

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS
DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES EM UMA IFES MULTICAMPI**

LUCIDEIA DIAS CARDOSO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

MOANA DE JESUS PADILHA PINHEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

JEFFERSON MIRANDA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

EMANUELLE SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

HARLEY DOS SANTOS MARTINS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE DESENVOLVIMENTO DE SERVIDORES EM UMA IFES MULTICAMPI

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de pessoas se tornou um tema de grande importância para as organizações, devido ao seu potencial estratégico para a eficácia organizacional (Aspacaritei; Elvira, 2022; Nilsson; Ellstrom, 2012 *apud* Kareem; Hussein, 2019).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o desenvolvimento de servidores está pautado na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) (Caminha; Milagres, 2023), a qual requer das IFES o desenvolvimento de seu pessoal visando o alcance dos objetivos organizacionais e o aperfeiçoamento dos serviços prestados à sociedade. (Brasil, 2019).

É importante que as IFES possuam um programa de desenvolvimento de servidores bem planejado, e voltado para a melhoria do desempenho e para o alcance dos objetivos organizacionais (Kareem; Hussein, 2019). Tendo em vista que a eficácia do planejamento depende de sua implementação e de avaliação contínua que aponte se, e como, os objetivos estão sendo alcançados (Gonçalves Filho, *et al.*, 2011; Kareem; Hussein, 2019), propõe-se uma análise da qualidade do desenvolvimento de servidores de uma IFES multicampi da região amazônica, sob a perspectiva dos servidores e considerando questões relacionadas ao planejamento desses serviços.

Com base no exposto, surge a situação problema que norteia esta pesquisa: como os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) de uma IFES multicampi percebem a qualidade dos serviços de desenvolvimento de pessoas oferecidos pela instituição, e quais são os reflexos do planejamento dessas ações na efetividade do desenvolvimento profissional?

O estudo teve como objetivo compreender a importância do planejamento dos campi quanto ao desenvolvimento de seus servidores TAEs para garantir a qualidade desse desenvolvimento. Sendo que a qualidade dos serviços de desenvolvimento de pessoas foi analisada a partir do grau de satisfação dos servidores com os serviços a que eles tiveram acesso.

Para se atingir o objetivo proposto, escolheu-se como população alvo de pesquisa os servidores TAEs dos campi da Universidade Federal do Pará, e utilizou-se a ferramenta SERVQUAL, um modelo de medição de qualidade em serviços amplamente utilizado e devidamente validado por diferentes estudos. (Alves; Martins; Schimith, 2024; Andrade *et al.*, 2024; Liu *et al.*, 2022; Silva *et al.*, 2022).

Os resultados alcançados contribuem com a literatura ao fornecer reflexões construtivas sobre a necessidade de planejamento do desenvolvimento de servidores com foco na sua efetividade e no uso adequado dos recursos públicos nele investidos. Ressaltamos, que este estudo pode ser replicado em outros contextos organizacionais, em virtude da versatilidade do SERVQUAL (Silva *et al.*, 2022), servindo de base para ações de diagnóstico e melhorias, não só em IFES, mas em outras organizações que buscam investir no desenvolvimento de seu pessoal e que possuam unidades descentralizadas, como filiais e franquias.

Cabe destacar que esta pesquisa está alinhada às recomendações de outros estudos que sugeriram “aplicar os instrumentos para outras unidades da esfera pública federal, haja vista o objetivo comum do poder executivo para o desenvolvimento de pessoal com o intuito de alcançar níveis máximos de eficiência no serviço público.” (Alves; Martins; Schimith, 2024, p.15). Tamada e Cunha (2022, p. 444) também sugerem que estudos futuros abordem a relação entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento de servidores nas organizações públicas.

Esta pesquisa distingue-se de outras, por sua abordagem diferenciada em relação ao único trabalho nacional voltado para uma IFES multicampi encontrado pelos autores, que

abordou o impacto das ações de aperfeiçoamento em relação às atividades institucionais (Padilha, 2019). Enquanto que este estudo está voltado para a qualidade do desenvolvimento de pessoas nos campi com foco no planejamento a partir dos parâmetros estabelecidos pela PNDP e pela própria IFES.

O diagnóstico proveniente da aplicação do SERVQUAL apontou insatisfação dos servidores em relação aos serviços de desenvolvimento de pessoas, especialmente em aspectos como atenção individualizada, comunicação, infraestrutura e efetividade das ações. Os achados deste estudo reforçam a necessidade de aprimoramento no planejamento dos campi e na organização dessas ações, de modo que ocorra o alinhamento das práticas institucionais às reais demandas dos servidores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção divide-se em três partes. Inicia abordando a Gestão por Competências e sua aplicação no serviço público. Em seguida, trata do desenvolvimento dos servidores nas IFES. E, finaliza fazendo um apanhado do modelo SERVQUAL como ferramenta de análise da qualidade dos serviços. Essa ordem foi escolhida para possibilitar uma visão geral dos aspectos teóricos que fundamentam a abordagem da temática escolhida.

2.1 Gestão por Competências e sua aplicação no serviço público

Segundo Dutra *et al.* (2019 *apud* Tamada; Cunha, 2022), competência pode ser entendida como o conjunto dos conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber fazer e agir) que uma pessoa possui e entrega à organização, os quais agregam valor ao negócio (Dutra *et al.*; 2019 *apud* Tamada; Cunha; 2022) e contribui diretamente para o patrimônio de conhecimentos organizacionais, fortalecendo a vantagem competitiva da empresa e garantindo sua posição frente à concorrência (Tamada; Cunha; 2022).

Segundo Duarte, Ferreira e Lopes (2010), a competência é empregada de duas maneiras distintas. A primeira entende competência como o estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que qualificam uma pessoa para determinado trabalho. Já a segunda considera que o indivíduo não precisa necessariamente desse conjunto, mas sim daquilo que ele efetivamente produz ou realiza no contexto do trabalho.

A Gestão por Competências, por sua vez, não se restringe ao indivíduo. Ela abrange todos os níveis da organização, desde o nível corporativo até o nível individual, desde o recrutamento até a avaliação de desempenho. Seu objetivo é alinhar-se às estratégias organizacionais, orientando de forma integrada as práticas de gestão de pessoas (Pena Brandão; Guimarães, 2001; Tamada; Cunha; 2022). Por meio da gestão por competências, as organizações investem no desenvolvimento de pessoas, buscando um melhor desempenho profissional, através de competências que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais (Kareem; Katou, 2009; Nilsson; Ellstrom, 2012; Ojochona *et al.*, 2022).

No contexto da administração pública brasileira, a gestão por competências ganhou evidência na medida em que se observou seus benefícios na iniciativa privada (Freitas; Moreira, 2019 *apud* Alves; Martins; Schimith, 2024). Com isso, práticas de negócios oriundas da iniciativa privada foram incorporadas, impulsionadas pela necessidade de modernização dos contextos econômicos, sociais e políticos, visando a uma melhor performance no serviço público (Barros *et al.*, 2022).

Em 2006, a gestão de pessoas na administração pública brasileira passou por uma importante inovação, a partir do decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, pelo qual se estabeleceu a PNDP e através dela a implantação da gestão por competências enquanto meio para se atingir a estratégia organizacional (Silva *et al.*, 2021). Em 2019, o decreto n. 5.707/2006,

foi revogado e a PNNDP passou por uma reformulação através do decreto n. 9.991/2019 (Brasil, 2019). A PNNDP não só inaugurou a gestão por competências na administração pública, mas também estabeleceu os critérios e procedimentos para sua implantação, através de seus instrumentos, como o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP (BRASIL, 2019).

Montezano e Petry (2021) citam em seu estudo que a aplicação da prática da gestão por competências ainda é limitada no serviço público. E argumentam que poucas universidades e institutos federais realizam efetivamente ações práticas, como o mapeamento de competências, a avaliação de desempenho e o desenvolvimento institucional.

2.2 Desenvolvimento de Servidores nas IFES

As IFES são instituições de ensino superior, vinculadas ao Governo Federal. Cujas gestão de seus servidores, está pautada no cumprimento das legislações federais vigentes (Mendes; Tosta, 2019). Com especial direcionamento de esforços para se atingir os objetivos da PNNDP. (Teixeira Filho, 2018). Em consonância com a PNNDP, as IFES são responsáveis por elaborar anualmente, através de sua unidade de gestão de pessoas, o respectivo PDP, a partir da “identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessários ao exercício do cargo ou da função”. Sendo ainda responsáveis pela “gestão do desenvolvimento de seus servidores, desde o planejamento até a avaliação” (Brasil, 2019).

O PDP constitui-se como principal instrumento norteador da implementação da PNNDP e requer das IFES uma análise, um planejamento, objetivos, direcionamentos e procedimentos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. De acordo com o Decreto nº. 9.991, de 28 de agosto de 2019, o PDP deverá garantir que as necessidades de desenvolvimento estejam alinhadas à estratégia do órgão ou da entidade; que os objetivos e metas institucionais orientem o planejamento das ações de desenvolvimento; que as necessidades administrativas operacionais, táticas e estratégicas, vigentes e futuras sejam atendidas; que o planejamento das ações de desenvolvimento seja feito de acordo com os princípios da economicidade e da eficiência e que as ações de desenvolvimento sejam monitoradas e avaliadas para o uso adequado dos recursos públicos. (BRASIL, 2019).

Assim, a Administração Pública Federal estruturou e normatizou a PNNDP, pela perspectiva da gestão por competências, almejando alcançar “a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade da prestação dos serviços públicos ao cidadão, a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação e o desenvolvimento permanente do servidor” (Andrade, 2021).

2.3 Desenvolvimento de Servidores TAEs na UFPA

A UFPA é uma universidade multicampi localizada na região amazônica, que possui onze unidades acadêmicas descentralizadas de sua sede. A unidade responsável pela operacionalização da PNNDP na UFPA é a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP). A PROGEP faz uso dos seguintes subsídios para elaboração do PDP da UFPA: o mapeamento de competências (MAPEC), cujo diagnóstico aponta as lacunas de desenvolvimento e direciona as ações a serem implementadas (Paes et al., 2019) e a Avaliação de Desempenho dos servidores TAEs que “possibilita a identificação das lacunas de desempenho do servidor, subsidiando as tomadas de decisões acerca de ações de capacitação e qualificação” (UFPA, 2016, 2025). O PDP da UFPA é constituído por ações de capacitação previstas pela Diretoria de Capacitação e Desenvolvimento (CAPACIT) e pelas ações de desenvolvimento previstas pelas suas unidades (UFPA, 2025).

O CAPACIT é uma subunidade da PROGEP, “responsável pelo planejamento, execução e avaliação de iniciativas voltadas para o desenvolvimento profissional dos servidores da UFPA em nível estratégico e sistêmico” (UFPA, 2025). No tocante ao planejamento do

desenvolvimento de servidores nos campi, a UFPA designa Agentes de Capacitação (AC) cuja função é apoiar as ações de desenvolvimento, sendo um intermediário entre as suas respectivas unidades e o CAPACIT (PROGEP/UFPA, 2025) e os responsáveis por conduzir o levantamento, planejamento, divulgação, mobilização e fiscalização das ações de desenvolvimento em suas unidades funcionais. (PROGEP/UFPA, 2025)

A partir do exposto, compreende-se que a UFPA estruturou suas ações de desenvolvimento de servidores observando as determinações da PNDP. Porém, é importante avaliar a qualidade dos serviços de capacitação de servidores para verificar a sua efetividade. Tal avaliação pode ser realizada por uma ferramenta da qualidade, capaz de identificar possíveis lacunas entre a expectativa e os resultados das ações de desenvolvimento, como é o caso do SERVQUAL (Alves; Martins; Schimith, 2024; Liu *et al.*, 2022).

2.4 O modelo SERVQUAL como ferramenta de análise da qualidade dos serviços

O modelo SERVQUAL, proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988), constitui uma estrutura conceitual e métrica para a avaliação da qualidade de serviços.

A qualidade em serviços pode analisada sob duas perspectivas principais: a qualidade técnica e a funcional. De um modo geral, é possível considerar que a qualidade técnica reflete se o serviço em si foi executado com eficácia e eficiência. E a qualidade funcional compreende os procedimentos internos necessários para se fornecer o serviço, ou seja, se os processos utilizados para executar o serviço são adequados, efetivos e eficientes (Teshnizi *et al.*, 2018 *apud* Alves; Martins; Schimith, 2024).

A proposição central do SERVQUAL reside na mensuração da lacuna existente entre as expectativas dos consumidores em relação a um serviço e suas percepções subsequentes sobre o desempenho real desse serviço. Esta divergência é medida através de cinco dimensões críticas: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e empatia. A análise dessas dimensões permite identificar e quantificar as áreas de excelência e as oportunidades de aprimoramento na prestação de serviços.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) descrevem as dimensões do modelo SERVQUAL, a saber, a tangibilidade, que abrange os elementos físicos do ambiente de serviço e representa a manifestação concreta de um serviço inerentemente intangível; a Confiabilidade, que refere-se à capacidade de executar o serviço prometido de maneira precisa e consistente; a Capacidade de resposta ou responsividade, que diz respeito à disposição e prontidão da equipe em auxiliar os clientes e em prover o serviço em tempo hábil; a Segurança, que compreende o conhecimento e a cortesia dos funcionários, bem como a sua habilidade em inspirar confiança e credibilidade nos clientes; e a Empatia, que foca na atenção individualizada e cuidadosa que a organização dedica aos seus clientes.

No modelo conceitual original do SERVQUAL, é utilizado um formulário de 22 itens de pesquisa divididos entre as cinco dimensões do modelo e relacionados à “expectativa” e “percepção” dos serviços (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1988; Soares; Novaski; Anholon, 2017). Adicionalmente, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) sugerem que, quando necessário, o modelo “pode ser adaptado ou complementado para atender às características ou necessidades específicas de pesquisa de uma determinada organização”. Assim, o uso do Modelo SERVQUAL pode ser adaptado a diversos contextos organizacionais, incluindo os serviços de cunho educacional, público ou privado (Liu *et al.*, 2022; Soares; Novaski; Anholon, 2017; Peixoto; Aguiar, 2018).

Para Butt e Run (2010), “o SERVQUAL continua sendo o modelo preferido para medir a qualidade de serviços em diferentes setores”. Sendo uma ferramenta validada para a medição de qualidade de serviços.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é, quanto aos fins, de natureza exploratória e descritiva, pois segundo Vergara (2016, p. 75) esse tipo de pesquisa “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Para Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais tangível e facilitando na formulação de hipóteses, além de aprimorar ideias e descobertas. Essa concepção está alinhada ao propósito deste estudo que busca compreender a importância do planejamento dos campi quanto ao desenvolvimento de seus servidores TAEs, como estratégia para garantir a qualidade desse processo, refletida na satisfação desses servidores com as práticas voltadas ao seu desenvolvimento profissional.

A pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, conforme destaca Gil (2008). Diante disso, observa-se que este estudo contempla tal finalidade, pois visa descrever as características dos participantes, bem como a percepção dos pesquisados, com o intuito de traçar seu perfil em relação aos serviços de desenvolvimento profissional ofertados pela instituição.

Em relação a abordagem do problema, caracteriza-se como pesquisa quantitativa, pois necessita mensurar a percepção dos servidores em relação aos serviços de desenvolvimento de pessoas oferecidos pela sua instituição. Esse tipo de abordagem tem como característica principal a mensuração de algo ou a exposição numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população (Gil, 2008).

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Pará (UFPA), IFES multicampi que possui 11 campi no interior do Pará. Cujos servidores participam de capacitações e treinamentos, presenciais e a distância, ofertadas pelo CAPACIT/PROGEP. Cada campus possui recursos próprios, ainda que limitados, para custear despesas com deslocamento de servidores para atividades presenciais ou até mesmo ofertar ações no seu próprio campus.

Utilizou-se o instrumento de coleta de dados SERVQUAL, composto por 22 itens sobre expectativas e 22 sobre percepções dos TAEs quanto aos serviços de desenvolvimento. As perguntas basearam-se revisão teórica e no contexto institucional, buscando obter dados que respondam à questão de pesquisa. A escala foi aplicada via Google Forms, com link enviado por e-mails e via WhatsApp em grupo institucional.

O questionário utilizado foi elaborado em escala likert de cinco pontos, variando de “1. Discordo totalmente” a “5. Concordo totalmente” e abrangeu as cinco dimensões do SERVQUAL: Tangibilidade (5 itens), Confiabilidade (4 itens), Responsividade (4 itens), Segurança (3 itens) e Empatia (6 itens), com escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). O questionário também incluiu seis questões demográficas.

No que se refere ao método de amostragem, optou-se por uma amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que nesse tipo de abordagem, o pesquisador seleciona os participantes com base na facilidade de acesso, assegurando que estes representam adequadamente o universo da pesquisa. Esta técnica é mais utilizada para pesquisa exploratória, onde não é elevado o nível de precisão (Gil, 2008).

Para esta pesquisa, foram obtidas 26 respostas ao formulário aplicado, todas as respostas foram validadas e aptas para análise. Não houve necessidade de exclusão de nenhuma resposta, resultando assim na composição final da amostra deste estudo.

Após coleta de dados, os resultados foram tabulados com o apoio do software Microsoft Excel e em seguida, procedeu-se à análise dos dados. Inicialmente, foi realizada a análise do perfil dos respondentes para traçar perfil sociodemográfico. Em seguida, foram calculadas as médias relativas às dimensões da escala SERVQUAL, incluindo as médias gerais de cada dimensão, de modo a possibilitar a avaliação da qualidade percebida pelos participantes em

relação aos serviços de desenvolvimento de servidores e considerações acerca do planejamento desses serviços. Os resultados serão apresentados a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados da aplicação do questionário adaptado do modelo SERVQUAL, que objetivou mensurar a qualidade dos serviços de desenvolvimento de pessoas e sua relação com o planejamento dos campi sob a perspectiva de 26 servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) multicampi, representando oito de seus onze campi do interior. Inicialmente, traça-se o perfil dos respondentes para, em seguida, aprofundar na análise dos *gaps* de qualidade do modelo SERVQUAL.

4.1 Análise dos dados sociodemográficos

A pesquisa obteve 26 respostas válidas. Os dados sociodemográficos, de formação e de experiência profissional dos participantes foram sistematizados e apresentados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1 – Dados sociodemográficos.

Característica	Categoria	Quantidade	%
Campus	Abaetetuba	12	46,2%
	Altamira	3	11,5%
	Bragança	3	11,5%
	Ananindeua	2	7,7%
	Breves	2	7,7%
	Castanhal	2	7,7%
	Cametá	1	3,8%
	Tucuruí	1	3,8%
Gênero	Feminino	17	65,4%
	Masculino	9	34,6%
Faixa Etária	35 a 44 anos	15	57,7%
	45 a 54 anos	8	30,8%
	25 a 34 anos	2	7,7%
	55 anos ou mais	1	3,8%
Formação	Especialização	18	69,2%
	Mestrado	5	19,2%
	Doutorado	2	7,7%
	Graduação	1	3,8%
Tempo de Serviço	11 a 15 anos	14	53,8%
	1 a 5 anos	6	23,1%
	6 a 10 anos	3	11,5%
	16 a 20 anos	2	7,7%
	Mais de 20 anos	1	3,8%
Última Participação em Ação de Desenvolvimento	2022 a 2024	14	53,8%
	2025	10	38,5%
	Antes de 2019	1	3,8%

Fonte: Elaborado pelos autores, conforme dados da pesquisa.

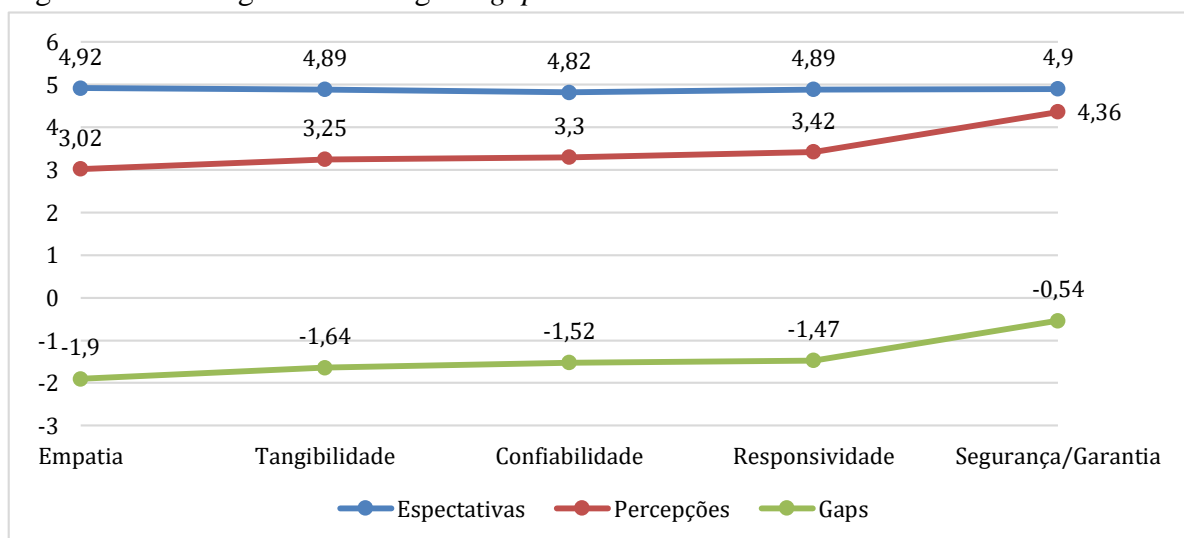
A análise da Tabela 1 permite delinear um perfil claro do participante da pesquisa. Trata-se, predominantemente, de uma servidora (65,4%) madura, com a maioria (88,5%) concentrada nas faixas etárias de 35 a 54 anos. O corpo técnico demonstra uma qualificação acadêmica elevada, com 96,2% dos respondentes possuindo algum nível de pós-graduação. Adicionalmente, é um grupo experiente, com mais da metade (53,8%) acumulando entre 11 e 15 anos de serviço na instituição.

Este perfil — experiente, qualificado e com contato recente com as ações de capacitação — é de suma importância, pois sugere um público com expectativas bem definidas e uma capacidade crítica apurada para avaliar os serviços de desenvolvimento de pessoas, conferindo maior robustez às percepções de qualidade que serão analisadas a seguir.

4.2 Análise dos *gaps* de Qualidade – Aplicação da Escala SERVQUAL

Prosseguindo para a análise dos *gaps* de qualidade do modelo SERVQUAL, a avaliação geral da qualidade, demonstrada na Figura 1, revela um panorama de insatisfação. A média geral das expectativas dos servidores ($E = 4,88$) é consideravelmente alta, indicando a grande importância atribuída aos serviços de desenvolvimento de pessoas. Em contrapartida, a média geral das percepções sobre o serviço efetivamente recebido ($P = 3,47$) é significativamente inferior. Isso resulta em um *gap* geral negativo de $-1,41$, um forte indicativo de que, na totalidade, os serviços prestados estão aquém do esperado pelos servidores.

Figura 1 – Dados gerais- ranking dos *gaps*.



Fonte: Elaborado pelos autores, conforme dados da pesquisa.

Para uma compreensão aprofundada, a análise das cinco dimensões da qualidade revela as áreas mais críticas que demandam atenção quanto ao planejamento dos campi. O ranking dos *gaps* organiza as dimensões de forma decrescente em relação a problemática.

Além disso, com o objetivo de explorar os dados de forma mais detalhada, apresentam-se na Tabela 2 as médias de cada pergunta, organizadas de acordo com as dimensões da escala SERVQUAL, considerando os valores correspondentes à expectativa e à percepção dos respondentes e os *gaps* resultantes. A partir da qual apresentamos a análise dos dados obtidos em cada dimensão.

Tabela 2 – Resultados SEVQUAL

Expectativas	Média	Percepções	Média (P-E)
As unidades devem divulgar aos servidores as ações de desenvolvimento com inscrições abertas.	4,92	Minha unidade divulga aos servidores os cursos de capacitação com inscrições abertas.	3,62 -1,31
As unidades devem planejar o desenvolvimento de seus servidores de forma coletiva, permitindo que estes indiquem os cursos de seu interesse.	4,92	Minha unidade planeja o desenvolvimento de seus servidores de forma coletiva, e me permite indicar os cursos de meu interesse.	3,00 -1,92
As chefias imediatas devem realizar momentos de feedback com seus servidores para definirem suas necessidades de desenvolvimento.	4,92	Minha chefia imediata realiza momentos de feedback para definirmos minhas necessidades de desenvolvimento.	2,73 -2,19
O desenvolvimento de competências (individuais e coletivas) deve ser assumido como uma demanda das unidades, de maneira que elas movam esforços para garantir e incentivar a participação de seus servidores nas ações ofertadas pela instituição.	4,96	Minha unidade assume o desenvolvimento de seus servidores como uma de suas demandas e move esforços para garantir e incentivar nossa participação nas ações ofertadas pela instituição.	3,12 -1,85
A instituição deve ofertar cursos presenciais nas unidades descentralizadas (Campi do interior) para facilitar a participação dos servidores dessas unidades.	4,85	A instituição oferta cursos presenciais em minha unidade facilitando a participação de nossos servidores.	2,23 -2,62
A instituição deve arcar com os custos de deslocamento de servidores para participarem de cursos fora de seu Campus de lotação, que estejam diretamente relacionados com suas funções	4,96	A instituição arca com os meus custos de deslocamento quando participo de cursos fora de meu Campus de lotação.	3,42 -1,54
Média da Empatia			
Média		Média	
4,92		3,15	
TANGIBILIDADE			
Expectativas	Média	Percepções	Média (P-E)
As unidades devem possuir equipamentos adequados (computador com câmera e microfone, internet...) para a participação de servidores em cursos no formato EAD	4,92	Minha unidade possui equipamentos adequados (computador com câmera e microfone, internet...) para a participação de servidores em cursos no formato EAD.	3,15 -1,77
As unidades devem possuir um local reservado e equipado para que os servidores participem de cursos no formato EAD.	4,81	Minha unidade possui um local reservado e equipado para a participação de servidores em cursos no formato EAD.	2,08 -2,73
Os locais de realização dos cursos presenciais devem possuir instalações visualmente agradáveis (limpas e organizadas).	4,92	Os locais de realização dos cursos presenciais possuem instalações visualmente agradáveis (limpas e organizadas).	3,69 -1,23
Os locais de realização dos cursos presenciais devem estar devidamente estruturados com móveis, projetor, lousa, internet entre outros recursos.	4,92	Os locais de realização dos cursos presenciais são devidamente estruturados com móveis, projetor, lousa, internet entre outros recursos.	3,31 -1,62
A plataforma online dos cursos no formato EAD deve ser de fácil manuseio e possuir layout organizado e com todos os recursos necessários ao processo de ensino de ensino aprendizagem.	4,88	A plataforma online dos cursos no formato EAD é de fácil manuseio e possui layout organizado e com todos os recursos necessários ao processo de ensino aprendizagem.	4,04 -0,85
Média da Tangibilidade			
Média		Média	
4,88		3,31	
CONFIABILIDADE			
Expectativas	Média	Percepções	Média (P-E)
A instituição deve garantir o cumprimento do conteúdo programado para os cursos ofertados, e no tempo estipulado.	4,88	A instituição cumpre com o conteúdo programado para os cursos ofertados, e no tempo estipulado.	4,19 -0,69
Os cursos ofertados devem buscar o desenvolvimento de competências compatíveis com o contexto da instituição.	4,81	Os cursos ofertados buscam o desenvolvimento de competências compatíveis com o contexto da instituição.	3,96 -0,85
As unidades devem possuir um planejamento interno que indique os cursos que possuem relação direta com as competências necessárias aos seus servidores T.A.E.s.	4,69	Minha unidade possui um planejamento interno que indica os cursos que possuem relação direta com as competências necessárias aos seus servidores T.A.E.s.	2,69 -2,00
As unidades devem definir e divulgar os critérios para a concessão de diárias e passagens para participação em cursos presenciais fora do Campus de lotação.	4,88	Minha unidade possui, e divulga, os critérios para a concessão de diárias e passagens para participação em cursos presenciais fora do meu Campus de lotação.	2,35 -2,54
Média da Confiabilidade			
Média		Média	
4,88		2,35	
RESPONSIVIDADE			
Expectativas	Média	Percepções	Média (P-E)
O suporte técnico dos cursos deve responder rapidamente aos cursistas e solucionar problemas com precisão.	4,88	O suporte técnico dos cursos me responde rapidamente e solucionou problemas com precisão.	3,81 -1,08
O tempo de resposta sobre a homologação das inscrições em cursos presenciais deve ser compatível com os prazos para solicitação de diárias e passagens.	4,96	O tempo de resposta sobre a homologação das inscrições em cursos presenciais são compatíveis com os prazos para solicitação de diárias e passagens.	3,12 -1,85
As chefias imediatas devem manifestar-se de forma célere, ao setor competente, sobre a necessidade de concessão de diárias e passagens para seus servidores participarem de cursos fora da unidade.	4,92	Minha chefia imediata manifestou-se de forma célere, ao setor competente, sobre a necessidade de concessão de diárias e passagens quando participei de cursos fora do meu Campus de lotação.	3,69 -1,23
A instituição deve priorizar a oferta de cursos com alta demanda em determinadas unidades, diminuindo o tempo de espera para o desenvolvimento de competências coletivas.	4,81	A instituição já priorizou a oferta de cursos com alta demanda em minha unidade, proporcionando o desenvolvimento de competências coletivas com um menor tempo de espera.	3,08 -1,73
Média da Responsividade			
Média		Média	
4,92		3,08	
SEGURANÇA			
Expectativas	Média	Percepções	Média (P-E)
Os professores devem transmitir o devido domínio sobre o conteúdo ministrado.	4,92	Os professores transmitem o devido domínio sobre o conteúdo ministrado.	4,5 -0,42
Os tutores EAD devem transmitir segurança diante das informações e orientações que repassam.	4,96	Os tutores EAD transmitem segurança diante das informações e orientações que repassam.	4,42 -0,54
Os professores devem possuir conhecimentos suficientes para relacionar o conteúdo dos cursos com o contexto organizacional.	4,81	Os professores conseguem relacionar o conteúdo dos cursos com o contexto organizacional.	4,15 -0,65
Média da Segurança/Garantia			
Média		Média	
4,81		4,15	

Fonte: Elaborado pelos autores, conforme dados da pesquisa.

Registrando o *gap* mais crítico do estudo (-1,90), a dimensão Empatia revela que os servidores não percebem um cuidado individualizado e atencioso por parte da instituição. A percepção de um serviço padronizado e impessoal é agravada por duas lacunas específicas e de alto impacto: a falta de feedback das chefias sobre as necessidades de carreira e a ausência de cursos presenciais nos campi do interior. Essa falha em tratar os servidores de forma particularizada representa um obstáculo ao engajamento e pode comprometer a eficácia das políticas de desenvolvimento de pessoas.

A dimensão Tangibilidade apresentou o segundo *gap* mais expressivo (-1,64), revelando uma insatisfação geral com a infraestrutura física e digital dos serviços de desenvolvimento. O ponto mais crítico, segundo a percepção dos servidores, é a falta de um local reservado e equipado para a participação em cursos na modalidade EAD. Essa defasagem nos elementos tangíveis, embora não seja o maior problema do estudo, afeta a percepção de profissionalismo do serviço ofertado.

O *gap* de -1,52 na dimensão Confiabilidade sugere que a instituição falha em cumprir o que promete de forma consistente. As principais lacunas percebidas pelos servidores são a falta de um planejamento interno que alinhe os cursos às competências necessárias e a ausência de critérios claros para a concessão de diárias e passagens. Tais falhas apontam para uma dificuldade na execução da estratégia de desenvolvimento nos campi, o que compromete a confiança no serviço.

A dimensão Responsividade, com um *gap* de -1,47, revela uma percepção de lentidão e falta de prontidão da gestão em atender às demandas de desenvolvimento dos servidores. As falhas mais citadas foram a demora na homologação de inscrições, que impacta os prazos para solicitação de viagens, e a não priorização de cursos com alta demanda nos campi. Sugere-se que a causa desta baixa responsividade esteja associada a processos burocráticos, comunicação ineficiente ou a uma cultura organizacional pouco focada no desenvolvimento dos TAEs.

A dimensão Segurança/Garantia destaca-se como uma "força relativa" ao apresentar o menor *gap* da pesquisa (-0,54). O resultado é particularmente relevante por ocorrer em uma dimensão onde a expectativa dos servidores é altíssima ($E = 4,90$), o que demonstra a grande importância que atribuem à competência e ao domínio de conteúdo dos instrutores. Contudo, essa percepção favorável, um ponto forte do serviço, é potencialmente minada pelas falhas críticas apontadas nas dimensões de Empatia e Tangibilidade.

Em síntese, os resultados indicam que a insatisfação dos servidores TAEs com os serviços de desenvolvimento de pessoas concentra-se, sobretudo, na falta de cuidado individualizado por parte da instituição (Empatia) e na ausência de local e equipamentos adequados (Tangibilidade). Apesar da presença de pessoal qualificado (Segurança/Garantia), há uma limitação na entrega de um serviço ágil e confiável (Responsividade e Confiabilidade), o que acentua a percepção negativa de qualidade. Esses achados oferecem um diagnóstico relevante para a gestão, sinalizando que as melhorias devem se concentrar nos processos que conectam o planejamento dos campi à execução efetiva das ações de desenvolvimento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Lira e Cavalcante (2021, p. 66) argumentam que “o desafio para as instituições públicas não é apenas estabelecer práticas de gestão de pessoas que possibilitem o desenvolvimento das competências, mas estabelecer processos para a sua gestão nos diversos níveis e em acordo com a legislação”. Foi partindo desse entendimento que este estudo abordou essa temática com foco no planejamento do desenvolvimento de servidores nos campi da UFPA, e na qualidade percebida pelos servidores que usufruem das ações de desenvolvimento.

Este trabalho evidenciou, de acordo com a análise dos dados coletados, uma resposta à questão central desta pesquisa, ao demonstrar que grande parte dos gaps mais expressivos entre

expectativa e percepção dos servidores com os serviços de desenvolvimento relacionam-se à questões vinculadas ao planejamento. Assim, os resultados apontam para a necessidade de maior atenção ao planejamento do desenvolvimento de servidores TAEs nos campi do interior, para que a estratégia de desenvolvimento proposta pela instituição seja implementada de forma adequada e alcance melhores resultados (Gonçalves Filho *et al.*, 2011). Pois, embora existam recursos, como os agentes de capacitação e o próprio PDP, bem como orientações que recomendem ou até exijam esse planejamento (UFPA, 2023), tal iniciativa ainda se mostra pouco expressiva conforme apontam os resultados da pesquisa.

A ausência de momentos de feedback por partes dos gestores imediatos e de um planejamento intencional com levantamento das necessidades de desenvolvimento locais, que atendam às competências específicas dos servidores dos Campi, pode comprometer o engajamento dos servidores com as ações de desenvolvimento, ou mesmo levá-los a não reconhecer ações que sejam mais adequadas à função que exercem na instituição, impedindo que a Gestão por competências se constitua como uma ferramenta gerencial capaz de produzir transformações que concretizem estratégias de desenvolvimento de servidores nas organizações. (Tamada; Cunha; 2022).

De um modo geral, a falta de um planejamento adequado nos campi compromete o alcance dos objetivos organizacionais por meio do desenvolvimento de servidores, levando ao mau uso dos recursos públicos, ao não aperfeiçoamento das competências dos servidores e a não melhoria dos serviços ofertados à sociedade. Apontando que o planejamento exerce um papel determinante para a efetividade das estratégias de desenvolvimento refletida na qualidade percebida por seus usuários, de maneira que a eficácia organizacional seja alcançada nas unidades que compõem instituição.

Assim, o estudo contribui tecnologicamente ao desenvolver e aplicar uma escala SERVQUAL voltada para o diagnóstico da qualidade de serviços de desenvolvimento de servidores e sua relação com o planejamento, e expande a literatura ao abordar essa temática relacionando-a ao contexto das universidades multicampi. Também contribui com as unidades de gestão de pessoas das IFES multicampi ao fornecer evidências da necessidade de mecanismos voltados ao planejamento de suas unidades descentralizadas quando da execução das estratégias organizacionais voltadas para a desenvolvimento de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ALVES, S. B. D. S.; MARTINS, H. D. S.; SCHIMITCH, C. D. A relação entre a qualidade dos serviços de treinamento e satisfação no trabalho de servidores da educação. *Trabalho & Educação*, Belo Horizonte, v. 33, n. 3, p. 103–120, 2024. DOI: 10.35699/2238-037X.2024.51540.
- ANDRADE, L. M. D. *Educação e Profissionalização no Serviço Público: A experiência da UFRGS com a implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (2006-2019)*. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.
- ANDRADE, N.; NERES, L.; CARDOSO, D.; SIDONIO, G.; MARTINS, H. D. S. A análise e proposta de melhoria dos serviços em um espaço de ensino: um estudo de caso em Instituição de Ensino Superior da Região Norte. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, v. 10, n. 2, 2024.
- BARROS, F. R. D.; SANTOS, R. K. P. D.; SANTOS, M. D. L. D.; PESSANHA, M. L. D. S. Gestão por competências no setor público: uma revisão sistemática da literatura. *Management Journal*, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 11–20, 2022. DOI: 10.6008/CBPC2674-6417.2022.002.0002.
- BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v56i2.224.
- 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 ago. 2019.
- BUTT, M. M.; RUN, E. C. D. Private healthcare quality: applying a SERVQUAL model. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, v. 23, n. 7, p. 658–673, 2010.
- CAMINHA, A. A.; MILAGRES, C. S. F. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas: Experiências das Instituições Federais de Ensino Brasileiras. *Revista Inter Legere*, v. 6, n. 37, p. c31818, maio-ago. 2023.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KAREEM, M. A.; HUSSEIN, I. J. O impacto do desenvolvimento de recursos humanos no desempenho dos funcionários e na eficácia organizacional. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, v. 7, n. 3, p. 397–412, 2019.
- LIU, Y.; BAO, T.; ZHAO, D.; SANG, H.; FU, B. W. Evaluation of Student-Perceived Service Quality in Higher Education for Sustainable Development: A Fuzzy TODIM-ERA Method. *Sustainability*, v. 14, n. 4761, 2022.

MENDES, M. S.; TOSTA, K. C. B. T. Competências Requeridas às Chefias Intermediárias da PRODEGESP/UFSC: do Mapeamento à Capacitação. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 25, n. 1, p. 83-115, jan.-abr. 2019.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S. Multicasos da implantação da gestão por competências na administração pública federal. *Revista de Administração Faces Journal*, v. 19, n. 3, p. 47–66, 2021.

NILSSON, S.; ELLSTRÖM, P. Empregabilidade e gestão de talentos: desafios para as práticas de DRH. *European Journal of Training and Development*, v. 36, n. 1, p. 26-45, 2012. <https://doi.org/10.1108/03090591211192610>.

OJOCHONA, A. R.; SR. I. M.; Kalu. A.; Isichei. E. HRM Practices and Organisational Performance. *Review of Business Management*, v. 24, n. 1, 2022.

PADILHA, M. M. *O programa de capacitação dos servidores técnico-administrativos em educação da UFSC: um estudo de caso das unidades descentralizadas*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

PAES, R. V. O.; FIGUEIREDO, M. D. S.; DE LEMOS, J. F. N.; OLIVEIRA, M. A. Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 163–191, 2019. DOI: 10.7769/gesec.v10i3.1034.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41–50, 1985. <https://doi.org/10.2307/1251430>

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, v. 64, p. 12–40, 1988.

PEIXOTO, M. R.; AGUIAR, E. C. O impacto do tamanho da classe na percepção de qualidade dos alunos de uma instituição de ensino superior privada brasileira. *Gestão & Planejamento*, v. 19, p. 191-207, 2018. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v19.4764.

SILVA, D. L. D.S.; RÉGO, S. M. D. O.; HOLANDA, J. C. D. S.; FERNANDES NETO, A. A.; BENTO, F. J. S.; MOREIRA, D. P. D. S.; ESTEVAM, S. M.; SILVA, B. N.; SILVA, F.L.; OLIVEIRA, R. P. D. S. Qualidade dos serviços educacionais: Aplicação do Modelo SERVQUAL em um Instituto Federal. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, [S. l.], v. 7, pág. e54911730336, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i7.30336.

SILVA, P. A.; CAVALCANTE, S. M. D. A.; SILVA, P. A.; SILVA, M. R. R. Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 173–202, 2021. DOI: 10.7769/gesec.v12i2.1188.

SOARES, M. C.; NOVASKI, O.; ANHOLON, R. SERVQUAL model applied to higher education public administrative services. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, v. 14, n. 3, p. 338–349, 2017. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2017.v14.n3.a7>

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. *Revista do Serviço Público*, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022.

UFPA. *Agentes de Capacitação*. Site Progep/UFPA, 2025. Disponível em: <https://progep.ufpa.br/progep/agentes-cadastrados.html>. Acesso em: 01 de jun. de 2025.

UFPA. *Plano de Desenvolvimento de Pessoas*. Site Progep/UFPA, 2025. Disponível em: <https://progep.ufpa.br/progep/pdp.html>. Acesso em: 01 de jun. de 2025.

UFPA. *Resolução nº 1.439, de 22 de setembro de 2016*. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação, dos Docentes ocupantes de Função Gerencial e dos Servidores em Estágio Probatório da Universidade Federal do Pará. Belém, 2016.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.