

Anais do 10º Seminário de Administração Pública do IDP
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
14, 15 e 16 de outubro de 2020

GT – 1: Gestão Governamental, Organizações Públicas e Inovação

UTILIZANDO ONLINE FOCUS GROUP PARA APRIMORAR UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

José Alberto de Siqueira Brandão é Doutor em Administração (Universidade Federal de Pernambuco/UFPE), Mestre em Administração (Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN), MBA em Direito da Economia e da Empresa (Fundação Getúlio Vargas/FGV), Especialista em Ciência de Dados e Big Data (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais-PUC/MG), Pós-graduado em Consultoria Empresarial (Universidade de São Paulo/USP), Bacharel em Administração (UFRN), Bacharel em Direito (Universidade Potiguar/UNP) e Bacharel em Ciências Contábeis (UFPE). Professor Emérito da Universidade Potiguar (UNP). Atualmente exerce o cargo de Gestor Governamental na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco (Seplag/PE), atuando no Núcleo de Ciência de Dados do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco (IGPE).

Ana Paula de Souza Lima é Mestre em Economia pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e Bacharel em Ciências Econômicas (FEA/USP). Atualmente exerce o cargo de Gestor Governamental na Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco (Seplag/PE), atuando no Núcleo de Gestão do Conhecimento do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco (IGPE).

Nathália Luíza Farias da Silva é Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Especialista em Planejamento e Gestão Pública pela Universidade de Pernambuco (UPE), Bacharel em Administração (UFPE). Servidora de carreira da Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco (Seplag/PE), atualmente coordena o Núcleo de Gestão do Conhecimento do Instituto de Gestão Pública de Pernambuco (IGPE).

UTILIZANDO ONLINE FOCUS GROUP PARA APRIMORAR UM PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES PÚBLICOS DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19

USING ONLINE FOCUS GROUP TO IMPROVE A PUBLIC MANAGEMENT TRAINING PROGRAM DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Resumo: O advento da pandemia instalada pelo vírus SARS-CoV-2 (Covid-19) implicou em uma série de desafios para a humanidade em diferentes níveis. O setor público foi um dos que mais se envolveu no contexto da pandemia, necessitando implementar soluções inovadoras no sentido de proporcionar respostas tempestivas à sociedade e aos servidores públicos. Neste sentido, um dos segmentos mais afetados foi o da educação, especialmente no âmbito da educação corporativa, em face da impossibilidade de realização de atividades presenciais, o que implicou em sensíveis impactos no *modus operandi* e na necessidade de adaptação das práticas vigentes. O presente estudo tem como objetivo apresentar os principais resultados alcançados com a utilização da técnica *online focus group* em um programa corporativo de formação de servidores públicos. Trata-se de um estudo de caso qualitativo, realizado mediante a aplicação do *online focus group* em um conjunto constituído por 11 gestores governamentais atuantes no Governo do Estado. Os resultados obtidos com o estudo reforçam a importância da utilização desta ferramenta para a obtenção de dados qualitativos relevantes para a redefinição das práticas de capacitação, especialmente no âmbito da administração pública.

Palavras-chave: grupo focal online; técnicas qualitativas; administração pública.

Abstract: The advent of the pandemic installed by the SARS-CoV-2 virus (Covid-19) involved a series of challenges for humanity at different levels. The public sector was one of those most involved in the context of the pandemic, needing to implement innovative solutions in order to provide timely responses to society and public servants. In this sense, one of the most affected segments was education, especially in the scope of corporate education, in view of the impossibility of carrying out face-to-face activities, which implied significant impacts on the *modus operandi* and the need to adapt current practices. This study aims to present the main results achieved with the use of the online focus group technique in a corporate training program for public servants. This is a qualitative case study, carried out by applying the online focus group in a sample consisting of 11 government managers working in the State Government. The results obtained with the study reinforce the importance of using this tool to obtain qualitative data relevant to the redefinition of training practices, especially within the scope of public administration.

Keywords: Online focus group; qualitative techniques; public administration.

1. INTRODUÇÃO

A administração pública tem vivenciado nas últimas décadas um conjunto de significativas mudanças voltadas para a transformação da atuação de seus atores, incorporando métodos e técnicas de gestão advindos do setor privado. Nesta perspectiva, observa-se uma alteração no ritmo das atividades desenvolvidas por servidores públicos, especialmente em função da incorporação de Tecnologias de Informação e Comunicação

(TICs), bem como da adoção de práticas gerenciais voltadas para a gestão por resultados, o que vem possibilitando oportunidades de aprendizagem de gestores públicos (BRANDÃO; LUCENA, 2019).

O advento da pandemia instalada pelo vírus SARS-CoV-2 (Covid-19) implicou em uma série de desafios para a humanidade em diferentes níveis. O setor público foi um dos que mais se envolveu no contexto da pandemia, em face da necessidade urgente de realizar entregas de serviços que mitigassem os efeitos da doença. Deste modo, tornaram-se necessárias às implementações de soluções inovadoras no sentido de proporcionar respostas tempestivas à sociedade e ao próprio servidor público.

Neste diapasão, um dos segmentos mais afetados foi o da educação, especialmente pela impossibilidade de realização de atividades presenciais em face do isolamento, que alcançou quase 90% da população estudantil (ARRUDA, 2020). A vertiginosa intensificação na implantação de ferramentas voltadas para a “educação à distância” (EaD), trouxe um conjunto de desafios e oportunidades em virtude das transformações no *modus operandi* das organizações educacionais (CARNEIRO; RODRIGUES; FRANÇA; PRATA, 2020). Isto proporcionou a necessidade de um melhor entendimento sobre os efeitos do contexto nos profissionais envolvidos (docentes, funcionários, etc.), bem como nos beneficiários dos serviços educacionais (discentes, familiares, etc.).

Na educação corporativa no setor público, diferentes soluções têm sido incorporadas visando atender as necessidades cada vez mais amplas de formação dos servidores, especialmente em função dos efeitos da pandemia. No entanto, ainda são limitados os estudos que discutam a compreensão de como estas formações tem ocorrido e de que forma podem contribuir efetivamente para a melhoria nas competências dos servidores públicos. Deste modo, é notória a importância de administração pública implementar ferramentas que possibilitem o entendimento sobre os impactos causados com a aceleração do EaD nos processos de educação corporativa no setor público.

No âmbito do Governo do Estado de Pernambuco, mais especificamente na Secretaria de Planejamento e Gestão, vigora o Programa de Formação Continuada (PFC), implementado pela Lei Complementar nº 141/2009 (PERNAMBUCO, 2009). Voltado para a profissionalização de gestores governamentais, o referido PFC vem proporcionando oportunidades de desenvolvimento de competências nos servidores direcionadas para possibilitar “qualidade dos produtos e serviços destinados diretamente à sociedade ou a outras áreas da administração pública estadual”, conforme regulamenta o Decreto nº 37.828/2012 (PERNAMBUCO, 2012).

No entanto, os desafios impostos pelo advento da pandemia implicaram na necessidade de readequação da oferta de formações, especialmente com a incorporação de ferramentas de EaD. Para melhor compreender este cenário, optou-se por aplicar a técnica de *online focus group* (OFG) de modo a captar a percepção de gestores governamentais acerca do PFC 2020, de modo a subsidiar com informações qualitativas a tomada de decisões sobre o referido programa. O objetivo do presente artigo é apresentar os principais resultados alcançados com a utilização desta técnica no âmbito do PFC, de modo a possibilitar sua replicação em outros contextos relacionados à administração pública.

Na próxima seção deste artigo é apresentado o desenvolvimento do trabalho. Nela foram inseridos o referencial teórico e o método que fornece suporte para a construção do estudo. Além disso, são apresentados os resultados alcançados com a realização do OFG no âmbito do programa de formação continuada ao longo do período de pandemia.

2. DESENVOLVIMENTO

A seção de desenvolvimento contempla a descrição da utilização do OFG para a captação de contribuições de participantes de um programa de formação continuada visando à implantação de melhorias. Inicialmente são apresentados a evolução do *focus group* e os principais conceitos acerca do OFG. Em seguida são apresentadas as bases metodológicas que possibilitaram a realização do estudo. A seção se encerra com a apresentação dos principais resultados extraídos do trabalho realizado.

2.1 Referencial Teórico

O avanço científico no campo de estudos relacionados à administração tem possibilitado a incorporação de diferentes ferramentas para apoiar a construção do conhecimento. Um campo que tem confirmado esta trajetória é o de pesquisas realizadas no setor público, que vem apresentando uma crescente demanda, tanto em pesquisas quantitativas, quanto em pesquisas qualitativas. Neste sentido, cabe destacar a evolução dos trabalhos elaborados a partir da abordagem qualitativa, possibilitando a ampliação do leque de opções instrumentais para a construção de trabalhos desta natureza.

A gama de possibilidades de aplicação de métodos e técnicas qualitativas em pesquisas que versem sobre a administração pública é ampla. De fato, com o desenvolvimento dos estudos qualitativos, especialmente nas últimas décadas, várias ferramentas têm sido aprimoradas e aplicadas em estudos realizados neste setor. Dentre as possibilidades, uma das

técnicas destinadas à coleta de dados que vem ganhando destaque em razão de suas características tem sido a técnica de *focus group* ou grupo focal (GALEGO; GOMES, 2005).

A técnica de *focus group* consiste na realização de entrevistas qualitativas em profundidade realizadas com pequenos grupos de pessoas sobre um tema específico (MORGAN, 1998; PATTON, 2002). A opção por realizar entrevistas intensivas é a mais usualmente observada em estudos de caráter qualitativo e é especialmente adotada em situações em que se busca aprofundar o debate a partir de uma quantidade reduzida de sujeitos a serem pesquisados (PATTON, 2002; CHARMAZ, 2014).

As origens do *focus group* remontam aos estudos das ciências sociais, mais precisamente ao trabalho de Robert K. Merton, que aplicou as chamadas “entrevistas focalizadas”, precursoras do *focus group* (SCHRÖEDER; KLERING, 2009). Nesta perspectiva, a técnica de *focus group* apresenta como principal objetivo “obter, através da introspecção de diferentes sujeitos, informações sobre a vida diária e sobre as formas pelas quais cada indivíduo é influenciado por outros em situação de grupo e como ele próprio influencia o grupo” (GALEGO; GOMES, 2005, p. 175). Destaca-se ainda a possibilidade de sua utilização tanto como técnica isolada ou em combinação com outras técnicas voltadas para a coleta de dados em projetos de investigação (SILVA; VELOSO; KEATING, 2014). Assim, compreende-se como uma técnica adequada para extração de dados relacionados a sentimentos, opiniões e reações e atitudes dos participantes ao interagirem em pequenos grupos.

Apesar desta técnica ser oriunda de estudos realizados na área de marketing, houve um maior desenvolvimento nas ciências sociais, especialmente a partir do final do século passado. A observância de vantagens em sua aplicação, tais como a qualidade e multiplicidade dos dados obtidos em função da interação entre os participantes, a possibilidade de geração de hipóteses, a rapidez na obtenção de dados, a relação custo-benefício em sua aplicação e a capacidade de foco no debate coletivo, estimulou a ampliação de sua utilização (OLIVEIRA; FREITAS, 1998; PATTON, 2002). Galego e Gomes (2005, p. 183) destacam ainda como vantagem que os “grupos podem experimentar sentimentos de emancipação e desenvolver relacionamentos de reciprocidade”, o que pode ser interessante haja vista a possibilidade de conquista de autonomia em relação ao pesquisador.

Em que pese o crescimento na aplicação do *focus group* enquanto técnica de coleta de dados, existem uma série de limitações descritas na literatura. Podem se destacar como limitações a necessidade de um facilitador experiente no processo, a realização em ambiente não natural, a dificuldade em conciliar agendas para participação nas reuniões, o risco de

quebra de confidencialidade dos dados obtidos e a possibilidade de vieses originados em função de maior influência de determinado participante, dentre outras (OLIVEIRA; FREITAS, 1998; PATTON, 2002).

Mesmo diante de tais limitações, *focus group* ainda se configura como uma importante técnica de coleta de dados, especialmente no que se refere a possibilidade de captura de atitudes e experiências compartilhadas que podem ser observadas pelos pesquisadores durante o processo de observação das interações realizadas entre os participantes (BAUER; GASKELL, 2002). Neste sentido, é importante o estabelecimento de um ambiente que estimule a participação e a interação entre os participantes, de modo a ampliar a explanação de suas percepções e de suas perspectivas (PATTON, 2002).

Apesar de se configurar como uma técnica consolidada sob o ponto de vista do reconhecimento de suas vantagens tanto no campo mercadológico quanto no campo científico, a concepção do *focus group* ainda apresenta dissonâncias no tocante às possibilidades de aplicação. Murgado-Armenteros, Torres-Ruiz e Vega-Zamora (2012) identificaram duas abordagens distintas acerca do *focus group*: a abordagem europeia e a abordagem anglo-saxônica. Na primeira, sob influência de sociólogos e psicanalistas, os participantes do grupo focal são representantes de seus grupos sociais e, como tal, constituem-se como instrumentos de produção de discursos grupais. Para a segunda abordagem, construída sob a ótica da dinâmica de grupo, a interação entre os participantes se caracteriza como a base para produção da informação, cabendo ao grupo atuar como um meio para obtenção do dinamismo e da desinibição necessários à construção do significado em ação. Em que pese a existência das duas abordagens descrita na tabela acima, Murgado-Armenteros, Torres-Ruiz e Vega-Zamora (2012) reconhecem que, na prática, ambas as abordagens são amplamente adotadas e que, como tal, não se configuram como abordagens incompatíveis ou excludentes entre si.

Por outro lado, o advento da internet e a ampliação de uso das TICs possibilitou a observância de um contexto de virtualização das relações interpessoais. Com isso, pesquisadores precisaram adaptar técnicas de pesquisa para que possibilitassem capturar as nuances deste novo cenário, o que tem proporcionado um conjunto de oportunidades e desafios diante da construção destas técnicas inovadoras (FARIA, OLIVEIRA JR. 2019). Nesta linha, tem sido desenvolvida a técnica *online focus group* (OFG) (BOYDELL; FERGIE; MCDAID; HILTON, 2014) ou *virtual focus group* (VFG) (TURNEY; POCKNEE, 2005). Com base nesta distinção, Murgado-Armenteros, Torres-Ruiz e Vega-Zamora (2012) elaboraram um quadro com os principais aspectos distintivos entre as duas abordagens, bem

como as comparou com a nova perspectiva baseada em recursos de TICs, conforme se apresenta a seguir:

Quadro 1: Comparação entre abordagens europeia e anglo-saxônica do TFG e do OFG

Característica	TFG europeia	TFG anglo-saxônica	OFG
Definição ou conceito	Técnica de produção de discursos que facilita a emergência de opiniões partilhadas por todos os participantes, representando não apenas a forma de pensar do participante, mas também a dos grupos sociais ou de referência a que pertence.	Técnica que permite que os membros do grupo se livram de inibições, revelem suas opiniões e compartilhem suas experiências, gerando uma discussão de grande riqueza qualitativa que permite que pontos de vista compartilhados e individuais aflorem.	Técnica de coleta de dados em que o contato interpessoal se dá por meio de uma tela de computador, sem proximidade física.
Propósito da dinâmica	Coleta de informações típicas dos grupos sociais dos participantes. Compreensão e explicação do comportamento.	Geração e identificação de ideias e opiniões. Produção de informações.	Identificação da maneira como as pessoas se relacionam e seu envolvimento na situação do grupo.
Tipos de estudo mais adequados	Estudos gerais de comportamento do consumidor, motivos, atitudes, significados.	Estudos relacionados ao mix de marketing e ao comportamento do consumidor.	Estudos relacionados ao comportamento de indivíduos mediado por computadores.
Tamanho do grupo	Tradicional (8-12 participantes) ou reduzido (5-6 participantes).	Tradicional (8-12 participantes).	6-8 membros (ligeiramente menor que o tradicional)
Composição do grupo	Homogeneidade e coesão entre os participantes. Resultados muito sensíveis à composição do grupo.	Heterogeneidade e algum grau de homogeneidade entre os participantes. Resultados menos sensíveis à composição do grupo.	Heterogeneidade ou homogeneidade não é uma variável chave do projeto. Autenticidade pode ser prejudicada.
Guia de discussão	Perguntas abertas e gerais sobre alguns assuntos.	Perguntas específicas semiestruturadas.	Perguntas específicas semiestruturadas.
Resultado da dinâmica	Conversa livre.	Conversa guiada (moderador e roteiro).	Conversa altamente direcionada (controle de tempo e dos tópicos).
Características do Moderador	Aprofundar os significados, aprender com o grupo, não mostrar julgamentos ou atitudes em relação ao tema, não influenciar.	Direcionar o discurso para que o grupo se concentre em uma determinada tarefa, atendendo ao objetivo da pesquisa. Papel mais proeminente.	Orientar a discussão ao tema da pesquisa, motivando todos os envolvidos, fazendo cumprir a ordem e controlando a duração.
Função do participante	Representante típico de um grupo ou perfil social. Fornece informações sobre o comportamento de seu grupo em relação ao tema.	Pessoa como indivíduo motivado para produzir informações próprias sobre assuntos específicos.	Pessoa como indivíduo participante de redes e usuário de recursos tecnológicos.
Dinâmica e informação	Altamente interativo. Produz informações mais reflexivas, subconscientes e profundas, relacionadas a como os grupos sociais vivenciam o tema.	Altamente interativo. Produz uma grande quantidade de dados. A informação é espontânea, criativa, gerada na situação do grupo.	Favorece o anonimato e diminui a inibição, mas dificulta o envolvimento pessoal. Informação espontânea, menos aprofundada.
Efeitos nos participantes	Aprofunda-se em tópicos e respostas. Tópicos como	Maior número de ideias, comentários, dimensões.	Maior número de comentários, curtos e

	referências sociais.	Tópicos como respostas aos estímulos da sessão.	simples. Menos autoanálise e reflexão.
Forças da dinâmica	Descoberta de como um fenômeno é experimentado.	Maximização da participação e interação. Adequado para gerar e produzir dados.	Rapidez de execução, menor custo, alcance de participantes de difícil contato devido ao tempo, local ou problemas de mobilidade.
Fraquezas da dinâmica	Pouca informação (às vezes), dificuldade em obter informações de sujeitos com pouco interesse / envolvimento com o tema.	Artificialidade nas respostas (às vezes), possibilidade de guia de discussão e influência do moderador levando a informações irrealistas.	Menor riqueza / profundidade de informação, menor possibilidade de observação de comportamentos não verbais (linguagem corporal) e captação de emoções.

Fonte: adaptado de Murgado-Armenteros, Torres-Ruiz e Veja-Zamora (2012)

A perspectiva da OFG tem possibilitado a percepção de vantagens e desvantagens em relação ao modelo tradicional de *focus group* (TFG). Dentre as vantagens que podem ser identificadas destacam-se a conveniência de aplicação, a velocidade de processamento, a redução de custos, a possibilidade de contemplar participantes de diferentes contextos, a possibilidade de participação anônima dos sujeitos, e a captura de aspectos das interações virtuais, dentre outros (BLOOR; FRANKLAND; THOMAS; ROBSON, 2001; ABREU; BALDANZA; GONDIM, 2009; FARIA; OLIVEIRA JR., 2019). Por outro lado, a aplicação do OFG pode ser problemática em função da indisponibilidade tempestiva de recursos técnicos de informática, da possibilidade de falta de autenticidade do participante, da ausência de percepção de elementos não-verbais de comunicação e da dificuldade de estabelecer *rapport* com os participantes (BLOOR; FRANKLAND; THOMAS; ROBSON, 2001; FARIA; OLIVEIRA JR., 2019).

A utilização do OFG demanda uma série de cuidados para que sejam evitados ou mitigados os principais riscos em sua aplicação. Uma primeira preocupação se refere ao processo de recrutamento de participantes, cuja formação do grupo deve conter características associadas ao que se pretende estudar, contemplando a diversidade de personas envolvidas. Em face do formato virtual utilizado, recomenda-se que os contatos para formação do grupo também sejam realizados mediante meios digitais (e-mail, redes sociais, etc.) ou ainda por telefone (TURNERY; POCKNEE, 2005), confirmando a participação para que haja a presença de um número suficiente de participantes que, dependendo da referência e do tema estudado, pode oscilar entre 4 e 12 participantes (SCHRÖEDER; KLERING, 2009). Neste processo,

recomenda-se a confirmação prévia da participação e o estabelecimento de um excedente para que não haja prejuízos para a atividade.

Os encontros de OFG podem ser realizados de modo síncrono, quando participantes mantêm uma agenda em comum e o encontro ocorre em tempo real, ou assíncrono, quando as participações podem ser realizadas em horários díspares (BOYDELL *et. al.*, 2014). Normalmente os encontros síncronos são realizados em períodos de 60 até 120 minutos (SCHRÖEDER; KLERING, 2009). Atualmente existe uma série de recursos de TICs que possibilitam a interação entre os participantes em ambos os formatos, desde sistemas especializados em OFG como Groupmap, Focusgroup.com, FocusGroupIT ou EcoToolFG (BELO;AMORIM, 2017), ou ainda sistemas mais gerais destinados a outras finalidades mas aproveitados para esta atividade, tais como Zoom, Google Meet, redes sociais, fóruns, chats e até mesmo através de participações por e-mail, no caso de encontros assíncronos (CARNEIRO *et al.*, 2020).

Outra preocupação especialmente com relação a aplicação síncrona do OFG é a verificação da disponibilidade de recursos tecnológicos (BOYDELL *et. al.*, 2014). Neste sentido, destaca-se a preocupação com a internet, cujo uso pode ser interrompido ou ter a velocidade prejudicada ao longo da reunião. Recomenda-se que sejam apresentados logo no início da sessão aos participantes os meios de recuperação de acesso, de modo a assegurar a continuidade da participação, bem como a disponibilização de outros canais de contato para que sejam esclarecidas as dúvidas e resolvidos eventuais problemas.

Cuidados adicionais devem ser observados com relação aos participantes. Um destes cuidados se refere a possibilidade de anonimato dos participantes que, ao mesmo tempo que pode gerar um ambiente mais permissivo e desinibido, estimulando a interação entre os participantes, pode também gerar problemas de autenticidade do participante e ainda pode causar problemas relacionados à segurança dos participantes, haja vista a possibilidade de intervenções indesejadas de agentes alheios ao processo (FARIA; OLIVEIRA JR., 2019).

O debate sobre a eficácia do OFG remonta a uma discussão iniciada por Krueger e Casey (2015), que listou um conjunto de seis características dos grupos focais tradicionais: grupos envolvem pessoas; grupos são conduzidos em série; os participantes são razoavelmente homogêneos e não familiarizados um com o outro; são métodos de coleta de dados; os dados são qualitativos; e constituem uma discussão focada. Estas características se constituem como elementos para mensuração da eficácia da técnica aplicada, quer no âmbito do TFG, quer no OFG. Na próxima seção do artigo serão apresentados os elementos

metodológicos adotados no estudo, onde será possível discutir a adequação da aplicação do OFG.

2.2 Método

Para estabelecer os passos necessários ao desenvolvimento da pesquisa, torna-se impreterível a edificação de um plano metodológico. Nesse sentido, a presente seção tem como escopo apresentar aspectos relacionados ao método investigativo, de modo a clarificar o modo com que os objetivos traçados puderam ser alcançados.

Para o desenvolvimento do estudo foi adotada a abordagem qualitativa, mediante a opção da realização de um estudo de caso qualitativo (PATTON, 2002). Stake (2009, p. 11) argumenta que o estudo de caso é “o estudo da particularidade e complexidade de um único caso, chegando a compreender a sua atividade dentro de circunstâncias importantes”. Yin (2008, p. 13), por sua vez, expõe que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Merriam (2009, p. 40) ressalta que "um estudo de caso é uma descrição detalhada e análise de um sistema delimitado".

Patton (2002) apresenta a possibilidade da realização de estudos de caso mediante interseções e sobreposições de unidades de análise. Nesta perspectiva, é possível combinar estudos em diferentes níveis como a abordagem de um caso primário, a partir de diferentes fontes consultadas. Patton (2002) exemplifica esta possibilidade com um estudo sobre a avaliação de um programa educacional, no qual foram utilizadas bases de dados disponíveis, observações, entrevistas informais, entrevistas em grupo (focus group), excertos de revistas e de anotações pessoais, e entrevistas de follow-up realizadas por telefone.

Assim, um estudo de caso qualitativo pode ser representado por uma política ou por uma prática inovadora, vez que este é definido como algo específico, delimitado e complexo (MERRIAM, 2009). No caso em tela, o desenvolvimento do estudo envolveu a aplicação da técnica de OFG. Sua adoção está fundamentada e seguiu os procedimentos sugeridos por Schröder e Klering (2009) e consistiu na realização de uma entrevista semiestruturada com um grupo de gestores governamentais selecionados. Com isso, justifica-se a escolha da abordagem a ser adotada na pesquisa, visto que a utilização do OFG no âmbito do PFC se configura como uma nova prática que contempla as características acima apresentadas.

A aplicação do OFG está plenamente justificada em função do contexto de pandemia que cerca todos os participantes, que provoca a necessidade de isolamento social motivada

pela incidência do vírus SARS-CoV-2 (Covid19). A escolha pela realização da atividade síncrona foi realizada em função de se tratar de um grupo de pessoas que atuam em uma mesma carreira, além de assegurar maior segurança na identificação e na autenticidade dos participantes, visto que os participantes foram informados sobre a necessidade de deixarem as câmeras abertas, de modo a possibilitar a gravação do evento.

O processo do OFG engloba as etapas de planejamento, de condução e de análise de resultados, consoante Schröder e Klering (2009). A etapa de planejamento considerou a definição dos objetivos da pesquisa, das ferramentas computacionais a serem adotadas e da escolha dos moderadores. A etapa de condução envolveu o convite e seleção dos participantes, a definição do roteiro da entrevista, a construção dos indicadores de participação e a definição das atribuições dos moderadores. A etapa de análise foi constituída pela degravação do vídeo, com a transcrição das falas dos participantes, e posterior análise qualitativa, com a realização da codificação inicial, realizada incidente a incidente, e a codificação focalizada.

A seleção dos participantes foi promovida mediante convite formalizado em uma *survey* previamente aplicada, buscando-se a declaração de participação voluntária. Dentre aqueles gestores governamentais que optaram por contribuir com o OFG, que totalizaram 23 servidores, foram selecionados inicialmente 12 potenciais participantes, o que se coaduna com o número máximo de participantes proposto na perspectiva tradicional (SCHRÖEDER; KLERING, 2009; MURGADO-ARMENTEROS; TORRES-RUIZ; VEGA-ZAMORA, 2012), de modo que permitiu a participação efetiva dos participantes e a discussão adequada dos temas.

No momento do encontro foi registrada a ausência de um convidado e o atraso de uma participante, de modo que o grupo focal foi composto por 11 participantes, além de 2 moderadores e 1 apoio técnico. A escolha deste público ocorreu em função da distribuição na estrutura organizacional, do gênero, da ocupação de cargos, e da atuação em instrutoria, de modo que fosse possível um maior alcance do estudo com relação ao perfil dos participantes. Para evitar a identificação dos participantes optou-se por substituir seus nomes por letras, conforme a ordem de entrada de suas falas. Deste modo, a composição dos participantes ficou distribuída conforme disposto na tabela 1, a seguir apresentada.

Tabela 1: Perfil dos participantes do OFG

Participante	Unidade	Gênero	Cargo	Instrutor
A	SEPOC	Feminino	Gerente Geral	Sim
B	SEPOC	Masculino	Chefe de Unidade	Não
C	Cedidos	Masculino	Diretor	Não

D	SEAM	Masculino	Não	Não
E	SEGPR	Feminino	Gerente Geral	Não
F	SEGES	Feminino	Não	Não
G	SGTG	Feminino	Supervisão	Não
H	SEGES	Feminino	Gerente Geral	Não
I	Cedidos	Feminino	Não	Não
J	SEGPR	Masculino	Não	Sim
K	SEGPR	Feminino	Supervisão	Sim

Fonte: pesquisa direta.

A equipe técnica que operacionalizou o OFG foi composta por três gestores governamentais, sendo que dois atuaram como moderadores e um atuou como apoio técnico da ferramenta computacional utilizada. Optou-se por adotar a ferramenta *Google Meet* para realizar a conexão entre os participantes. A escolha desta ferramenta ocorreu em função da familiaridade existente entre os moderadores e participantes no uso de ferramentas Google. Ocorreu a gravação em vídeo do encontro, com a posterior degravação do conteúdo para arquivo em formato de documento.

Para a realização das análises foram utilizados os softwares Word e Excel, com aplicação de macros para extração dos comentários elaborados pelos moderadores. O processo de análise foi realizado mediante a realização de codificação incidental inicial e, posteriormente, de codificação focalizada (CHARMAZ, 2009).

Com a adoção dos procedimentos metodológicos anteriormente descritos verificou-se adequação dos critérios propostos por Krueger e Casey (2015). Deste modo, pode-se observar que a presença de grupos homogêneos e não familiarizados de pessoas participando do OFG, que proporcionaram a coleta de dados qualitativos focados na melhoria do programa de formação continuada, gerando um debate aprofundado com usuários do referido programa. Após a exposição dos procedimentos metodológicos adotados no estudo, bem como uma descrição do perfil dos participantes da pesquisa, encerra-se a presente seção. Os principais resultados que foram alcançados com a realização deste trabalho são apresentados na próxima seção.

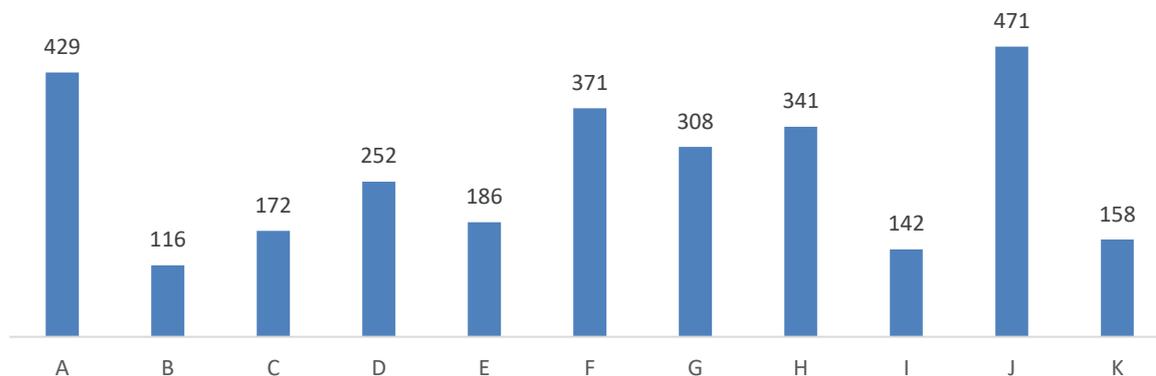
2.3 Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados alcançados com a realização do OFG. Para tanto, foram definidos com objetivos específicos para realização do grupo focal no âmbito do PFC: a) avaliar os canais de comunicação mais adequados; b) identificar as formas mais apropriadas de capacitação; c) subsidiar o replanejamento das ações de capacitação a serem oferecidas em 2020; e d) subsidiar a elaboração de um banco de talentos para instrutoria.

Inicialmente, são apresentados os principais indicadores de participação no OFG. O encontro virtual síncrono para a realização do OFG ocorreu no dia 08/06/2020, no horário das 17h00 às 18h12, tendo amplitude de 72 minutos. Conforme apresentado anteriormente, contou com a participação de 11 gestores governamentais, que representam todas as áreas executivas da estrutura organizacional, além de contemplar servidores cedidos para o Poder Legislativo e para empresa pública vinculada.

Do tempo total de realização do OFG, 68,45% foi utilizado pela fala dos participantes, correspondendo a pouco mais de 49 minutos. O restante do tempo foi utilizado pelos moderadores e/ou pelo apoio técnico. O gráfico 1 demonstra a quantidade de tempo utilizada por participante. Nele é possível observar que ocorreu uma maior quantidade de participação dos gestores J (16,0%) e A (14,6%). Apesar disto, percebe-se que ocorreram contribuições de todos, com uma média de tempo de fala de 4 minutos e meio por participante. Em média foram quase 12 intervenções por gestor governamental, com quase 26 segundos de duração em cada fala.

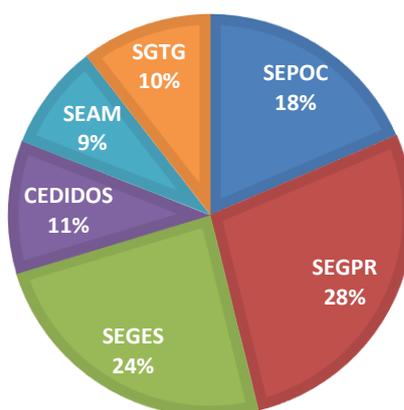
Gráfico 2: Distribuição temporal (em segundos) de contribuição no OFG por participante



Fonte: Pesquisa direta.

O gráfico 2, apresentado abaixo, retrata a distribuição percentual do tempo de contribuição pelos representantes de cada unidade organizacional. Apesar de haver uma predominância de participação da Secretaria Executiva de Gestão por Resultados - SEGPR (28%), Secretaria Executiva de Gestão Estratégica - SEGES (24%) e Secretaria Executiva de Planejamento, Orçamento e Captação - SEPOC (18%), é preciso destacar que também foram estas as unidades com maior número de participantes. Deste modo, entende-se que houve uma distribuição uniforme de tempo por unidade organizacional, com uma média de participação de pouco mais de 8 minutos por área.

Gráfico 2: Distribuição percentual do tempo de contribuição no OFG por unidade organizacional



Fonte: Pesquisa direta.

Durante o transcorrer da OFG não foram observadas significativas interrupções motivadas por questões de infraestrutura tecnológica. De fato, apenas em um momento houve uma queda de conexão breve no computador de um dos moderadores. Também ocorreram pequenas falhas no momento de acionar o áudio do computador, de modo que, por breves instantes, foi perdido o contato auditivo, o que foi suprido pela presença de uma segunda moderadora.

De um modo geral, o resultado da pesquisa aponta para uma postura favorável dos participantes com o PFC. Conforme declarações emitidas pelos participantes, esta conexão se fortaleceu especialmente nos últimos dois anos, com as transformações decorrentes da implantação de trilhas de aprendizagem e dos instrumentos de consulta, que facilitam o manuseio do usuário. Foi ressaltada ainda a disponibilidade da equipe do PFC, tendo sido reconhecida a aproximação com o público-alvo do programa em função da ampliação das oportunidades de participação dos usuários na construção do programa, bem como da capacidade de diálogo e de dar respostas às demandas oriundas dos gestores governamentais, e ainda do esforço demonstrado para se adaptar diante do contexto estabelecido.

No que se relaciona aos canais de comunicação adotados pelo PFC os participantes demonstraram satisfação, sendo atendidos plenamente pelos atuais instrumentos. Destacaram, sobretudo, o uso de *e-mails* e da ferramenta Telegram como meios principais de comunicação. Ainda foi ressaltada a qualidade e a diversidade das ações de capacitação ofertadas, especialmente destacando a inserção de cursos voltados para temática comportamental, tais como liderança, criatividade, teatro, *mindfulness*, inteligência emocional e programação neuro-linguística, ainda que tenham sido evidenciadas resistências de alguns em participar de capacitações voltadas para esta temática. Também foi ressaltado o processo de curadoria,

como instrumento de ampliação de possibilidades de capacitação dos gestores, ainda que tenham sido apontadas pequenas falhas de ordem operacional em alguns links e cursos indicados.

Como aspectos a serem observados como potencial de melhoria foi destacada a necessidade de maior customização na construção das ações de capacitação, notadamente com relação aos servidores lotados em secretarias que possuem núcleos atuando com os pactos. Neste sentido, foi sugerida a ampliação da oferta de cursos voltados para a compreensão do “negócio” das diferentes secretarias e órgãos da estrutura estatal, destacadamente na área de ciência de dados (como Python, SQL, Power BI, estatística, matemática aplicada, análise de dados, avaliação de políticas públicas, dentro outros), ampliando esta orientação inclusive para secretarias e órgãos que não possuem unidades da Seplag implantadas, de modo a ampliar o rol de conhecimentos dos gestores governamentais. Além disso, sugeriu-se que fossem melhorados os instrumentos de avaliação das capacitações, especialmente no sentido de se verificar a aplicabilidade dos conteúdos às práticas laborais exercitadas.

Outro ponto destacado na realização do OFG foi o crescimento da participação dos gestores em cursos ofertados no formato de educação à distância (EaD). Este fato pode ser decorrente da ausência de oferta de cursos pelo PFC em áreas demandadas pelo público ou do descontentamento com a forma de promoção de cursos pelo PFC no passado, causando, para alguns, um afastamento do programa.

Os resultados obtidos mediante a realização de codificação incidental e, posteriormente, de codificação focalizada possibilitaram também a identificação de características desejáveis (representadas com o sinal “+”) e indesejáveis (representadas com o sinal “-“) para a oferta de cursos pelo PFC. A tabela 2 apresenta o conjunto destas características identificadas, bem como excertos que confirmam o posicionamento:

Tabela 2: Características desejáveis (+) e indesejáveis (-) na oferta de cursos do PFC

Característica	Excertos confirmadores
Amplitude (+)	“Quanto mais abrangente for o PFC, eu acho que a gente consegue se adequar melhor, e (...) gera uma (...) massa crítica maior pra Seplag de pessoas diversas, que têm vários conhecimentos.”
Aplicabilidade (+)	<p>“A gente utiliza as ferramentas, a gente faz os testes na hora, enfim, dá pra aprender bem legal.”</p> <p>“Eu sempre tenho feito os cursos do PFC e tenho tido um bom aproveitamento, assim, eu consigo aplicar realmente no trabalho.”</p> <p>“(…) até pra você poder aplicar no seu dia a dia enquanto servidor.”</p> <p>“Eu prefiro cursos práticos.”</p> <p>“quando é aula só muito teórica, particularmente eu não consigo me concentrar.”</p> <p>“treinamento válido é aquele que você utiliza, né, senão no próximo ano a gente</p>

	esqueceu já tudo.”
Atualidade (+)	<p>“ele trazia muito exemplo real e mais recente.”</p> <p>“um curso que eu fiz, que era um pouco mais teórico, de legislação e tal, e o material tava desatualizado.”</p>
Escolha do EaD por adequação temática (+)	<p>“Eu prefiro, inclusive, fazer EaD do que fazer presencial, porque nem sempre a gente consegue participar dos cursos que a gente se interessa.”</p> <p>“a maioria dos cursos eu tô fazendo online, porque é um negócio mais específico.”</p>
Flexibilidade (+)	<p>“Eu acho que o principal é poder se adaptar ao horário que a gente tem disponível.”</p> <p>“você pode aumentar a velocidade da reprodução.”</p> <p>“Eu acho a questão do horário flexível ajuda muito pra gente.”</p> <p>“eu acho que essa questão dessa trilha, de tá sempre aberto e atualizado pra gente, dá uma dimensão melhor dos cursos que você precisa, pra onde você quer ir.”</p> <p>“quando tô na Seplag com tempo sobrando, ou mesmo em casa, posso ter acesso aquele conteúdo e aprender.”</p> <p>“No EAD, é possível interromper um curso, que não está sendo apreciado ou pelo surgimento de uma demanda de trabalho, de forma mais rápida e menos traumática (tendo perdido horas de trabalho)”</p>
Interatividade (+)	<p>“colocar no nosso PFC cursos de forma remota, mas que a gente conseguisse interagir mesmo que não tivesse no mesmo espaço.”</p> <p>“geralmente é um espaço que você tem de troca com os colegas, que não são só da sua equipe, que não tão lá com você diariamente, então, você vê outras pessoas que têm outras ideias.”</p> <p>“você termina perdendo se não tem a possibilidade de, naquele momento que tá vendo a aula, fazer a pergunta.”</p>
Modularidade (+)	<p>“O curso, ele tinha acho que 10 módulos, ou eram 12 módulos.”</p> <p>“um módulo você terminava em uma hora.”</p> <p>“se por um acaso eu tivesse que parar, eu conseguia ver pelo menos um pequeno raciocínio, parar pra fazer alguma coisa, voltava e continuava assistindo.”</p>
Objetividade (+)	<p>“ele tinha uma sequência de 10 vídeos [curtos], e cada vídeo (...) era muito direto, muito objetivo”</p> <p>“Porque quando ela é muito lenta, aí eu tendo... a minha tendência é dispersar.”</p>
Protagonismo (+)	<p>“Eu acho que os melhores cursos que o PFC passou a ofertar foram os que foram dados por nós mesmos, por colegas gestores.”</p> <p>“quando a gente passou a dar as aulas, eu acho que a gente teve uma evolução de qualidade muito grande.”</p> <p>“os melhores cursos realmente da Seplag, do PFC foram aqueles oferecidos pelos seus gestores.”</p> <p>“Eu acho que a gente tem um corpo aí muito qualificado, e que realmente os melhores cursos foram dados pela equipe da Seplag mesmo.”</p>
Virtualidade (+)	<p>“Eu prefiro, inclusive, fazer EaD do que fazer presencial, porque nem sempre a gente consegue participar dos cursos que a gente se interessa.”</p> <p>“a maioria dos cursos eu tô fazendo online, porque é um negócio mais específico.”</p>
Repetibilidade (-)	<p>“eu participei de algumas turmas, eu não sei se duas ou três, do PFC, especificamente sobre orçamento e captação de recursos, e a gente optou por parar porque ficou muito repetitivo,”</p> <p>“o PFC disponibiliza um que eu já não tenha feito, porque tem o problema da repetição,</p>

	<p>né, que tá repetindo tá aqui, muitos cursos,”</p> <p>“Eu acho que pra mim o PFC, por um tempo, ficou muito repetitivo, a gente ficou sem muitas oportunidades de coisas diferentes.”</p> <p>“eu sempre faço os mesmos,”</p>
Comodidade (-)	<p>“sair da Seplag, por exemplo, por uma semana, todos os turnos, termina ficando... inviabilizando, atrapalhando muito o trabalho com a minha equipe.”</p> <p>“É complicado, pra gente, principalmente pra minha equipe, se deslocar, [da área de saúde] pro Cefospe [Centro de Formação dos Servidores]”. “eu tiro o incômodo de sair da Seplag pra ir pra lá, pra o Cefospe, tem a questão do estacionamento, de tudo.”</p>

Fonte: pesquisa direta.

A interpretação dos dados contidos na tabela 2 indica a predominância de características desejáveis por parte dos entrevistados. Nesta perspectiva, foram identificadas as seguintes características desejáveis: amplitude, aplicabilidade, atualidade, escolha do EaD por adequação temática, dinamismo, flexibilidade, interatividade, modularidade, objetividade, protagonismo e virtualidade. Parte dessas características desejáveis reforçam o crescimento significativo da participação de gestores governamentais em cursos baseados em plataforma de educação à distância (EaD), observado mediante o crescimento no número de processos de reconhecimento de cursos. É indicado que tais características possam ser reforçadas na oferta de ações de capacitação pelo PFC, inclusive servindo como fonte para a construção de indicadores que possibilitem a mensuração de sua ocorrência no futuro.

Com isso, tornou-se possível a construção de um modelo mais adequado de capacitação indicado pela pesquisa. Espera-se que o PFC possa oferecer um amplo portfólio composto por ações de capacitação de curta duração, integradas na forma de módulos, em que o gestor possa compor a construção de suas competências de modo flexível. Os objetos educacionais precisam estar conectados com o trabalho, ainda que de modo indireto, ofertadas em jornadas curtas e flexíveis. Preferencialmente, as aulas podem ser virtuais, mas sendo presenciais deve ser evitado deslocamentos do ambiente de trabalho. Deve ser reforçada a utilização de canais de interação instrutor-participante, assim como a aplicação de práticas, com conteúdo atualizado (indica-se o registro da atualização no material), sendo preferencialmente ministradas por gestores de carreira.

Cabe ainda destacar que devem ser evitadas as características indesejáveis apontadas pelos participantes. Neste sentido, houve reclamações especialmente no tocante à repetição de cursos no portfólio ofertado pelo PFC (repetibilidade) e também com relação à comodidade, especialmente no tocante à necessidade de deslocamento para a participação em cursos, o que pode comprometer o ritmo de trabalho. Recomenda-se a verificação do legado individual construído pelos gestores, especialmente no sentido de se verificar a existência de repetições

intencionais de ações de capacitação, o que, caso identificado, pode ser objeto de uma atuação específica da equipe do PFC no sentido de orientar a formação dos gestores que se enquadrarem nesta situação. Outra alternativa implica na sistematização de política de remanejamento interno, que conduza os gestores a mudarem de área e, por conseguinte, buscarem novos conhecimentos para se aperfeiçoarem.

Os riscos inerentes à não compreensão das características desejáveis e indesejáveis é a ausência no atendimento às necessidades de usuários, implicando na ampliação da possibilidade de negação de demanda ou de deserção ao longo das ações de capacitação, conforme indicado nos excertos apresentados e em outros trechos de fala ao longo da entrevista.

Outra informação importante extraída nesta pesquisa se refere ao levantamento de sentimentos expressados pelos participantes do OFG. De modo semelhante ao que foi aplicado com relação às características desejáveis e indesejáveis, adotou-se uma classificação conforme houvesse a percepção positiva (representadas com o sinal “+”) ou negativa (representadas com o sinal “-“), apresentada na tabela 3, que explicita estes aspectos, bem como proporciona a visualização de trechos de fala que corroboram suas definições.

Tabela 3: Sentimentos expressados pelos participantes do OFG.

Comportamentos	Excertos confirmadores
Necessidade de atenção (+)	“você se força a ficar prestando atenção, né?”
Necessidade de concentração em EaD (+)	“Eu não tenho dificuldade de me concentrar, de acompanhar o conteúdo. Porque tem gente que tem, né, tem a necessidade de estar em sala de aula.”
Interesse em função de relação com trabalho (+)	“porque você pode escolher as matérias que mais interessam ou que têm relação ao seu trabalho, né?” “se eu tiver que usar isso no futuro, então, eu vou ter mais apreço por isso.”
Curiosidade de conhecer (+)	“Eu vou muito pela parte da curiosidade.” “Pessoas que têm curiosidade de saber, até pra você poder aplicar no seu dia a dia enquanto servidor.”
Necessidade de disciplina (+)	“E eu me perco assim, eu não consigo, eu não tenho essa disciplina de, depois, ir procurar todas as vezes.”
Escolha da formação por prazer (+)	“você fazer algo na, talvez, numa outra área que você queira participar mais à frente ou queira uma outra secretaria, enfim, e algo também que lhe dá prazer.” “Eu gosto de fazer outros tipos de curso que são do meu interesse, independentemente de carga horária e tudo mais.” “representa mais essa questão de conseguir ligar uma obrigatoriedade a coisas que me dão prazer.” “eu levo muito em consideração os mesmos anseios pessoais pra escolher os cursos que eu vou fazer.”
Insegurança para atuar como instrutor (-)	“Mas tem outras pessoas que poderiam dar, mas, assim, que, por insegurança mesmo, acabam não querendo arriscar, né?”

	<p>“eu tenho receio porque eu acho o público muito crítico. Não vou mentir. Então, assim, eu tenho receio de assumir o papel de instrutora do PFC em virtude do público ser muito crítico.”</p> <p>“isso gera uma certa insegurança. Então, eu acho que muita gente sente isso, sabe? Essa insegurança de assumir esse papel”</p>
Desconexão em função da falta de uso do conhecimento (-)	<p>“até porque se, no caso, aparecer um curso que você não goste, você para o curso, você não precisa terminar o curso, sabe?”</p> <p>“se eu não tiver que usar, eu vou como se fosse descartável, eu uso, daqui a pouco jogo fora e começo de novo, entendeu?”</p> <p>“Então, a gente acabou que, com duas aulas, desistimos do curso e, enfim, não concluímos.”</p>
Dispersão (-)	<p>“Porque quando ela é muito lenta, aí eu tendo... a minha tendência é dispersar.”</p>
Cansaço em função do método adotado (-)	<p>“Então, você chega cansado em casa, vai abrir uma... ainda vai começar a estudar, e é basicamente copia e cola da lei, e depois exercício.”</p>
Frustração por não conseguir concluir formação (-)	<p>“Já aconteceu de eu me inscrever, só que aí chega no dia, a gente não consegue ir. Eu realmente tenho essa dificuldade.”</p> <p>“aparece uma demanda, alguma coisa assim, e você não conseguia concluir o curso.”</p>
Ajustamento a uma formação compulsória, obrigatória (-)	<p>“Quando era presencial no Cefospe, que a gente praticamente tinha que ir lá, você tinha aquela listagem lá e você ficava restrito aquilo.”</p> <p>“era um negócio bem imposto, você tinha que fazer 60 horas. Depois disso não queria saber de mais nada, era só realmente pra completar a carga horária.”</p> <p>“Porque tem um curso e vai dar algum benefício financeiro futuro. Então, eu não tenho muito... como tirar essa obrigação.”</p> <p>“Eu acho que na grande maioria a visão é utilitária, "ó, eu quero bater os 60 de curso de qualquer coisa", entendeu?”</p> <p>“a grande maioria é assim: praticamente bateu as 60, eu não dou uma hora nem por 100, entendeu? É a visão de bater 60 e poder garantir ao final do ano,”</p> <p>“muita gente faz esses cursos do PFC pra completar as 60 horas, né, e no final de tudo, ele faz os cursos pra completar as 60 horas e não serve praticamente de nada.”</p> <p>“e aí eu tava vendo muito como uma obrigação, "ah meu Deus, eu tenho que parar pra fazer".”</p>

Fonte: pesquisa direta.

Conforme apresentado na tabela 3, observa-se a declaração dos seguintes sentimentos positivos relacionados ao PFC: atenção, concentração, interesse em função de relação com o trabalho, curiosidade, disciplina e escolha da formação por prazer. Por outro lado, foram verificados sentimentos negativos em relação ao PFC: insegurança para atuar como instrutor, desconexão em função da falta de uso do conhecimento, dispersão, cansaço em função do método adotado, frustração por não conseguir concluir formação e ajustamento a uma formação compulsória. A identificação destes sentimentos reforça a observância de alguns

comportamentos e, principalmente, de algumas posturas dos gestores governamentais em relação ao PFC.

Ainda com relação aos sentimentos, percebe-se a necessidade da consideração destes na condução de ações de capacitação promovidas pelo PFC. Nesta direção, a identificação destes sentimentos enseja a construção de indicadores que possibilitem o acompanhamento dos usuários do PFC no tocante a sua evolução ao longo do tempo, como por exemplo, o possível crescimento de frustração ocasionado pela desistência de participação em cursos motivada por exigências do trabalho.

Também foi observada a existência de um *continuum* estabelecido entre ajustamento, enquanto sentimento relacionado à obrigatoriedade de participação nos cursos, e prazer em relação ao PFC, conduzindo ao entendimento de duas posturas complementares, uma percebendo o PFC enquanto atividade compulsória e outra com a percepção do PFC como uma atividade hedonística. De um lado, observa-se em alguns excertos a reiteração de que gestores governamentais enxergam o PFC sob uma ótica mais utilitarista, ou seja, visam simplesmente atender às exigências normativas para a conquista dos incentivos estabelecidos pelo referido programa. Por outro lado, verifica-se um discurso constituído por participantes que assentam na vontade de aprender, inclusive conhecimentos extra laborais, a escolha das ações de capacitação, independente da carga horária necessária. Assim, recomenda-se a realização de estudo sobre o histórico de participação dos gestores governamentais em ações de capacitação, de modo a se identificar perfis comportamentais e realizar o ajuste nas condições de oferta para os servidores.

Também é indicada a verificação da possível relação entre os perfis comportamentais identificados e a deserção nas ações de capacitação do PFC, a repetição de participação em cursos e à participação em cursos em EaD. Ressalte-se que, como foi apontado por uma participante, pode haver a identificação de posicionamentos intermediários no *continuum* obrigação-prazer, o que poderia levar ao reconhecimento de outros grupos de usuários mais centrados em relação a estas posturas.

Foram levantados ainda eventuais problemas e condições necessárias com relação à disponibilidade de gestores para atuarem como instrutor. Os problemas identificados estão relacionados à características pessoais, tais como timidez, desconforto e sentimento de insegurança, anteriormente reportado, como também relacionados à questões de ordem interpessoal e social, como a percepção de criticidade do público atendido pelo programa, haja vista a elevada qualificação dos gestores, ou a comparação com outros instrutores que ministraram cursos anteriormente, e ainda questões de ordem organizacional, relacionados a

não divulgação de oportunidades de instrutoria e a ausência de instrumentos formais de seleção. Outro ponto observado e que precisa de uma atenção maior é acerca da perda de instrutores em função de remanejamentos organizacionais e por outras motivações não identificados na pesquisa.

Neste sentido, é sugerida a realização de processos internos para seleção de novos instrutores para atuação na Seplag e em outros entes públicos, bem como a identificação de meios para reforçar os vínculos com instrutores que já atuaram no PFC, inclusive com o desafio de construir novas ações de capacitação e/ou adaptar as anteriormente ministradas. De igual modo, é desejável que seja criado programa de formação de instrutores, com a abertura de espaços para inserção de novos instrutores como coatores nas ações de capacitação promovidas pelo PFC, de modo a mitigar restrições de ordem pessoal, interpessoal e social identificadas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente seção foi construída para apresentar as considerações finais acerca do estudo realizado. O trabalho se caracterizou como um estudo de caso qualitativo, mediante o uso da técnica *online focus group* (OFG), cujo objetivo foi o de apresentar os principais resultados alcançados com a utilização desta técnica inovadora no âmbito de um programa de formação de gestores governamentais (PFC), de modo a possibilitar sua replicação em outros contextos relacionados à administração pública.

A aplicação do OFG transcorreu conforme proposto por Schröder e Klering (2009), englobando as etapas de planejamento, de condução e de análise de resultados. Participaram da atividade um conjunto de 11 (onze) gestores governamentais, que representaram todas as unidades organizacionais da Seplag. Foi possível verificar adequação da composição do grupo com os critérios propostos por Krueger e Casey (2015), ou seja, a aplicação do OFG envolveu pessoas, constituindo um grupo razoavelmente homogêneo (gestores governamentais) e não familiarizado (pertencentes a diferentes unidades organizacionais), gerando dados qualitativos sobre uma discussão focada (melhorias no PFC).

O resultado da pesquisa indicou, em termos gerais, uma impressão favorável do PFC pelos entrevistados, sustentada pela implantação de trilhas de aprendizagem e de instrumentos de consulta descomplicados, maior acesso dos usuários à construção do programa, como também a disponibilidade da equipe do PFC, sua capacidade de diálogo e de responder às

demandas dos gestores governamentais. Os participantes também externaram satisfação, quanto aos canais de comunicação, utilizados pelo PFC, bem como quanto à qualidade e à diversidade das ações de capacitação oferecidas. Os participantes também ressaltaram o papel da curadoria, como instrumento facilitador das possibilidades de capacitação.

Com a realização do OFG foi possível a verificação de características desejáveis e indesejáveis do PFC, mediante a leitura e análise dos excertos de fala expressados pelos participantes. Tais características propiciaram a construção de um modelo mais adequado de capacitação, bem como possibilitam a construção de indicadores de performance do programa. É ainda importante ressaltar os riscos, oriundos da não observação das características apontadas, pois caso não haja o atendimento das necessidades dos usuários, incorre-se na possibilidade de queda da demanda e/ou abandono do acompanhamento das ações de capacitação.

De igual modo, foram mapeados os sentimentos atribuídos pelos participantes dos PFC, observando-se a existência de posturas que oscilam de sentimentos de obrigatoriedade até sentimentos de prazer. Em decorrência disso, arvora-se a sugestão para que sejam construídos indicadores que possibilitem o acompanhamento destes sentimentos ao longo de tempo, a fim de monitorar, por exemplo, a taxa de abandono de curso por usuário.

A verificação das características do PFC, bem como dos sentimentos, possibilitou a formulação de um conjunto de recomendações voltados para o aperfeiçoamento do referido programa de formação. Como pontos de melhoria indicados, destacam-se as seguintes propostas: a) maior customização das ações de capacitação, com o desenvolvimento de cursos voltados para a compreensão do “negócio” das várias secretárias e órgão do Estado; b) melhoria dos instrumentos de avaliação das capacitações, com a verificação de aderência dos conteúdos às atividades laborais; c) realização de processo interno de recrutamento e seleção de novos instrutores, com a sugestão da criação de um programa de formação de instrutores para dar sustentação ao processo.

Em face das contribuições alcançadas com a aplicação do OFG, indica-se a continuidade de sua aplicação em oportunidades futuras, de modo a ser possível a implementação das recomendações sugeridas, bem como a verificação dos efeitos gerados sob a ótica dos usuários do PFC. Recomenda-se ainda a realização de estudos futuros que englobem sobretudo a aplicação do OFG no âmbito da administração pública, especialmente com a incorporação das mudanças que certamente serão promovidas em face do término da pandemia do Covid-19.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Nelsio; BALDANZA, Renata; GONDIM, Sônia. Os grupos focais on-line: das reflexões conceituais à aplicação em ambiente virtual. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v.6, n.1, p.05-24, jan. 2009.

ARRUDA, Eucídio. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **EmRede**, Porto Alegre, v.7, n.1, p.257-275, maio 2020.

BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BELO, Luís; AMORIM, Simone. **Uma ferramenta para conduzir focus group online integrado em uma rede social**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBa), Salvador, 2017. Disponível em: <<https://ads.ifba.edu.br/item1172>> . Acesso em: 15 set. 2020.

BLOOR, Michael; FRANKLAND, Jane; THOMAS, Michelle; ROBSON, Kate. **Focus groups in social research**. London: Sage, 2001.

BOYDELL, Nicola; FERGIE, Gillian, MCDAID, Lisa; HILTON, Shona. Avoiding pitfalls and realising opportunities: reflecting on issues of sampling and recruitment for online focus groups. **International Journal of Qualitative Methods**, Alberta, v.13, n.1, p.206-223, Feb.2014.

BRANDÃO, José; LUCENA, Eduardo. “Não, Tempo, não te gabarás de que eu mudo!” evidências da dimensão temporal na aprendizagem de praticantes da estratégia no setor público. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v.9, n.1, p.49-62, set. 2018.

CARNEIRO, Leonardo; RODRIGUES, Waldecy; FRANÇA, George; PRATA, David. Uso de tecnologias no ensino superior público brasileiro em tempos de pandemia COVID-19. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 9, n. 8, p. 1-18, ago. 2020.

CHARMAZ, Kathy. **Constructing grounded theory**. London: Sage, 2014.

FARIA, Aline; OLIVEIRA JR., Moacir. Grupos de foco on-line assíncronos: uma breve reflexão sobre sua aplicação. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v.19, n.54, p.194-202, set./dez. 2019.

GALEGO, Carla; GOMES, Alberto. Emancipação, ruptura e inovação: o “focus group” como instrumento de investigação. **Revista Lusófona de Educação**, v.5, n.5, p.173-184, nov. 2005.

KRUEGER, Richard; CASEY, Mary. **Focus group: a practical guide for applied research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2015.

MERRIAM, S. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MORGAN, David. **Focus groups as qualitative research**. Beverly Hills: SAGE Publications, 1988.

MURGADO-ARMENTEROS, Eva; TORRES-RUIZ, Francisco; VEGA-ZAMORA, Manuela. Differences between online and face to face focus groups, viewed through two approaches. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, Santiago, v.7, n.2, p.73-86, Aug.2012.

OLIVEIRA, Mírian; FREITAS, Henrique. Focus group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **Revista de Administração da USP – RAUSP**, São Paulo, v.33, n.3, p.83-91, jul./set. 1998.

PATTON, Michael. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.

PERNAMBUCO. Decreto nº 37.828, de 02 de fevereiro de 2012. Cria o Instituto de Gestão Pública de Pernambuco - “GESTÃO/PE” na estrutura organizacional da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Pernambuco. **Diário Oficial do Estado de Pernambuco**. Recife, PE, 02 de fevereiro de 2012. Disponível em: <http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=6&numero=37828&complemento=0&ano=2012&tipo=>. Acesso em: 15 jun. 2015.

_____. Lei complementar nº. 141, de 3 de setembro de 2009. Dispõe sobre o modelo integrado de gestão do poder executivo do Estado de Pernambuco. **Diário Oficial do Estado de Pernambuco**, Recife, PE, 03 set. 2009. Disponível em: <http://legis.alepe.pe.gov.br/arquivoTexto.aspx?tiponorma=2&numero=141&complemento=0&ano=2009&tipo=&url=>. Acesso em: 15 out. 2014.

SCHRÖEDER, Christine; KLERING, Luís. On-line focus group: uma possibilidade para a pesquisa qualitativa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.7, n.2, p.333-348, jun. 2009.

SILVA, Isabel; VELOSO, Ana; KEATING, José. Focus group: considerações teóricas e metodológicas. **Revista Lusófona de Educação**, Lisboa, v.26, n.26, p.175-190, ago. 2014.

STAKE, R. **A arte da investigação com estudos de caso**. Lisboa: Calouste Gulbenkian, 2009.

TURNEY, Lyn; POCKNEE, Catherine. Virtual focus groups: new frontiers in research. **International Journal of Qualitative Methods**, Alberta, v.4, n.2, p.32-43, June 2005.

YIN, R. **Case study research**. Thousand Oaks: Sage, 2008.