



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO
GERENCIAL EM ORGANIZAÇÃO DO LEGISLATIVO
FEDERAL**

**FERNANDO DALL ONDER SEBEN, GABRIELA AGUSTINHO BORGES, PEDRO FELIPE SOARES
ALCANFOR XIMENES, REJANE ANDRADE DE SOUZA BARRETO, LANA MONTEZANO**

GT 7 EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E COMPETÊNCIAS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO GERENCIAL EM ORGANIZAÇÃO DO LEGISLATIVO FEDERAL

Resumo

A pesquisa objetivou avaliar o programa de formação gerencial de organização pública federal do legislativo, a partir da mensuração do impacto em amplitude dos participantes, além de percepções de gestores e não gestores dos motivos relativos à participação na formação, das competências gerenciais necessárias e das estratégias de aprendizagens mais adequadas ao programa. Utilizou-se triangulação de dados com abordagem qualitativa e quantitativa, a partir de questionário aplicado com 180 participante do PFG, e quatro grupos focais formados com total de 19 pessoas. Os dados foram submetidos à estatística descritiva, inferencial e análise de conteúdo. Os principais resultados foram: participantes são motivados pelo interesse pessoal em aprender para melhor desempenho como gestor; evasões ocorrem pela incompatibilidade da rotina de trabalho com a capacitação; estratégias de aprendizagens necessárias com uso de metodologias ativas; consideram necessário desenvolver a competência da comunicação assertiva e eficaz; e houve moderado impacto do treinamento no trabalho.

Palavras-chave: competências gerenciais; desenvolvimento de competências; estratégias de aprendizagem; avaliação de treinamento; setor público.

1 INTRODUÇÃO

Os gestores públicos são vistos como os agentes responsáveis por efetivar a mudança na gestão pública, e, portanto, necessitam desenvolver competências específicas para realizar melhorias na prestação do serviço público (CASSUNDÉ; BARBOSA; SOUZA, 2017). Freitas e Odellius (2019) apontam que existe uma lacuna de competências nos gestores públicos que pode diminuir a efetividade da atuação desses profissionais.

Com o objetivo de fornecer aos gestores meios de desenvolver suas competências, as organizações se valem de programas específicos de formação e desenvolvimento gerencial, com foco em um processo contínuo de aprendizado dinâmico (HELAL; LIMA, 2019). O desenvolvimento de competências ao trabalho por meio de treinamentos é um fator essencial ao sucesso por ampliar a capacidade dos profissionais em executar suas tarefas e por aprimorar desempenhos individuais, em equipe e da própria organização (BELL *et al.*, 2017).

Para saber o quanto as ações de desenvolvimento das competências estão contribuindo com melhorias de resultados e mudanças no comportamento dos indivíduos, faz-se necessário realizar avaliação do treinamento, em especial nas organizações públicas devido ao fato de ser um processo que permite otimizar a utilização de recursos públicos. A avaliação de treinamento pode fornecer informações sobre lacunas de aprendizagem, identificar erros de planejamento, verificar se o treinamento gerou resultados positivos para os indivíduos e para a organização e se as competências aprendidas estão sendo aplicadas (ARAÚJO; ABBAD; FREITAS, 2019).

Nesse sentido, esta pesquisa tem como objetivo avaliar o Programa de Formação Gerencial (PFG) de uma organização pública federal vinculada ao poder Legislativo. Para tanto,

buscou-se mensurar o impacto em amplitude dos seus participantes, bem como as percepções dos gestores e não gestores no ambiente de trabalho acerca dos motivos relativos à participação no PFG, das competências gerenciais necessárias e das estratégias de aprendizagem mais adequadas ao desenvolvimento dos gestores da organização.

Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio de questionário eletrônico e grupos focais com diferentes atores para permitir a triangulação de óticas distintas e gerar maior completude informações para avaliar o treinamento e gerar subsídios para aperfeiçoamento de futuras edições do PFG. Além de contribuir com a organização, a pesquisa pode contribuir com a elaboração e avaliação de programas de formação de gestores de outras organizações públicas ao apresentar competências gerenciais necessárias no contexto público, inclusive para superar os desafios decorrentes das mudanças no trabalho provenientes da pandemia do Covid 19, possíveis estratégias de aprendizagem a serem utilizadas, além de aspectos que influenciam na participação de gestores e de ressaltar a necessidade de mensurar os efeitos de mudanças de comportamento dos gestores após participar da formação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para tratar da avaliação de um programa de formação gerencial, este referencial inicia apresentando aspectos conceituais e modelos de competências gerenciais; aborda conceito de desenvolvimento de competências e estratégias de aprendizagem, incluindo exemplificando tipos de estratégias; e por fim conceitua e descreve os tipos avaliação de treinamento, incluindo forma de mensurar a avaliação.

As competências gerenciais são um conjunto de atributos apresentados pelos gerentes, e que são moldadas perante diferentes necessidades e desafios, de modo que potencializam o alcance dos objetivos organizacionais (CASSUNDÉ *et al.*, 2017). No âmbito do setor público, são consideradas um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes combinados e aplicados de forma sinérgica (FREITAS; ODELIUS, 2019).

Os modelos de competências gerenciais são utilizados como ferramenta de desenvolvimento individual e como mecanismo de aprimoramento dos processos organizacionais de forma geral (BHARWANI; TALIB, 2017). Foram identificados diversos estudos que definiram competências gerenciais necessárias no contexto público (BERGUE, 2020; CASSUNDÉ *et al.*, 2017; FREITAS; ODELIUS, 2019).

Dentre os estudos, o de Freitas e Odelius (2019) foi o mais completo ao estabelecer 40 competências gerenciais necessárias aos profissionais que atuam em função de gestão no setor público, as quais foram agrupadas em cinco dimensões: Interesse Público (ex: Ética e

integridade); Metas Racionais (ex: habilidade para lidar com problemas; orientação para resultados; tomada de decisão); Processos Internos (ex: Gestão do conhecimento; gestão do desempenho; gestão de projetos); Relações Humanas (ex: Comunicação; gestão de conflitos; liderança e gestão de equipes); Sistemas Abertos (ex: negociação e persuasão; visão sistêmica; criatividade e Inovação). O Governo Federal publicou a Instrução Normativa SGP-ENAP/SEDGG/ME nº 21/2021 que estabeleceu nove competências necessárias aos líderes que atuam no setor público, agrupadas em três dimensões: pessoas (autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, coordenação e colaboração em rede), resultado (geração de valor para o usuário, gestão para resultados, gestão de crises) e estratégia (visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica).

O desenvolvimento de competências, visto como uma das decorrências de programas de aprimoramento gerencial, perpassa uma revisão de conceitos e procedimentos relacionados a seus processos de ensino, visando integrar a aprendizagem formal e o desenvolvimento de competências profissionais (MAPURUNGA *et al.*, 2016). Tão importante quanto definir competências é determinar como elas serão desenvolvidas, envolvendo assim uma mudança efetiva em estruturas, processos e significados de práticas laborais.

Os indivíduos têm sido desafiados a aprender de forma contínua utilizando estratégias de aprendizagem tanto formais quanto informais (DONATO; HEDLER; COELHO JR., 2017). Segundo Donato *et al.* (2017), a aprendizagem formal é planejada, sistematizada e estruturada para um objetivo específico. É oferecida em um contexto formal de ensino por uma instituição, que pode ou não ser a organização. É um tipo específico de treinamento que busca uma reprodução relativamente viável no ambiente laboral. Já a aprendizagem informal é situacional e ocorre de forma natural e espontânea.

O modelo tradicional de aprendizagem é passivo, fundamentado na aula expositiva. Caracteriza-se por uma relação vertical entre professor e aluno, com rigidez nos métodos e limitação na participação de quem aprende. Por outro lado, a metodologia ativa permite maior horizontalidade nas relações entre facilitador e participante, de modo que o aprendiz adquira protagonismo no processo de aprendizagem (ALBERTON; SILVA, 2018).

Segundo Moscardini e Klein (2015), a capacitação e o desenvolvimento de pessoas por meio da Educação Corporativa utilizam variadas estratégias de aprendizagem identificadas na literatura, como por exemplo: autoinstrução, aulas expositivas, debates, aprendizagem baseada em problemas, estudo de caso, dramatização, oficina de trabalho, *benchmarking*, *job rotation*, participação em projetos, jogos, comunidades de práticas, *coaching*, *mentoring*. Os autores

propuseram definição de cada uma delas, com base na literatura, bem como descreveram como elas ocorrem. Além destas, segundo Emerson e Berge (2018) o *microlearning* também é uma estratégia utilizada de forma integrada com ferramentas gerenciais e de gestão do conhecimento, ele pode facilitar a entrega de informações tácitas e de conhecimentos institucionais, devido ao fato de serem ofertados conteúdos em pequenas unidades.

A avaliação de treinamento assume papel crucial na medida em que fornece informações à organização sobre os efeitos do treinamento, subsidiando possíveis alterações e melhorias do evento instrucional específico ou até mesmo do sistema instrucional como um todo adotado por uma organização (ABBAD *et al.*, 2012). A avaliação de treinamento pode, inclusive, trazer informações mais precisas sobre a permanência e a evasão dos servidores em ações institucionais de TD&E. Segundo Alves, Oliveira e Vieira (2018), as causas mais apontadas de evasão pelas instituições são a falta de tempo do discente para participar do curso, o acúmulo de atividades laborais e a dificuldade de se adaptar à metodologia do curso.

A avaliação de treinamento de impacto remete aos resultados no nível do comportamento do aprendiz e pode ocorrer em profundidade ou amplitude. O impacto em amplitude busca investigar efeitos positivos da transferência de treinamento sobre o desempenho do indivíduo e seu comportamento, mas que não são extraídos diretamente dos objetivos de ensino, enquanto o de Profundidade verifica os indicadores específicos relacionados aos objetivos do treinamento (ZERBINI; ABBAD, 2010).

Abbad *et al.* (2012) apresentaram a escala de autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho (medida de amplitude), uma ferramenta mais sensível a efeitos gerais de uma ação de treinamento e aplicável em ações de capacitação distintas. Esse instrumento possui indicadores de melhoria do desempenho no trabalho, motivação para realizar as atividades ocupacionais e atitude favorável à modificação da forma de se realizar o trabalho (receptividade). É composto por 12 itens de avaliação de impacto de treinamento, associados a uma escala de concordância tipo Likert de cinco pontos, e possui evidências de validade estatística e confiabilidade. Esta escala foi utilizada por Araujo *et al.* (2019) para avaliar treinamentos em Agência reguladora, obtendo como resultado mediano impacto do treinamento no trabalho, tanto na opinião de egressos dos treinamentos quanto das chefias.

3 MÉTODO

A pesquisa possui natureza descritiva e recorte transversal; combinou abordagens quantitativas e qualitativas, sendo que o uso das diferentes técnicas permitiu a triangulação dos dados, a qual se traduz em contrabalanceamento das limitações e forças de cada método, já que

incorpora diferentes perspectivas com objetivo de maior validação dos resultados encontrados (VOGL; SCHMIDT; ZARTLER, 2019).

A organização para realização da pesquisa foi selecionada intencionalmente devido ao fato de possuir um programa de formação gerencial, alinhado a um dos projetos estratégicos de aprimoramento da capacitação gerencial estabelecido em 2017. Trata-se de uma organização pública federal vinculada ao Poder Legislativo.

O Programa de Formação Gerencial (PFG) da organização estudada três ciclos: o ciclo Básico, que tem como objetivo capacitar e integrar Coordenadores e Chefes de Serviço, mediante uma abordagem gerencial básica sobre Gestão e Liderança; o ciclo Intermediário, com disponibilidade de temas específicos a serem escolhidos pelos participantes e/ou pela Administração; e o ciclo Avançado, que é voltado para trilhas de desenvolvimento, com estrutura customizada, na qual os conteúdos são definidos em função das necessidades específicas de cada participante. Após 2017, o PFG teve 288 servidores inscritos, sendo considerados o público-alvo da pesquisa.

Os dados foram coletados com aplicação de questionário eletrônico com os participantes do PFG e realização de grupos focais com servidores (gestores e não gestores) que não participaram do PFG para obter percepções sob diferentes óticas.

O questionário eletrônico foi desenvolvido no *Google Forms* e testado com oito servidores para verificar a existência de incompreensões textuais, facilidade da ferramenta e receber eventuais comentários que pudessem tornar o instrumento mais adequado ao propósito esclarecido. A versão final do instrumento foi estruturada em sete seções: (i) apresentação da pesquisa e termo de consentimento para participar voluntariamente da pesquisa, de forma anônima; (ii) duas questões de múltipla escolha sobre caracterização sobre a participação no PFG, com duas perguntas de múltipla escolha; (iii) 12 itens da Escala de autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho – medida de amplitude (ABBAD *et al.*, 2012) e inclusão de três itens sobre a satisfação do aprendiz com o treinamento, sendo todos mensurados com escala tipo Likert de concordância de 5 pontos; (iv) uma questão de múltipla escolha de motivos para evasão do treinamento; (v) uma questão de múltipla escolha sobre motivos para permanência no treinamento; (vi) uma questão aberta para sugestões para melhorias nas próximas edições do PFG; (vii) seis questões de múltipla escolha do perfil do respondente. Ressalta-se que os participantes responderam as questões alinhadas à sua participação no PFG (concluintes dos ciclos que participaram; concluintes e evadidos de pelo menos uma ação de treinamento; não concluintes de nenhuma ação que iniciaram).

O link da pesquisa foi enviado aos participantes, obtendo uma amostra não probabilística por conveniência de 180 respondentes (62,5%), superando o tamanho mínimo necessário para 95% de confiança e 5% de margem de erro. As principais características do perfil dos respondentes são: 65% do sexo masculino; 66,7% possuem especialização lato sensu; 64,4% atuam na área meio da organização; 83,3% ocupavam função comissionada durante a participação no PFG e 83,9% atuaram como gestores após participar do PFG.

Para o grupo focal, desenvolveu-se roteiro estruturado com cinco questões abertas alinhadas ao alcance do objetivo da pesquisa, de modo a permitir maior aprofundamento da compreensão sobre a participação no Programa, bem como verificar oportunidades de melhorias para futuras ofertas das turmas. As questões abordaram contribuição do PFG ao desenvolvimento dos gestores; motivos para não participar do PFG, competências gerenciais necessárias, estratégias de aprendizagem ao desenvolvimento de gestores; indicação de ações de capacitações para contribuir com os gestores na superação dos desafios enfrentados no contexto da pandemia.

Foram conduzidos quatro grupos focais pela plataforma *Microsoft Teams*, com total de 19 participantes. Os agrupamentos em cada grupo respeitaram três critérios: lotação na área-fim ou área meio; participação no PFG após 2017; ocupação ou não de função de gestão. Tal definição buscou identificar as diferentes necessidades daqueles inseridos em unidades organizacionais finalísticas e dos servidores nas áreas-meio, bem como diferenciar a percepção dos gestores e dos servidores não gestores. Mediante autorização dos participantes, os grupos foram gravados, totalizando em aproximadamente seis horas de gravação, e transcritos em um corpus total de 40.635 palavras. O perfil dos participantes pode ser caracterizado como: 73,7% do sexo masculino, 63,2% com especialização lato sensu, 57,9% atuam na área meio; 52,6% ocupam função de gestor; e 52,6% participaram do PFG.

Os dados quantitativos foram submetidos à estatística descritiva (frequência, média, desvio padrão) e inferencial não paramétrico, devido à ausência de normalidade, com teste de *Kruskal-Wallis* para comparar percepções entre grupos, com uso da ferramenta SPSS. Já os dados qualitativos das perguntas abertas do questionário e dos grupos focais foram submetidos à análise de conteúdo categorial temática de Bardin (2016). Após a preparação do material (transcrição, codificação dos participantes/entrevistadores e ajuste das respostas nas perguntas corretas), procedeu-se à pré-análise, com marcação dos núcleos semânticos e transposição para o Excel, com revisão por outro pesquisador.

Ressalta-se que este estudo não foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa ou à plataforma Brasil, de acordo com a dispensa prevista no inciso V do artigo 1º da Resolução nº 510/2016, publicada pelo Conselho Nacional de Saúde.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Participação e Evasão do PFG

Verificou-se que 73,3% afirmaram ter concluído todos os ciclos iniciados e 11,1% assinalaram ter concluído alguns e interrompido outros treinamentos. Apenas 10% afirmaram não ter concluído nenhum dos treinamentos iniciados e 5,6% não se recordam quanto à conclusão ou não. A maioria havia participado do ciclo básico (87%), sendo que 29% também foram aprendizes em ações de outros ciclos (intermediário/avançado).

As duas principais razões destacadas pelos 152 servidores para concluir ao menos uma ação de treinamento revelam motivações baseadas em suas características individuais, conforme frequências dos motivos apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Motivos para permanência no PFG

Motivos de conclusão do treinamento	Freq (%)
Interesse em aprender para desempenhar melhor o meu trabalho como gestor	21,10%
Disciplina pessoal	15,83%
Os facilitadores possuíam conhecimento relevante para agregar	14,45%
Grande interesse pelo conteúdo programático	12,61%
Os colegas da turma de alunos contribuíam com conhecimentos e/ou intervenções relevantes	11,24%
O formato do curso facilitou minha participação	9,40%
Recebi apoio dos colegas do meu setor para conciliar o treinamento com rotina de trabalho	6,19%
Elevado desempenho dos facilitadores na condução das aulas	5,73%
Grande abertura para aplicar os conhecimentos adquiridos no meu ambiente de trabalho	2,75%
Prefiro não informar	0,69%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: percentuais calculados com total de 436 respostas, pois os participantes podiam marcar mais de uma opção

Os resultados comparativos entre os motivos para evasão dos 38 servidores, que deixaram de concluir ao menos uma das ações em que participaram oriundos do questionário (Q), com os relatos dos grupos focais (GF) sobre motivos para não participar do PFG, estão descritos no Quadro 2, os quais foram agrupados por categorias temáticas das variáveis que influenciam a transferência de treinamento propostas por Ford, Baldwin e Prasad (2018).

Quadro 2 – Motivos de evasão e não participação no PFG

Categoria	Descrição da Categoria	Motivos	Freq (Q)	Freq (GF)
Característica do Treinamento	Aspectos andragógicos da capacitação, como formato, conteúdo, método e perfil dos docentes	Os facilitadores não conduzem bem as aulas	3	-
		Os facilitadores não possuíam conhecimento relevante para agregar	6	2
		Formato do treinamento dificulta participação	4	12
		Falta de interesse pelo conteúdo programático	4	5
Característica Individual	Razões associadas ao indivíduo participante, como motivação para	Falta de disciplina pessoal	7	1
		Falta de tempo, em virtude de questões pessoais/familiares	15	2

Categoria	Descrição da Categoria	Motivos	Freq (Q)	Freq (GF)
	aprender, interesse na capacitação e questões de saúde	Problemas de saúde	5	0
		Falta de motivação para aprender	-	10
Fator Organizacional	Fatores relacionados à organização, como suporte da chefia e de colegas, e oportunidades para aplicar as competências desenvolvidas na capacitação	Não houve suporte em meu ambiente de trabalho para aplicar os conhecimentos adquiridos no PFG	1	1
		Problemas de divulgação	3	15
		Falta de tempo, em virtude da rotina de trabalho na organização	24	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os fatores organizacionais apresentaram a maior frequência, quando combinados os dois instrumentos, demonstrando pontos de atenção tanto para evasão quanto para não participação dos servidores. Em especial, destaca-se a dificuldade em conciliar a rotina de trabalho com a participação no treinamento. Os relatos apresentados pelos participantes pesquisados revelam lacuna na conscientização de algumas chefias quanto à relevância da capacitação para o desenvolvimento profissional. A dificuldade em conciliar os estudos com a rotina de trabalho ou a falta de apoio da chefia coincide com os achados a pesquisa de Almeida, Abbad, Meneses e Zerbini (2013).

O grupo de evadidos apontou os fatores disponibilidade de tempo, em virtude de questões pessoais/familiares e rotina no trabalho, como as principais razões para não finalizar o treinamento, compatibilizando-se com Almeida *et al.* (2013). Já o formato do treinamento foi um dos principais dificultadores para participação, remetendo a necessidade da organização em rever o formato da oferta da formação. Além disso, revela questões acerca da organização de tempo ou como o servidor se estrutura na falta dele, achado que se relaciona com as características individuais dos aprendizes (disciplina e interesse pessoal) e com os fatores organizacionais (suporte psicossocial), alinhado ao resultado obtido por Araujo *et al.* (2019).

Por oportuno, reforça-se a conclusão de que as características individuais dos servidores têm forte correlação com a conclusão do treinamento. Isso porque as duas principais justificativas para se manter até o fim da capacitação foram a vontade de adquirir novos conhecimentos para ser um melhor gestor e a disciplina pessoal. Adicionalmente, um dos fatores mais frequentes para não iniciar o PFG foi a falta de motivação para aprender. Tais resultados vão ao encontro de estudos correlatos verificados na literatura (ALMEIDA *et al.*, 2013; BELL *et al.*, 2017; MONTEZANO *et al.* 2020).

4.2 Avaliação do impacto do treinamento em amplitude

De modo geral, os participantes indicaram alta concordância a respeito da participação no PFG para contribuir com melhoria na atuação como gestor (M=4,1; DP=0,86),

demonstraram alto interesse em participar de outras ações para continuar se aperfeiçoando como gestores (M=4,38; DP=0,85), e ainda possuem alta concordância em recomendar a outros colegas gestores que participem do PFG (M=4,51; DP=0,75). Estes aspectos demonstram avaliação positiva dos aprendizes do treinamento, com todas as médias superiores a 4 e baixo desvio padrão. Estudos acerca da motivação para aprender de servidores públicos também encontraram alto interesse na continuidade de aperfeiçoamento, sendo um fator importantes na aquisição de competências (MONTEZANO *et al.* 2020).

As médias (M) e desvios padrões (DP) dos itens da escala de autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho – medida de amplitude, respondidos pelos aprendizes que participaram de ao menos uma ação de capacitação são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3 – Estatísticas descritivas - Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento em amplitude

Itens	M	DP
1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.	3,50	0,92
2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado.	3,88	0,86
3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,78	0,94
4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.	3,41	0,89
5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.	3,43	0,86
6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,80	0,84
7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.	3,36	0,81
8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.	3,89	0,99
9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).	3,74	0,97
10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.	3,53	0,89
11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.	3,91	0,92
12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades	3,40	0,93
Global - Autoavaliação do impacto em amplitude do treinamento	3,63	0,63

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos revelam uma percepção moderada do impacto do treinamento, uma vez que as médias variaram entre 3,4 e 3,91 e média geral foi de 3,63. Por outro lado, 58,5% das respostas obtidas estavam nos dois pontos mais altos da escala. Os valores dos desvios padrão foram abaixo do valor 1 em todos os itens, indicando homogeneidade da percepção dos participantes da amostra.

Foi realizado teste de *Kruskal-Wallis* dos itens da escala, sendo identificadas diferenças significativas na percepção dos aprendizes sobre a avaliação do treinamento em relação a algumas variáveis do perfil socioprofissional em relação a variáveis como local de lotação, formação e gênero. Houve diferença significativa (sig=0,026) na frequência de sugestões nas mudanças das rotinas, em que os servidores lotados na área-meio (M=3,44; DP=0,92) tiveram

menores médias do que aqueles da área-fim ($M=3,81$; $DP=0,75$), grupo que percebeu maior impacto nas rotinas de trabalho. Acerca da possibilidade de beneficiar os demais colegas de trabalho com conhecimentos novos, verificou-se diferenças significativa pela formação acadêmica ($sig=0,022$). Os servidores com doutorado ($M=4,20$; $DP=1,03$) indicaram maior impacto, enquanto os graduados as menores ($M=3,00$; $DP=0,655$).

A variável que impactou na média global e no maior número de itens da escala de avaliação em amplitude foi o gênero, em que as mulheres indicaram ter maior impacto do que homens, sendo eles: média da autoavaliação de impacto do treinamento ($M_F=3,81$, $DP_F=0,5$; $M_M=3,53$, $DP_M=0,68$; $sig=0,043$); recordar dos conteúdos ensinados ($M_F=3,62$, $DP_F=0,88$; $M_M=3,29$, $DP_M=0,96$; $sig=0,039$); melhoria na qualidade do trabalho de atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento ($M_F=4$, $DP_F=0,71$; $M_M=3,68$, $DP_M=0,90$; $sig=0,039$); beneficiar os colegas por aprender novas habilidades com o gestor ($M_F=3,61$, $DP_F=0,90$; $M_M=3,28$, $DP_M=0,92$; $sig=0,034$). Vale notar que Montezano *et al.* (2020) identificaram maior motivação para aprender em mulheres, correlação que poderia ser explorada em pesquisas futuras para compreender a influência destas variáveis.

Tais achados da pesquisa divergem dos resultados obtidos com a mesma escala, nos quais características sociodemográficas não tiveram diferenças significativas na avaliação de impacto (ARAÚJO *et al.*, 2019), mas estão alinhados ao resultado desta pesquisa em que não foram identificadas diferenças significativas com as variáveis da quantidade de ações concluídas e designação de função de gestor durante ou após o treinamento.

4.3 Competências gerenciais a serem desenvolvidas pelo PFG

No que diz respeito aos conteúdos necessários ao desenvolvimento das competências para atuação como gestor, os resultados revelaram atenção aos aspectos relacionais e atitudinais do modelo de Freitas e Odellius (2019), sendo que a categorização e definição das competências partiu do modelo proposto por estes autores por ser o mais completo ao contexto do setor público. O Quadro 4 apresenta a consolidação a partir das respostas do questionário eletrônico (perguntas objetivas e 13 relatos da questão aberta) e dos 199 relatos dos grupos focais

Quadro 4 – Competências a serem desenvolvidas no PFG

Categoria	Competências necessárias	Freq Q (1)	Freq GF				
			Total	NG-M (2)	NG-F (3)	G-M (4)	G-F (5)
Interesse Público	Ética e integridade	-	4	-	1	2	1
	Distribuição de atividades	-	3	-	1	2	

Categoria	Competências necessárias	Freq Q (1)	Freq GF				
			Total	NG-M (2)	NG-F (3)	G-M (4)	G-F (5)
Metas Racionais	Gerenciamento do Tempo	-	8	2	1	2	3
	Estabelecimento de metas e objetivos	-	2	-	-	1	1
	Habilidade para lidar com problemas	-	2	-	-	2	-
	Orientação para resultados	1	2		1	1	
	Planejamento estratégico, tático e operacional	44	10	2	-	6	2
	Tomada de decisões	49	2	-	-	2	-
	Visão Estratégica/Estratégia Organizacional	55	3	-	2	-	1
Processos Internos	Condução de Reuniões	-	4	-	-	1	3
	Gestão da informação	51	-	-	-	-	-
	Gestão do conhecimento para a Administração Pública brasileira	43	9	1		3	5
	Gestão do Desempenho/ Equipes de alto desempenho	32	4	-	2	2	-
	Gestão de Projetos	40	2	-	-	1	1
	Habilidade crítica lógica e de análise/síntese	-	2	1	1	-	-
	Organização e Monitoramento do Trabalho	2	3	1		1	1
Relações Humanas	Conhecimentos e Habilidades Técnicas	42	14	5	1	6	2
	Comunicação eficaz e assertividade	101	18	6	3	8	1
	Conhecimento e compreensão da equipe	-	6	2	3	1	-
	Delegação	-	1	-	-	1	-
	Desenvolvimento da equipe	-	1	-	-	-	1
	Gestão de Conflitos	1	9	1		5	3
	Feedback	41	7	2	2	3	
	Liderança e Gestão em teletrabalho	-	8	1	1	5	1
	Liderança e Gestão de Equipes	87	17	4	2	7	4
	Motivação	1	13	2	1	7	3
Sistemas Abertos	Relacionamento Interpessoal	37	8	-	-	-	-
	Qualidade de vida no trabalho	-	-	-	-	-	-
	Negociação e solução de problemas	101	2	1	-	1	-
	Pensamento sistêmico	61	9	1	4	1	3
	Gestão da Mudança	-	6	-	3	3	-
	Gestão de riscos	49	2	-	-	2	-
	Habilidade Política	-	2	1	-	1	-
	Criatividade e Inovação	1	7	-	4	3	-
Apresentação de Ideias	-	1	-	-	-	1	
Atuação em Redes Organizacionais	-	9	1	1	5	1	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: (1) Frequência absoluta calculada a partir de 840 respostas no questionário eletrônico (podia marcar mais de uma opção); (2) Grupo focal com participantes não gestores da área meio; (3) Grupo focal com participantes não gestores da área fim; (4) Grupo focal com participantes gestores da área meio; (5) Grupo focal com participantes não gestores da área fim.

Ao comparar os resultados com o modelo de Freitas e Odelius (2019), foram identificadas 25 competências similares a dos autores, oito tiveram os nomes adaptados, além da inclusão de duas novas competências necessárias ao contexto da organização “Qualidade de Vida no Trabalho” e “Liderança e Gestão em Teletrabalho”. Ressalta-se que as competências “Liderança e Gestão em Teletrabalho”, “Habilidade para lidar com problemas” e “Gestão de Riscos” foram citadas nos grupos focais apenas quando os participantes consideraram os desafios advindos da pandemia.

Destaca-se que desde 2017, o PFG já possui os conteúdos Pensamento Sistêmico, Planejamento e Organização, Gestão do Conhecimento, Liderança e Gestão de Equipes, o que demonstra afinidade entre as demandas dos servidores e a oferta desenvolvida pela Administração. Tais conteúdos possuem afinidade e alinhamento às competências gerenciais definidas pelo modelo de Freitas e Odellius (2019), assim como ao que foi estabelecido pela IN SGP – ENAPE/ME 21/2021. E ainda, observou-se nos resultados o foco sugerido pelos servidores pode auxiliar no desenvolvimento de líderes autênticos, ou seja, indivíduos “plenamente conscientes de seu comportamento e, portanto, se importam com a impressão de que passam aos outros, tendo sempre a preocupação de transmitir exatamente aquilo em que acreditam por meio de suas ações” (PIOLI *et al.*, 2020)

4.4 Estratégias de Aprendizagem necessárias ao PFG

O Quadro 5 apresenta os dados consolidados relativos ao questionário eletrônico (pergunta objetiva e 31 relatos da questão aberta) e 53 relatos dos grupos focais, gerando 13 estratégias consideradas adequadas ao desenvolvimento dos gestores. Destas, 11 estão alinhadas a proposta de Moscardini e Klein (2015) e duas ao recomendado por Emerson e Berge (2018).

Quadro 5 – Estratégias de Aprendizagem necessárias ao PFG

Categorias		Estratégias de aprendizagens necessárias	Freq Q (1)	Freq GF				
				Total	NG-M (2)	NG-F (3)	G-M (4)	G-F (5)
Formal	Ativa	Aprendizagem baseada em problemas	-	3	-	2	1	-
		Autoinstrução	15	5	3	-	2	-
		<i>Benchmarking</i>	-	6	1	1	2	2
		Debates/Indicação de textos clássicos para leitura e posterior discussão em sala de aula	54	8	3	3	2	-
		Debate em fóruns pela plataforma EaD	11	-	-	-	-	-
		Estudo de Caso/ Debate sobre casos reais	12	7	3	-	2	2
		Jogos	38	0	-	-	-	-
	Workshop ou oficina de trabalho	105	4	-	1	2	1	
	Tradicional	Aulas Expositivas	49	2	-	-	2	-
		Vídeo aulas	78	2	1	-	-	1
Informal	Ativa	<i>Mentoring</i>	3	1	-	-	1	-
		Vídeos curtos com dicas práticas (<i>Microlearning</i>)	17	6	3	-	-	3
		Comunidades de Práticas	-	4	-	2	1	1

Fontes: Elaborado pelos autores.

(1) Frequência absoluta calculada a partir de 527 respostas no questionário (possibilidade de marcar mais de uma opção); (2) Grupo focal com participantes não gestores da área meio; (3) Grupo focal com participantes não gestores da área fim; (4) Grupo focal com participantes gestores da área meio; (5) Grupo focal com participantes não gestores da área fim.

Observa-se que a maior parte dos respondentes indicou metodologias ativas de aprendizagem ao desenvolvimento dos gestores, respaldado na literatura em educação profissional, já que ao aprender fazendo, os participantes ganham autonomia e desenvolvem

competências a partir de experiências práticas (BARBOSA; MOURA, 2013). Observa-se que foram indicadas várias estratégias, sendo que Ford, Baldwin e Prasad (2018), a partir de revisão da literatura, também identificaram e recomendam o uso de estratégias de aprendizagem combinadas, como estudos de casos, exemplos aplicados e discussões para a maior eficácia da transferência de treinamento. Portanto, a menor adoção de metodologias tradicionais e maior de ativas demonstra maior preferência entre os participantes (SANTOS *et al.*, 2019).

5 CONCLUSÕES

A pesquisa atingiu seu objetivo de avaliar o PFG, o qual gerou impacto moderado no trabalho dos participantes, além de constatar alta concordância quanto à geração de melhorias de desempenho na atuação de gestor. Foi possível verificar que as variáveis de gênero, formação e local de lotação influenciam no impacto do treinamento em amplitude. Foram identificados fatores organizacionais, individuais e de características do treinamento que influenciam na decisão do interesse em participar, concluir e evadir de programas de formação gerencial. Além disso, também foram identificadas as competências gerenciais necessárias a serem desenvolvidas, bem como as estratégias de aprendizagem consideradas adequadas ao contexto da organização.

Do ponto de vista prático, a pesquisa contribuiu em identificar os efeitos do treinamento e variáveis que influenciam a participação e estes efeitos, além de subsidiar a identificação de competências gerenciais que precisam ser desenvolvidas, inclusive das necessárias para enfrentar o contexto de pandemia, e por quais estratégias de aprendizagem, inclusive para evitar possíveis evasões ou a não participação decorrente do formato do PFG. A pesquisa também contribui para avanços na temática de avaliação de programas de formação gerencial de organizações públicas ao apresentar uma abordagem mais abrangente de aspectos que precisam ser observados no sistema instrucional como um todo, abrangendo o estabelecimento das competências necessárias, a definição de estratégias adequadas, o levantamento de motivos que levam a participação, além dos próprios efeitos do treinamento. Avançou-se também sob o aspecto metodológico que utilizou a triangulação de diferentes fontes de coletas e diferentes óticas, tanto dos gestores quanto não gestores de diferentes unidades de lotação, para estabelecer o que é necessário ao desenvolvimento de gestores de uma organização (competências e estratégias).

A limitação da pesquisa diz respeito a temporalidade da coleta dos dados sobre os efeitos do treinamento, tendo em vista ter sido aplicada com participantes que concluíram a formação desde 2017, além dos desafios da realização de grupos focais de forma virtual.

Por fim, recomendam-se pesquisas que investiguem os efeitos dos programas de formação gerencial em outras organizações públicas, com uso de auto e heteroavaliação,

impacto em amplitude e em profundidade, inclusive mensurando outras variáveis que influenciam no impacto no treinamento (características organizacionais, individuais e do treinamento), bem como usando entrevistas para aprofundar a compreensão a respeito da participação e dos efeitos do treinamento pelos gestores.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J.E.; SALLORENZO, L.H. **Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude**. In: G. Abbad, L. Mourão. *Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação - Ferramentas para a Gestão de Pessoas*. Porto Alegre: Artmed, p.145-161, 2012.
- ALBERTON, A.; SILVA, A. B. **Como Escrever um Bom Caso para Ensino? Reflexões Sobre o Método**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018.
- ALMEIDA, O. C. D. S.; ABBAD, G.; MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. **Evasão em Cursos à Distância: Fatores Influenciadores**. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 14, n. 1, p. 19-33, 2013.
- ALVES, J. E. V.; OLIVEIRA, F. B.; VIEIRA, E. S. **Evasão e Permanência dos Alunos nos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu Online e Presenciais da Fundação Getúlio Vargas – FGV**. Dissertação. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 88p. 2018.
- ARAÚJO, M. C. S. Q.; ABBAD, G. S.; FREITAS, T. R. **Avaliação de Aprendizagem, Reação e Impacto de Treinamentos Corporativos no Trabalho**. *Psicologia, Teoria e Pesquisa*, v. 35, p. 1-11, 2019.
- BARBOSA, A. S. **O Contexto Social da Aprendizagem de Gerentes**. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 6, p. 26-52, 2008.
- BARBOSA, F.; MOURA, G. D. **Metodologias Ativas de Aprendizagem na Educação Profissional e Tecnológica**. *Boletim Técnico Do Senac*, v. 39, n. 2, p. 48-67, 2013.
- BELL, B. S., TANNENBAUM, S. I., FORD, J. K., NOE, R. A., & KRAIGER, K. **100 Years of Training and Development Research: What we Know and Where We Should Go**. *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 305-323, 2017.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas: Liderança e Competências para o Setor Público**. Brasília: Enap, 2019.
- BHARWANI, S.; TALIB, P. **Competencies of Hotel General Managers: a Conceptual Framework**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n.1, p. 393-418, 2017.
- CASSUNDÉ, F. R.; BARBOSA, M. A. C.; SOUZA, F. G. **As Competências Gerenciais e o Judiciário: Um Estudo de Caso no Sertão Pernambucano e Baiano**. *Perspectivas em Gestão e Conhecimento*, v. 7, n. 2, p. 4-22, 2017.

DONATO, A.; HEDLER, H. C.; COELHO JUNIOR, F. A. **Informal Learning Exercise for Tic Professionals: A Study at the Superior Military Court.** Revista da Administração Mackenzie, v. 18, n. 1, p. 66-95, 2017.

EMERSON, L. C.; BERGE, Z. L. **Microlearning: Knowledge management applications and competency-based training in the workplace.** Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, v. 10, n. 2, p. 125-132, 2018.

FORD, J. K.; BALDWIN, T. P.; PRASAD, J. **Transfer of Training: The Known and The Unknown.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 5, p. 5-25, 2018.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. **Escalas de Competências Gerenciais do Setor Público: Auto e Heteroavaliação.** In: XLIII Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo: EnANPAD, 2019.

HELAL, D. H.; LIMA, L.L. **Aprendizagem e Desenvolvimento Gerencial: Percepções dos Gestores de uma Instituição Financeira em Pernambuco.** Revista Raunp, v. 11, n. 2, p. 55-67, 2019.

MAPURUNGA, R.; FIGUEIREDO, M.; MACHADO, D.; MATOS, F. **Programa de Desenvolvimento Gerencial: Estudo de Caso na Secretaria da Fazenda.** Pensamento e Realidade, v. 31, n.1, p. 37-55, 2016.

MONTEZANO, L.; RESENDE JUNIOR, P. C.; FUJIHARA, R; K.; SILVA, D. L. B. **Motivação para Aprender no Setor Público Brasileiro: Análise de Variáveis Influenciadoras.** XLIV ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD, 2020.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. **Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite.** Revista da Administração Contemporânea, v. 19, n. 1, p. 84-106, 2015.

PIOLI, B. L. T.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; TEZZA, R.; CANCELLIER, E. L. P. L. **Liderança Autêntica: Análise da Produção Científica e de Escalas de Mensuração.** Revista de Administração Mackenzie, v. 21, n. 3, p. 1–30, 2020.

SANTOS, J. P. JUNGER, A. P.; AMARAL, L. H. ANDRADE, A. A. **Metodologias Ativas – Estudos de Caso: Retenção e Avaliação de Resultados.** Revista Educação. v. 14, n. 2, p. 81-98, 2019.

VOGL, S.; SCHMIDT, E. M.; ZARTLER, U. **Triangulating perspectives: Ontology and Epistemology in the Analysis of Qualitative Multiple Perspective Interviews.** International Journal of Social Research Methodology, v. 22, n. 6, p. 611-624, 2019.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Transferência de Treinamento e Impacto do Treinamento no Trabalho: Análise Crítica da Literatura.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 10, n. 2, p. 67-81, 2010.