando aos servidores sobre as perspectivas e os desafios das ações realizadas; os pontos positivos; e os pontos negativos. Neste sentido, na fase da análise dos dados, foram consideradas as respostas dos servidores respondentes por meio da tabulação dos questionários aplicados. Assim, o formulário subsidiou a proposta desta pesquisa, demonstrando, por meio da percepção dos servidores que responderam ao questionário, as suas percepções sobre o processo de oferta das ações de

capacitação, desde o planejamento à avaliação das ações. Salienta-se, ainda, que as repostas foram consideradas, conforme o consentimento livre e esclarecido dos participantes da pesquisa.

## **2 apresentação e análise dos resultados**

Nessas circunstâncias, apresentaremos o objeto dessa pesquisa, a Universidade Federal do Tocantins, tendo como recorte necessário a aplicação dessa investigação a um ambiente organizacional mais restrito, ficando, dessa forma, com uma abordagem voltada a um dos *Campus* dessa instituição, o *Campus* Universitário de Araguaína. Apesar de ter sido instituída pela Lei 10.032, de 23 de outubro de 2000, a UFT teve como princípio de suas atividades o ano de 2003, quando ocorreu a posse dos primeiros professores efetivos. A Criação dessa universidade se deu de forma atípica. Repousa sobre sua história um longo processo de lutas implementadas por vários segmentos da sociedade, educacionais e políticos para a sua efetivação (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2016).

O fato é que, até a sua criação, o Estado do Tocantins só possuía uma instituição de ensino superior pública, a Universidade do Tocantins - UNITINS. Após uma série de problemas de gestão e de questões financeiras, a UFT herdou toda a estrutura, os cursos e os alunos da UNITINS, para a sua efetivação. Dessa forma, a UFT tem representado um êxito para a sociedade onde ela está inserida, que, mesmo diante de tantas adversidades produzidas pelos desafios oriundos de um Estado novo, como o Tocantins, tem se firmado como uma instituição que tem se destacado na região norte, em números de projetos, de produções e de estrutura.

Assim, a UFT atualmente segue singular como a única Universidade Federal do estado, e tem visado a promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Possuindo uma estrutura *multicampi*, sua disposição possibilita que ela esteja presente em todas as regiões do Estado. Os *Campi* se localizam nas cidades de Araguaína, de Arraias, de Gurupi, de Miracema, de Palmas (onde se localiza a Reitoria), de Porto Nacional e de Tocantinópolis. Quanto ao *Campus* de Araguaína, local desta

pesquisa, este está localizado na cidade de Araguaína, conhecida como a “Capital Econômica do Estado”, é tido como o segundo maior da UFT, possuindo 359 servidores entre docentes e técnicos-administrativos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2016, 2018).

No entanto, os sujeitos desta pesquisa são os Técnico-administrativos em Educação, já que essa abordagem tem como objetivo analisar o processo de planejamento e a execução das capacitações por meio da percepção destes. Estes fazem parte de uma categoria de servidores efetivos das Instituições de Ensino Superior. Titulares de cargos administrativos, cargo compreendido aqui como conjunto de atribuições e responsabilidades atribuídas a um servidor; é uma categoria que possui plano de carreira que determinam as normas e as diretrizes do desenvolvimento profissional desse grupo, como mencionado anteriormente.

A análise documental permitiu verificar que a UFT, no *Campus* de Araguaína, possui a Resolução do Conselho Universitário nº 20/2015 (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015) e os Planos de Formação e Desenvolvimento (PFD) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2017), voltados para o desenvolvimento do quadro de pessoal, e, a partir disso, dispõe de dispositivos complementares e regulamentadores das ações de capacitação. E, partindo do pressuposto de que há sensibilização institucional na regulamentação das ações de capacitação, que esta pesquisa analisa a percepção dos participantes dessas ações, investigando a participação do quadro de servidores no processo, desde o planejamento à avaliação. O programa de capacitação da UFT é ofertado nas seguintes modalidades: treinamento em serviço, grupo formal de estudo, estágio profissional, visitas técnicas e eventos de curta duração (congressos, encontros, conferências, seminários, fóruns, mesas-redondas, palestras, oficinas ou similares) (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2015).

Foram analisados, conforme a Tabela 1, os relatórios disponibilizados pelo Setor de Formação e Qualificação, em que foi possível verificar os cursos ofertados no período pesquisado, bem como o

número de participantes total e a quantidade de participantes técnico-administrativos. Considere a Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1: Cursos de capacitação ofertados no *Campus* de Araguaína e total de participantes.**

Cursos ofertados	Total de participantes	Técnico-Administrativos
Primeiros Socorros	15	14
Treinamento na área laboratorial	23	15
Excel Básico	23	21
Excel Intermediário	09	08
Grupo formal de estudos dos secretários de curso de graduação	09	09
Gestão de Conflitos no Setor Público	12	11
Comunicação organizacional	14	13
Anestesiologia de pequenos animais	07	05
Atendimento ao Público – LIBRAS	11	11
Metodologias participativas Turmas I e II	31	03
Implantação da Intranet para automação dos fluxos administrativos	36	32
LIBRAS Básico para atendimento	24	17
Total de participantes	214	159

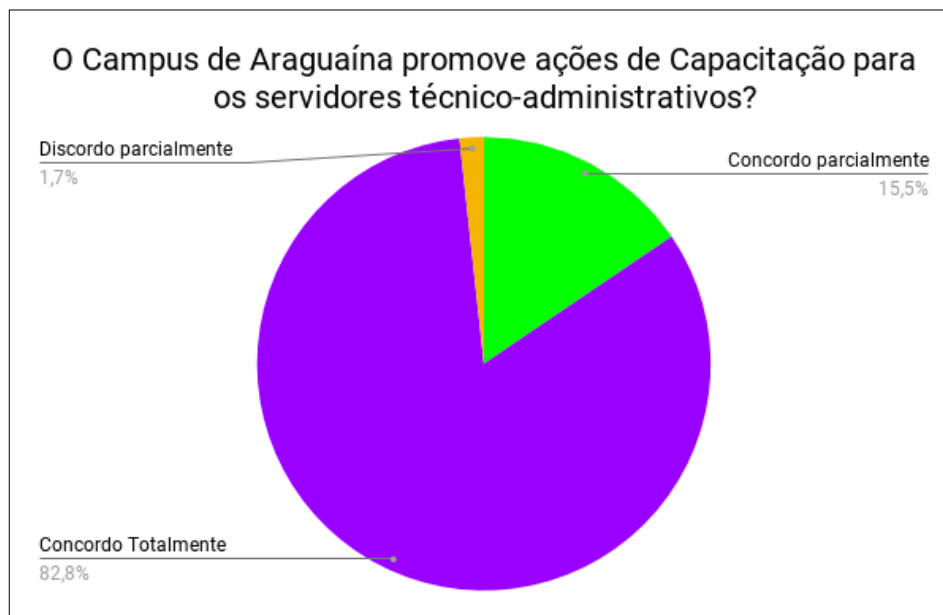
Fonte: Universidade Federal do Tocantins (2018).

Os dados da pesquisa foram coletados junto aos participantes dos cursos de capacitação interna e treinamentos realizados no ano de 2017 e de 2018. Ressalta-se que o único curso ofertado, em 2018, foi o de LIBRAS Básico para atendimento, os demais foram ofertados no ano de 2017. É válido destacar que, dos 159 participantes técnicos, alguns servidores participaram de mais de um curso, assim, em análise ao relatório dos cursos participantes, averiguou-se que foram capacitados 84 servidores diferentes no período pesquisado, e esse foi o universo de nossa pesquisa (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018).

Na busca de atingir o objetivo principal desta pesquisa, buscou-se compreender o processo de oferta das ações de capacitação promovidas pela UFT – *Campus* de Araguaína, a partir da visão dos próprios servidores participantes dessas ações. A pesquisa contou com a participação de 58 servidores, que responderam aos questionários disponibilizados via *e-mail*. Salienta-se que o público participante da pesquisa é lotado em diferentes setores da universidade pesquisada: Laboratórios, Coordenações de Curso, Coordenação Administrativa, Coordenação de Desenvolvimento Humano, Secretaria Acadêmica, Direção do *Campus*, Setor de Apoio aos Estudantes, Central de Estágios e demais setores administrativos.

A primeira questão do questionário buscou coletar a opinião dos servidores sobre a **promoção de ações de capacitação no Campus**. O intuito dessa questão foi, primeiramente, mapear se os servidores compreendem que o *Campus* pesquisado, de fato, oferta capacitação aos seus servidores. A Figura 1 destaca a resposta dos servidores que participaram da pesquisa, e a percepção destes sobre a realização de capacitações no *Campus* de Araguaína.

**Figura 1:** Percepção dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre a promoção de capacitações.



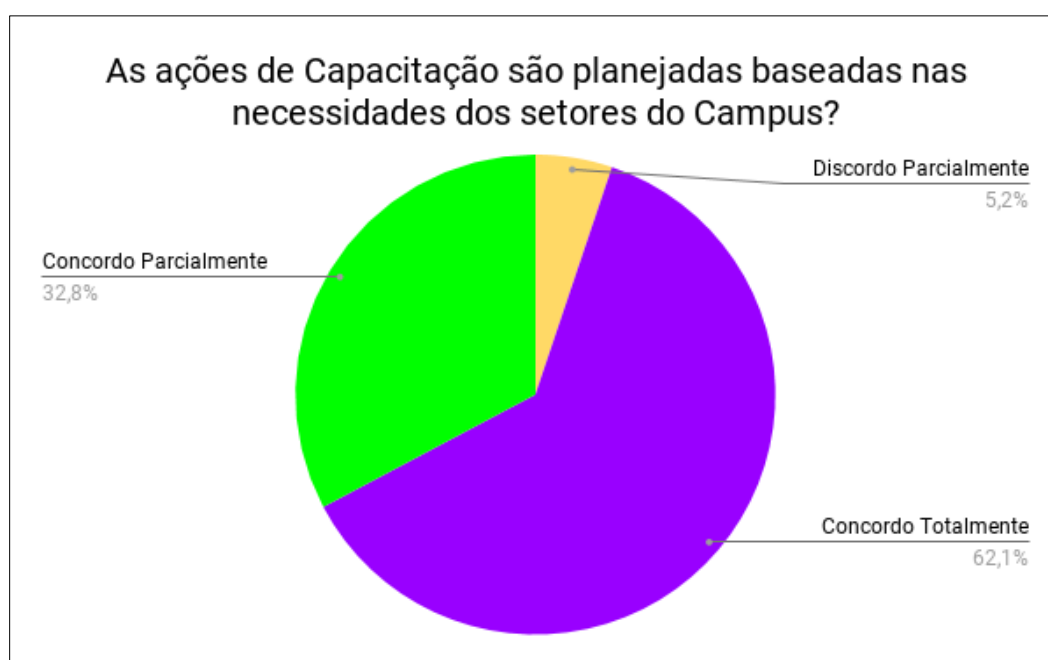
Da Figura, depreende-se que a maioria dos entrevistados entendem que o *Campus* promove ações de capacitação aos seus servidores. No total, a somatória entre os que concordam totalmente (82,8%) e parcialmente (15,5%) foi de 98,3%, sendo apenas 1,7% que respondeu que discorda parcialmente. Ressalta-se que essa pergunta é de fundamental importância para toda a pesquisa, uma vez que aquela é condição essencial para as próximas questões que foram aplicadas.

Analisando os dados, com base em Abrucio (2010), as ações de capacitação são fundamentais, quando as instituições buscam atingir seus objetivos. Destaca-se, ainda, que Pantoja, Camões e Bergue (2010) também corroboram com essa visão ao apontarem para a importância das ações de capacitação no desenvolvimento individual e institucional. Dessa forma, observa-se que, no caso da

UFT, predomina o entendimento de que a promoção de capacitações é atendida pelo *Campus* de Araguaína, na visão dos servidores entrevistados.

O questionamento de número dois, no questionário aplicado, procurou coletar a opinião dos servidores sobre o **planejamento das ações de capacitação do *Campus***, se estas ações estão alinhadas às necessidades dos setores nos quais estão lotados. A Figura 2 apresenta os resultados da opinião dos servidores respondentes acerca do planejamento das capacitações no *Campus* de Araguaína.

**Figura 2:** Percepção dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre o planejamento das capacitações.

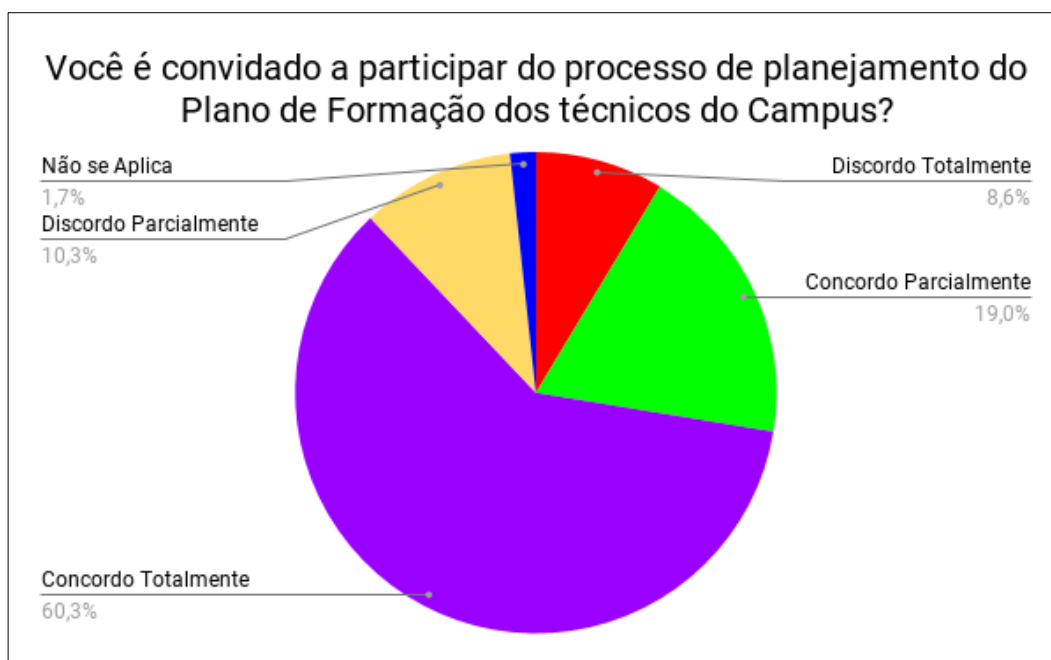


Nota-se, a partir da Figura anterior, que, na percepção dos técnicos entrevistados, a maioria concorda que as ações de capacitação são baseadas nas necessidades dos setores do *Campus*, sendo que 62,1% responderam que concordam totalmente, e 32,8%, que concordam parcialmente, somando um nível de concordância em 94,8%. Apesar do elevado índice de concordância, 5,2% dos servidores que participaram das capacitações discordam parcialmente de que as ações sejam baseadas nas necessidades do setor de trabalho.

Cabe ressaltar a importância do planejamento para a oferta dos cursos de capacitação, e que, de acordo com Silva Neto e Ribeiro (2012), o planejamento das ações pelos gestores é imprescindível para atingir os objetivos pretendidos, principalmente, devido à escassez dos recursos. Neste sentido, observa-se que a maioria dos servidores que responderam ao questionário concordam que o planejamento das ações de capacitações do *Campus* busca atender as necessidades de suas capacitações.

De modo complementar à segunda questão, a terceira concentra-se ainda no campo do **planejamento das ações de capacitação do *Campus***, e buscou-se compreender se os servidores são convidados a participarem da elaboração do planejamento, que visa a elaboração do PFD em Araguaína, conforme ilustra a Figura 3.

**Figura 3:** Percepção dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre a participação no PFD.



Observa-se que na visão dos técnicos que responderam ao questionário a maioria concorda que são convidados a participarem do processo de construção do PFD do *Campus*, embora 60,3%

concordam totalmente, e 19% concordam parcialmente. Sobre essa questão, alguns servidores participantes da pesquisa responderam que discordam parcialmente (10,3%) e discordam totalmente (8,6%). Houve, ainda, a resposta de um participante, no sentido de que essa ação não se aplica no *Campus* de Araguaína (1,7%).

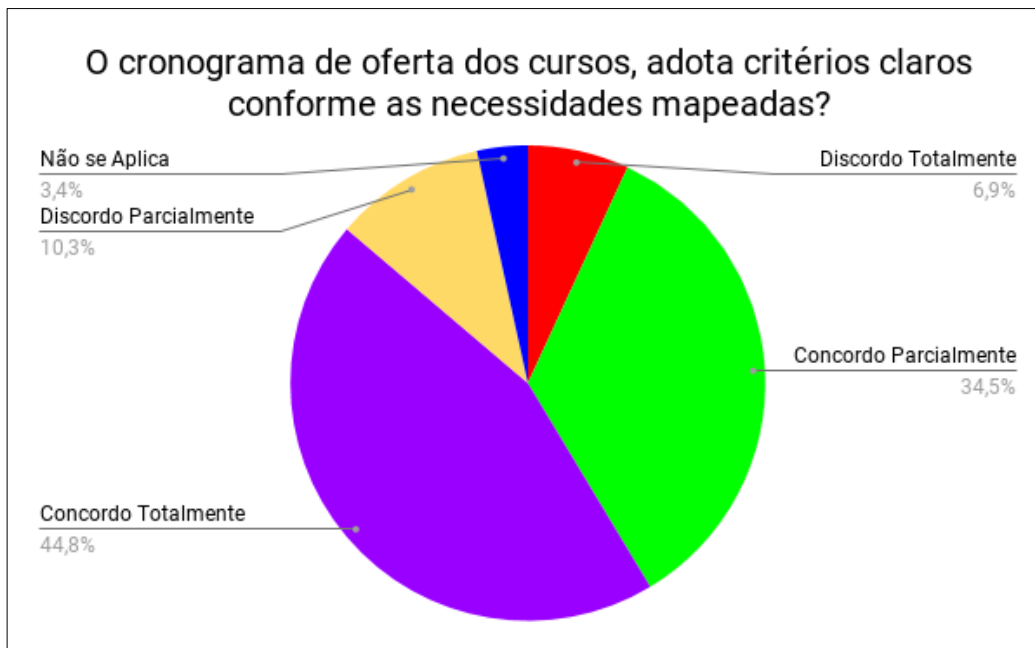
É importante destacar que o próprio PFD destaca que a sua elaboração deve contar com a participação dos servidores técnico-administrativos, embora seja elaborado pela Coordenação de Desenvolvimento Humanos, por meio do Setor de Formação e Qualificação, e aprovado pela Direção do *Campus*. Além destes, os chefes de setores, segundo o PFD, informam as necessidades setoriais, mesmo que o principal norteador da elaboração do Plano seja as lacunas identificadas no mapeamento das competências (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2017).

Para Cavalcante e Silva (2017), assegurar políticas de capacitação voltadas para o desenvolvimento do quadro de pessoal das instituições é uma necessidade essencial, tendo em vista que trará ganhos não apenas para o crescimento na carreira, mas, também, das competências institucionais. Entende-se, assim, que as ações de capacitação visam o atendimento das necessidades profissionais, pessoais e institucionais, considerando a participação efetiva do público-alvo dessas ações. Portanto, de acordo com os dados, entende-se que, no *Campus* de Araguaína, boa parte dos servidores participantes da pesquisa compreendem que há o convite para elaboração do Plano de Formação, mesmo diante de opiniões que discordem parcial e totalmente desse processo.

A questão número quatro procurou identificar se a oferta dos cursos de capacitação adota critérios claros em sua promoção. A **oferta dos cursos, de acordo com as necessidades mapeadas**, encontra-se ilustrada na Figura 4, e expressa a visão dos técnicos que responderam aos questionários sobre a publicização dos critérios adotados na oferta dos cursos.

**Figura 4:** Percepção dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre a clareza na oferta dos cursos.



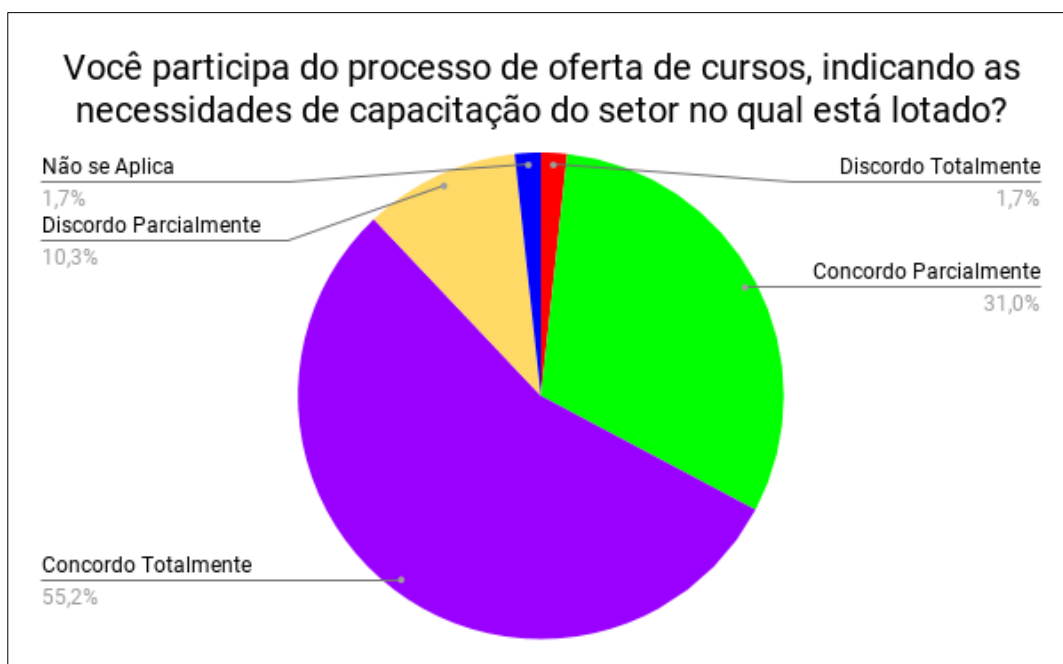


De acordo com a Figura anterior, o cronograma de oferta dos cursos adota critérios claros, conforme as necessidades mapeadas no planejamento na visão da maioria dos entrevistados, sendo que 44,8% concordam totalmente, 34,5% concordam parcialmente, somando um nível de concordância de 79,3%. Depreende-se, ainda, que houve servidores que responderam não concordar com a clareza do cronograma de oferta dos cursos, no qual 10,3% discordam parcialmente, e 6,9% discordam totalmente, sendo que 3,4% acharam que essa clareza não se aplica ao caso pesquisado.

Para Mello e Amâncio Filho (2010) e Fleury e Fleury (2001), a gestão das competências deve estar diretamente voltada para as necessidades identificadas no mapeamento. Destarte, o programa de capacitações deve estar atrelado a essas necessidades. Para Pantoja, Camões e Bergue (2010), há necessidade de promover ações voltadas para o público-alvo da instituição, compreendendo que a participação deles em todo o processo deve ser fundamental. Com isso, averiguou-se que mesmo havendo um nível de discordância de 17,2%, em relação à clareza adotada na construção do cronograma dos cursos ofertados no *Campus* de Araguaína, ainda prevaleceu, na visão dos entrevistados, a concordância de que os cursos são ofertados, conforme as necessidades mapeadas, que as ofertas dos cursos são expostas para os servidores interessados.

A quinta questão buscou identificar a **participação dos servidores por meio da indicação de cursos no Campus**, tendo em vista que as necessidades setoriais devem ser informadas pelos servidores, com a finalidade de capacitar os servidores, de acordo com suas necessidades (ABRUCIO, 2007). A Figura 5 traz a percepção dos servidores do Campus de Araguaína sobre a indicação das necessidades de capacitação nos setores nos quais estão lotados.

**Figura 5:** Percepção dos técnico-administrativos do Campus de Araguaína sobre a indicação das prioridades.

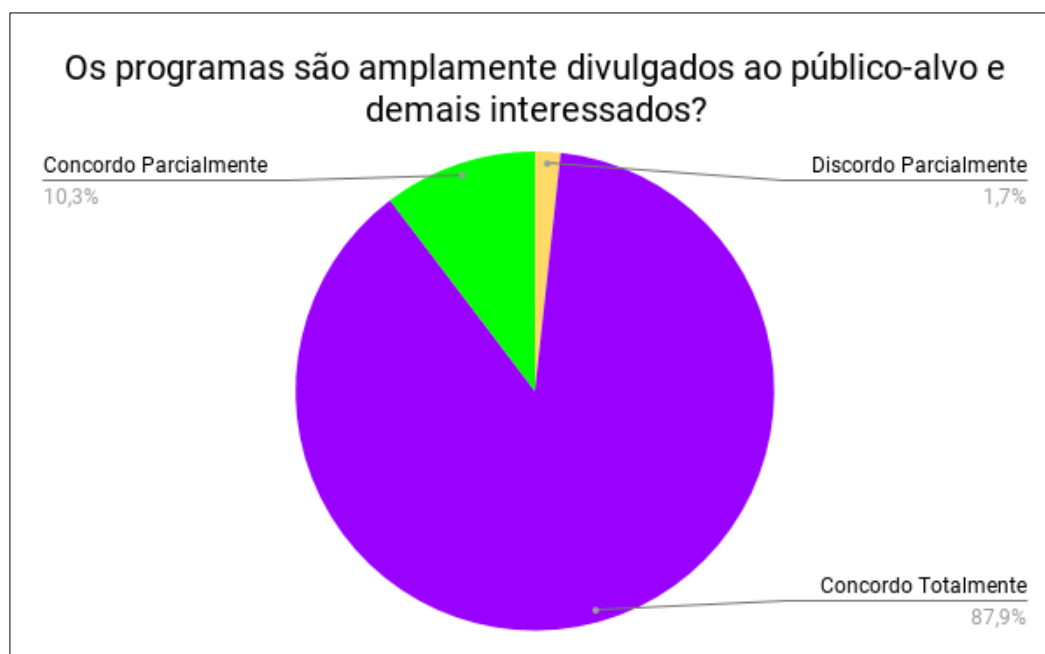


Acerca da indicação de cursos de acordo com as necessidades setoriais, os servidores participantes da pesquisa mencionaram que concordam totalmente (55,2%); concordam parcialmente (31%); discordam parcialmente (10,3%); discordam totalmente e não se aplica (1,7%) cada. Neste sentido, percebe-se um nível de concordância de 86,2% dos servidores, demonstrando que eles participam do processo de capacitação indicando cursos, conforme as necessidades de seus setores, entretanto, 12% dos entrevistados mostraram que não concordam que participam dessa fase de indicação de cursos.

Bresser-Pereira (2004) aponta para a necessidade de capacitação dos servidores dada a ausência de competências, de qualificações, de treinamentos e de capacitações adequadas aos servidores. Neste sentido, compreende-se que a UFT, no *Campus* de Araguaína, busca considerar as necessidades de capacitação dos servidores, pois o questionário apontou que a maioria dos servidores concordam que indicam cursos a serem ofertados nas prioridades de capacitação. Além da indicação, de acordo com o PFD do Campus (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2017), foi possível observar, também, que as lacunas identificadas no mapeamento das competências dos setores foram baseadas na visão dos próprios servidores lotados nos setores, com isso, o próprio mapeamento já é uma forma de indicação das necessidades de capacitação.

A sexta questão buscou analisar **a divulgação das ações de capacitação no *Campus***, se os servidores são avisados sobre os cursos de capacitação que são ofertados. Na Figura 6, pode-se identificar a opinião dos servidores participantes da pesquisa sobre a divulgação dos cursos de capacitação no *Campus*.

**Figura 6:** Percepção dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre a divulgação das capacitações.



Conforme a Figura anterior, pode-se perceber que mais de 98% dos servidores que responderam ao questionário concordam que os cursos de capacitação são amplamente divulgados no *Campus*. Apenas 1,7% respondeu que discorda parcialmente sobre a divulgação dos cursos de capacitação.

Analisando, ainda, os relatórios disponibilizados pela Coordenação de Desenvolvimento Humano, pode-se observar que os cursos são divulgados, por meio de *links* de inscrição, encaminhado ao *e-mail* de todos os servidores, indicando as datas de início e de fim do curso, os horários, os instrutores, a carga horária, o objetivo e a metodologia a ser aplicada na capacitação. Compreendeu-se, também, que são indicados o público-alvo das ações de capacitação, sendo estes, a prioridade, em virtude da limitação de vagas ofertadas (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2018).

Para Brandão e Bahry (2005), as ações devem ter planejamento, divulgação e execução, sempre motivando o quadro de pessoal sobre a importância da participação, tendo em vista que a gestão voltada para resultados necessita de perfis inovadores. Destarte, conclui-se, de acordo com os servidores entrevistados, que os cursos na UFT, *Campus* de Araguaína, são amplamente divulgados, tornando o processo mais aberto, de modo que o público-alvo das ações sejam beneficiados, por meio da participação nos cursos ofertados.

Na sétima questão, os servidores foram questionados sobre a **participação do público-alvo nas ações de capacitação do *Campus* de Araguaína**. A questão buscou coletar informações com base na opinião dos participantes da pesquisa, se as ações ofertadas no *Campus* contam com a participação dos servidores com necessidades de capacitação. Na Figura 7, tem-se a impressão das respostas dos respondentes do questionário sobre a participação do público-alvo.

**Figura 7:** Percepção dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre a participação do público-alvo.



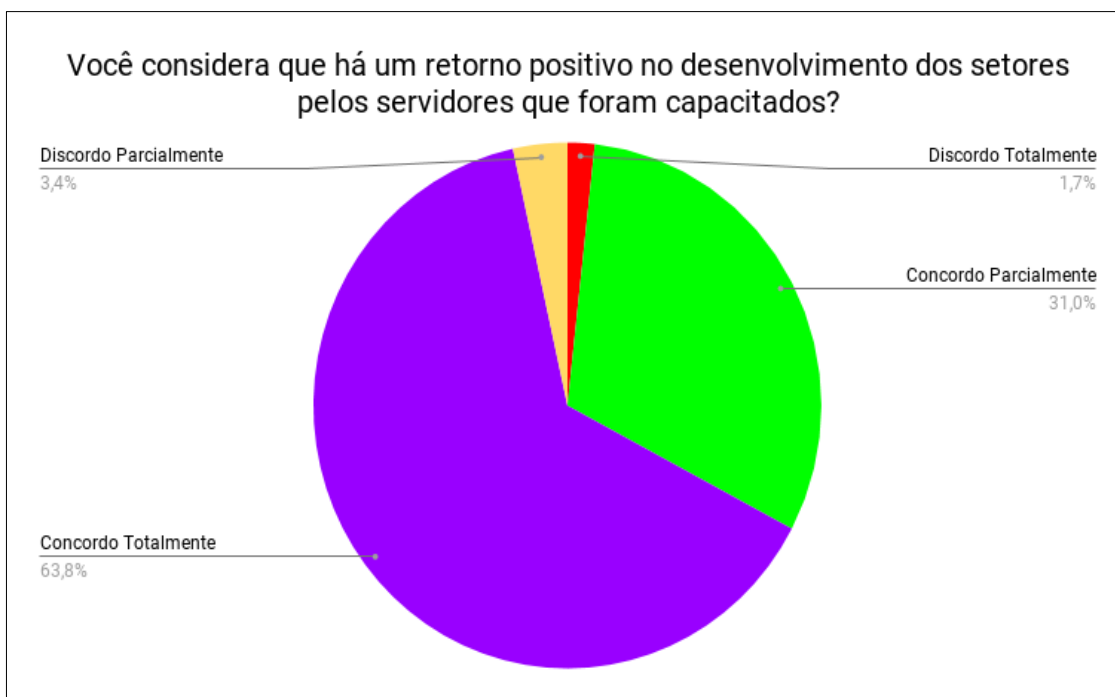
Conforme a Figura anterior, pode-se observar que, na opinião dos servidores participantes da pesquisa, a participação do público-alvo nas ações de capacitação possui concordância de 60,4%, sendo que 27,6% concordam totalmente e 32,8% concordam parcialmente. Já o nível de discordância foi de 36,2% parcialmente e de 3,4% totalmente. Os dados apontam que ainda existe parte dos servidores do *Campus* que necessitam de capacitação, no entanto, não participam das ações ofertadas, embora ainda prevaleça a concordância de que os servidores que participam das capacitações são, em parte, o público-alvo destas.

Pantoja, Camões e Bergue (2010), bem como Cavalcante e Silva (2017) afirmam que a participação dos servidores nos programas de capacitação é essencial para o desenvolvimento das competências pessoais, profissionais, estratégicas e, conseqüentemente, institucionais. Com relação a essa questão, percebe-se que ainda existe um distanciamento entre a participação do público-alvo e os cursos oferecidos. Vários fatores podem estar associados à não participação dos servidores nos programas de capacitação. Alguns fatores podem ser identificados: como a sensação de subutilização, em virtude do alto grau de instrução, mas, também, o desconhecimento do Plano de Capacitação, conforme destacam Medeiros, Dantas e Silva (2017). Outro fator é a falta de motivação em virtude

da Lei 11.091 (BRASIL, 2005), por permitir que a progressão por capacitação seja realizada até o nível IV, essa questão geralmente acarreta na desmotivação daqueles que já atingiram o nível máximo de classificação.

Com relação aos **Objetivos das ações de capacitação**, selecionaram-se duas questões para averiguar a opinião dos servidores do *Campus* de Araguaína sobre os objetivos das capacitações ofertadas. A Figura 8 ilustra a opinião dos participantes da pesquisa sobre o retorno positivo das ações de capacitação, considerando as necessidades dos setores e dos servidores.

**Figura 8:** Percepção dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre os resultados das capacitações



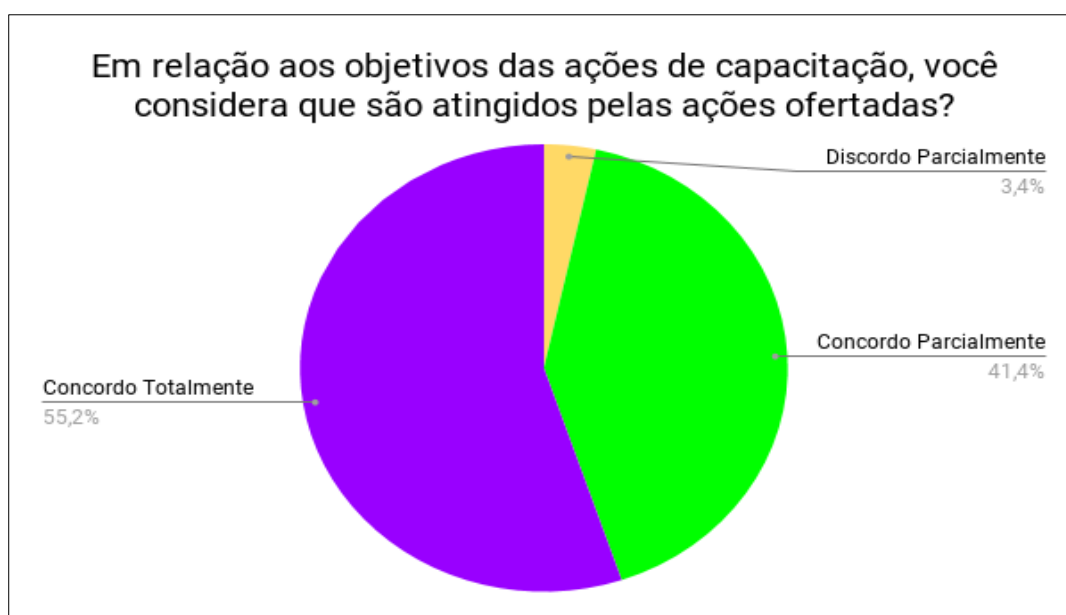
Observa-se na Figura anterior prevalece a concordância (94,8%) dos respondentes sobre os resultados positivos das ações de capacitação e o desenvolvimento das competências nos setores, cujos servidores foram capacitados. Os participantes da pesquisa concordam totalmente sobre o retorno positivo das capacitações para os setores, com 63,8%, e parcialmente com 31%. Por outro

lado, 3,4% discordam parcialmente, e 1,7% discordam totalmente sobre os resultados positivos das ações de capacitação.

Bresser-Pereira (2004) discute que as capacitações são pontos importantes para o desenvolvimento institucional; Pantoja, Camões e Bergue (2010) corroboram com essa ideia e complementam que os resultados das capacitações podem ser vistos em níveis pessoais e institucionais. Abrucio (2010) salienta, ainda, que as ações de capacitação são ganhos positivos para a administração pública, conforme as mudanças foram acontecendo tanto no ambiente privado quanto público. Assim, conclui-se que as ações de capacitação do *Campus* de Araguaína busca atender as necessidades dos setores, e, de acordo com a opinião dos respondentes do questionário, as ações beneficiam não apenas os servidores participantes, como, também, os setores nos quais estão lotados.

De modo complementar, ainda sobre os objetivos das capacitações, foi questionado na nona pergunta se mediante os objetivos das ações de capacitação, eles são atendidos pelos cursos ofertados. A Figura 9 destaca a opinião dos participantes da pesquisa sobre esse assunto, demonstrando se há ou não a concordância deles sobre o alcance dos objetivos das capacitações.

**Figura 9:** Percepção dos técnico-administrativos do *Campus* de Araguaína sobre os objetivos das capacitações.



Percebe-se a partir da Figura anterior que, em relação aos objetivos das ações de capacitação ofertadas, os servidores participantes concordam totalmente (55,2%) e parcialmente (41,4%) que eles são atingidos. Nesta questão, 3,4% dos respondentes discordam parcialmente que os objetivos das ações são alcançados. Assim, a maioria dos respondentes concorda em 96,6% que os resultados pretendidos são alcançados.

Para Abrucio (2007) e Shickmann (2010) os programas de capacitação devem estar articulados com o mapeamento das competências, avaliação do desempenho e do desenvolvimento na carreira. Para isso, faz-se necessário traçar objetivos que busquem realizar as metas pessoais dos servidores e, também, as institucionais. Observando o PFD da UFT, destaca-se que as ações de capacitação buscam identificar as prioridades de capacitação e norteia o processo de desenvolvimento dos servidores (UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS, 2017). Portanto, os cursos ofertados devem estar diretamente alinhados às necessidades dos setores, e, além disso, devem ter resultados positivos para o desenvolvimento dos servidores e dos setores. Fica evidente nas respostas coletadas que essas ações têm atingido os seus objetivos, embora não totalmente, de acordo com os servidores participantes.

De modo complementar, foram realizadas, ainda, a partir do questionário, três perguntas abertas, em que os servidores poderiam dar as suas opiniões sobre as perspectivas e os desafios dos cursos de capacitação ofertados, bem como os pontos positivos e os pontos negativos percebidos por eles. O Quadro 2 reúne as respostas que foram dadas pelos servidores. Para facilitar a compreensão, as respostas foram distribuídas, conforme cada pergunta, e indica-se, ainda, a frequência das respostas em ordem decrescente.



**Quadro 2: Perspectivas, desafios, pontos positivos e negativos na visão dos participantes.**

Perspectivas	Desafios	Pontos positivos	Pontos negativos
<p>a) Avanços e melhorias setoriais (2);</p> <p>b) Melhoria do trabalho em equipe, hierarquia e relações interpessoais;</p> <p>c) Oferta de bons cursos.</p>	<p>a) Horário do curso durante o expediente, dificultando a conciliação (7);</p> <p>b) Engajamento e participação dos servidores (6);</p> <p>c) Oferta de cursos específicos por área e nível de qualificação (3);</p> <p>d) Falta clareza nas atribuições dos servidores, dificultando a escolha dos cursos;</p> <p>e) Orçamento restrito;</p> <p>f) Distância do local onde os cursos são ofertados;</p> <p>g) Liberação das chefias para que o servidor participe dos cursos;</p> <p>h) Falta de tempo;</p> <p>i) Cursos extensos dificultam a participação.</p>	<p>a) Oferta regular (6);</p> <p>b) Quadro de instrutores bem preparado e qualificado (5);</p> <p>c) Os ganhos pessoais e profissionais (5);</p> <p>d) A democratização do acesso no processo de oferta dos cursos de acordo com as necessidades (5);</p> <p>e) Oferta de cursos de acordo com o plano estratégico da instituição (3);</p> <p>f) Ampla divulgação;</p> <p>g) Acesso a cursos no horário de expediente;</p> <p>h) O retorno positivo para os setores;</p> <p>i) Melhora o relacionamento interpessoal.</p>	<p>a) Baixa participação dos servidores (5);</p> <p>b) Ofertas muito específicas (4);</p> <p>c) Carga horária pequena (3);</p> <p>d) Metodologia empregada (2);</p> <p>e) Horário de oferta;</p> <p>f) Oferta de cursos inovadores com especialistas;</p> <p>g) Cursos ofertados com datas muito próximas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos questionários (2018).

Observa-se, no Quadro, que os resultados da pesquisa com as questões fechadas estão paralelamente ligados às respostas das questões abertas. Sobre as perspectivas das ações de capacitação, averiguou-se que os servidores percebem os ganhos relacionados aos avanços para os setores, que está diretamente ligado aos benefícios e retorno positivo das ações de capacitação para os setores. Percebeu-se, ainda, que os servidores destacaram a melhoria nas relações entre equipe, chefias e interpessoais, bem como a oferta de cursos pertinentes com a realidade. Abrucio (2007), bem como Mello e Amâncio Filho (2010) destacam a necessidade de programas bem estruturados e diretamente ligados às necessidades estratégicas da instituição.

Com relação aos desafios, os servidores destacaram com a frequência de sete respondentes, apontando para a dificuldade de participação dos cursos, quando estes são ofertados no horário de expediente, dificultando a saída para participação. Outro desafio apontado por seis servidores é a falta de engajamento e de participação dos servidores nos cursos ofertados. Alguns servidores apontaram, ainda, que muitos cursos são específicos para algumas áreas, deixando de atender a necessidade de capacitação dos setores nos quais estão lotados, bem como alguns setores possuem necessidades específicas e de difícil oferta de cursos. Outros desafios apresentados foram: a falta de clareza nas atribuições de alguns servidores, restrição financeira, liberação para participar dos cursos pela chefia imediata, falta de tempo para participar, e a participação em cursos muito extensos.

Dos pontos mais destacados, temos: a dificuldade de conciliar o trabalho com o horário dos cursos, a falta de participação dos servidores nas capacitações e a dificuldade em atender cursos muito específicos. Neste sentido, entende-se que há a necessidade de sanar esses pontos destacados como negativos, uma vez que as capacitações devem estar diretamente ligadas ao público em geral da universidade. Pantoja, Camões e Bergue (2010) discutem que as ações de capacitação devem atender aos objetivos da instituição e dos profissionais de seu quadro, gerando ganhos positivos ao atingir seus objetivos estratégicos.

Os pontos positivos mais apontados pelos servidores foram: a oferta de cursos é regular, a instrução dos cursos conta com a participação de profissionais qualificados, os ganhos pessoais e profissionais por meio dos conhecimentos adquiridos, a abertura dada aos servidores na elaboração e indicação das necessidades dos setores, e a oferta de cursos baseados nas necessidades da instituição. Outros pontos positivos foram destacados, dentre eles, a ampla divulgação, acesso aos cursos no horário de expediente, ganhos positivos para os setores e relacionamento interpessoal.

Observa-se que alguns pontos são positivos para alguns, enquanto outros o visualizam como limites para a participação dos cursos, pois há respostas no sentido de que os cursos ofertados no horário de expediente ou a dificuldade de liberação pela chefia são tidos como desafios, outros

destacam que a liberação pela instituição para que eles se qualifiquem durante o expediente é tido como ponto positivo.

Dentre os pontos negativos identificados, analisou-se que os servidores apontaram para a falta de engajamento e de participação dos servidores, seguidas das ofertas muito específicas, carga horária reduzida e metodologias aplicadas nos cursos. Em parte, tem-se que os pontos negativos são discutidos nos desafios apresentados pelos servidores, embora percebe-se, também, que alguns veem o preparo dos instrutores como positivo, outros criticam a metodologia e a didática aplicada nos cursos. Destaca-se, também, que são pontos negativos, na visão dos participantes, o horário dos cursos, a falta de cursos inovadores sob a instrução de especialistas e fato de os cursos serem ofertados em datas muito próximas, dificultando a participação em todas as ações ofertadas. Salienta-se que a instituição, deve promover mecanismos que sanem essas dificuldades, realizando um plano estratégico que se proponha a reduzir esses pontos apresentados como negativos. A seção seguinte aborda as considerações finais deste trabalho, apresentando sucintamente os principais achados e contribuições da pesquisa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O principal objetivo desse artigo repousa na análise das percepções dos técnico-administrativos participantes das ações de capacitação da UFT – *Campus* de Araguaína, no que se refere às perspectivas e às adversidades envolvidas nesse processo. As práticas oriundas das transformações que passaram a área de gestão de pessoas no serviço público, atualmente, estão previstas em leis que visam ao desenvolvimento de pessoal atrelados ao atendimento dos objetivos institucionais. Estes são: PNDP, PDIPCCTAE, PCCTAE. Localmente, tais ações também são regulamentadas internamente por resoluções aprovadas pelo CONSUNI. A exemplo disso, tem-se a normativa 03/2012, atualizada e revisada pela 20/2015, e os PFD elaborados com o objetivo de delinear os programas a serem implementados na Reitoria e nos *Campus* por um período de dois anos.

Nesse sentido, a partir dos resultados coletados durante a pesquisa, ficou evidente o entendimento de que o *Campus* de Araguaína desenvolve ações de capacitações internas, tendo como intuito o desenvolvimento institucional dos servidores. Porém, mesmo havendo uma percepção positiva da importância desse processo, assim como das ações oriundas dessas práticas, as capacitações, ainda há muitos obstáculos e que estes são percebidos na execução desses mecanismos de desenvolvimento de pessoas.

No geral, a pesquisa, junto aos servidores técnico-administrativos da UFT no *Campus* de Araguaína, permitiu investigar que, de todos os pontos pesquisados, prevalece a concordância dos entrevistados de que os eles são atendidos. No entanto, deve-se ressaltar que os pontos que mais se destacam são, respectivamente: a promoção das ações (98,3%); a ampla divulgação dos cursos de capacitação (98,2%); os objetivos atingidos pelos cursos (96,6%); o planejamento com base nas necessidades dos setores (94,9%); o retorno positivo das ações para a instituição (94,8%); a indicação das prioridades de capacitação pelos servidores (86,2%); a participação dos servidores no planejamento (79,3%); a clareza na construção do cronograma de oferta dos cursos (75,3%); e a participação dos servidores com necessidades de capacitação (60,4%). Destaca-se que, embora os resultados das questões apontem para a concordância da maioria dos servidores que responderam ao questionário, os pontos que obtiveram maior grau de discordância foram a participação do público-alvo nas ações de capacitação (39,6%), a participação dos servidores no planejamento (18,9%), e a falta de clareza na construção do cronograma de oferta dos cursos (17,2%).

Verificou-se, ainda, que na opinião dos servidores a maior perspectiva é a de avanços e de melhorias para os setores de trabalho. Por outro lado, o que mais desafia a participação dos servidores é a realização dos cursos durante o expediente, engajamento dos próprios servidores e oferta de cursos muito específicos, ou ausência deles. Dentre os pontos positivos mais apontados pelas capacitações no *Campus* de Araguaína, destacaram-se: a oferta regular dos cursos, instrutores qualificados, ganhos pessoais e profissionais, a democratização do acesso dos servidores no processo. No entanto, foram

apontados, como pontos negativos, a baixa participação dos servidores, ofertas de cursos muito específicas e a carga horária reduzida.

São limitações da pesquisa, a participação de um quadro reduzido de servidores do *Campus*, principalmente, por não contar com a cooperação de todo o universo da pesquisa. No entanto, a pesquisa permite avançar no sentido de diagnosticar os gargalos apresentados e consentir que a gestão possa trabalhar os pontos que ainda carecem de melhorias. E, assim, sugere-se, como pesquisas futuras, o aprofundamento de questões pontuais como as perspectivas, os desafios, os pontos positivos e negativos; ou, a análise do discurso desses servidores por meio de entrevistas; e, ainda, que todos os servidores do *Campus* possam participar da análise imprimindo suas percepções sobre as capacitações, tanto no *Campus* pesquisado com em toda a UFT.

Por fim, salienta-se a importância de promover as ações de capacitação no *Campus* pesquisado, pois estas são cruciais para que os objetivos pessoais, profissionais e institucionais sejam atingidos. No entanto, apesar da avaliação sobre as políticas de Capacitação ter sido positiva, faz-se necessário que as mesmas continuem sendo planejadas e divulgadas para todos os envolvidos, tendo em vista que alguns desafios e pontos negativos foram apresentados pelos próprios servidores, e que os mesmos devem ser analisados e trabalhados institucionalmente, buscando sempre melhorias para os servidores, setores e a instituição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.10, 1997.

\_\_\_\_\_. Trajetória recente da Gestão Pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Rio de Janeiro, **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

\_\_\_\_\_. Desafios contemporâneos para a reforma da administração pública brasileira.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. **Administração pública**: coletânea. São Paulo: Unesp, p. 537-548, 2010.

BOYATZIS, Richard E. Competence and job performance. In \_\_\_\_\_. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons. 1982. p. 10-39.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun., 2005.

\_\_\_\_\_.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? In: **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

BRASIL. **Decreto nº 94.664, de 23 de Julho de 1987**. Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos [PUCRCE]. 1987. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/antigos/d94664.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d94664.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei 11.091, em 12 de janeiro de 2005**. Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação [PCCTAE]. 2005. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional [PNDB]. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 22 jan. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006**. Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação [PDIPCCTAE].

2006a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm)>. Acesso em: 22 jan. 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Instituições, Bom Estado e Reforma da Gestão Pública. In: BIDERMAN, C.; ARVATE, P. (Org.). **Economia do Setor Público no Brasil**. São Paulo: Editora Campus, v. 1, p. 03-15, 2004.

CAVALCANTE, K. O.; SILVA, A. B. da. As Implicações da Capacitação nas Crenças de Autoeficácia de Gestores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Educação Superior. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 10, número 3, p. 474-492, jul./set. 2017.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

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

FREITAS, E. C. e BARTH, M. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 7, n. 3, p. 158-185, set. /dez. 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas. 2010.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MC CLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for “intelligence”. **Psychologist**, v. 1, january, 1973.

MEDEIROS, A. L. de.; DANTAS, E. L. B.; SILVA, M. A. da R. O Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos De Universidades Federais: o caso de uma Universidade Federal do norte do Brasil. **Revista Observatório**, Palmas, v. 3, p. 584-618, 2017.

MELLO, M. L. B. D. de; e AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613-636, mai./jun. 2010.

PACHECO, L. *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PANTOJA, M. J. *et al.* Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública Federal: uma caracterização da capacitação por competências na Administração Pública Federal. **V Congresso CONSAD de Gestão Pública**. Centro de Convenções Ulysses Guimarães. Brasília/DF, jun. 2012.

\_\_\_\_\_.; CAMÕES, M. R. de S.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANDBERG, Jörgen. Understanding human competence at work: an interpretative approach. **Academy of Management Journal**. v.43, n.1, p.9-25, 2000.

SCHIKMANN, R. **Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público**. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Org). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** – Brasília: ENAP, 2010.

SILVA, M. C. A. **Capacitação para a gestão por competências**. In: LEVY, E.; DRAGO, P.A. (org). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, Casa Civil, 2005.

SILVA NETO, J.M.; RIBEIRO, R. P. Gestão Estratégica de Recursos Públicos: Avaliação das Variáveis Restritivas à Efetividade na Execução do Programa de Saúde da Família. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.1, p. 191-210, jan./abr. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS. **Resolução do Conselho Universitário nº 20/2015**. 2015. Disponível em: <<http://docs.uft.edu.br/share/s/Y3uvFGraQRa7nQAsLlfI2w>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2020**. 2016. Disponível em: <https://goo.gl/ABnqQg>. Acesso em: 21 fev. 2018.



\_\_\_\_\_. **Plano de formação e desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos do Campus Universitário de Araguaína - Biênio 2017-2018.** 2017. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/0B9iOuNnlaJPSR2VPZTNfZk1vOGM>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Direção do *Campus* de Araguaína. **Relatório da Direção do *Campus* de Araguaína.** Dados da Coordenação de Desenvolvimento Humano, 2018.

WRIGHT, R.; VAN, W. G.; BOUTY, I. **Les principes du management des ressources fondées sur le savoir.** *Revue Française de Gestion*, n. 105, p. 70-75, sept./oct. 1995.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo; Atlas, 2001.