

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Curso de Administração – CADM

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA JUSTIÇA FEDERAL NA
PARAÍBA: Análise do Curso “Feedback como Ferramenta Gerencial”**

VITOR AMORIM DE CARVALHO NEVES

João Pessoa
Junho 2022

VITOR AMORIM DE CARVALHO NEVES

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA JUSTIÇA FEDERAL NA
PARAÍBA: Análise do Curso “Feedback como Ferramenta Gerencial”**

Trabalho de curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal na Paraíba/UFPB.

Professora Orientadora: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

João Pessoa
Junho 2022

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N518t Neves, Vitor Amorim de Carvalho.

Treinamento e desenvolvimento na Justiça Federal na Paraíba: análise do curso "Feedback como Ferramenta Gerencial" / Vitor Amorim de Carvalho Neves. - João Pessoa, 2022.

28 f.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Desenvolvimento gerencial. 2. Feedback. 3. Administração pública. I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005.96(02)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Vitor Amorim de Carvalho Neves

Trabalho: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA JUSTIÇA FEDERAL NA PARAÍBA: Análise do Curso “Feedback como Ferramenta Gerencial”

Área de pesquisa: Recursos Humanos

Data de aprovação:

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA KRUTA DE ARAUJO BISPO
Data: 10/06/2022 14:16:30-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo
Orientadora

Documento assinado digitalmente
 Anielson Barbosa da Silva
Data: 10/06/2022 13:29:31-0300
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Anielson Barbosa da Silva
Membro

RESUMO

Este trabalho objetivou analisar se o conteúdo ministrado no Curso “Feedback como Ferramenta Gerencial”, aplicado na Justiça Federal na Paraíba, favoreceu o desenvolvimento de competências gerenciais nos servidores que exercem funções comissionadas, bem como verificar a aplicação prática desses conceitos. A pesquisa de natureza qualitativa básica foi realizada com cinco servidores do Tribunal por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado. Após análise dos dados obtidos, percebe-se que o Programa de Desenvolvimento Gerencial em questão logrou êxito no desenvolvimento desses gestores, apresentando impactos individuais e coletivos que refletem na melhoria dos serviços desempenhados, conforme exposto pelos entrevistados. Em decorrência do curso ministrado, os servidores relatam uma maior sensação de autoconhecimento, reflexão, empatia, flexibilidade, comprometimento, motivação e engajamento, além de destacar o caráter de imprescindibilidade do exercício do feedback no cotidiano funcional. Levando em consideração o Programa de Desenvolvimento Gerencial de caráter bienal implementado pela Justiça Federal na Paraíba, fica evidente que o Tribunal está no caminho certo para o desenvolvimento do seu quadro de servidores.

Palavras-chave: desenvolvimento gerencial; feedback; administração pública.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	Treinamento e Desenvolvimento	8
2.2	Ensino a Distância (EaD)	9
2.3	Avaliação do treinamento	10
2.4	Feedback	11
3	METODOLOGIA	12
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	13
4.1	Desenvolvimento gerencial	13
4.2	Feedback	14
4.3	Programa de Desenvolvimento Gerencial	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
	REFERÊNCIAS	19
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	22
	APÊNDICE B – QUADRO DE CATEGORIZAÇÃO	23

1 INTRODUÇÃO

Considerando o atual ambiente organizacional, competitivo, dinâmico e em constante evolução, sobretudo em razão do surgimento de novas tecnologias, empresas buscam um incessante desenvolvimento e a aquisição de competências por meio dos seus funcionários, peças essenciais ao sucesso organizacional.

Nesse sentido, as organizações buscam flexibilidade e inovação, convertendo seus funcionários em fonte de vantagem competitiva, pois, quando estes se qualificam e adquirem novas competências, tornam-se aptos a acompanhar a rápida evolução do mercado e os avanços tecnológicos, contribuindo para o aprimoramento organizacional (CERIBELI; PINTO; MELO, 2017).

Embora inseridas em um contexto diferente, as organizações do setor público também dependem dos seus funcionários, denominados servidores, para a consecução de seus objetivos, de modo a proporcionar uma melhoria na prestação de seus serviços, bem como a modernização do Estado. Assim, o poder público necessita de uma contínua qualificação de sua força de trabalho. Tal necessidade ficou evidente com o princípio constitucional da eficiência, acrescido ao ordenamento jurídico vigente por meio da Emenda Constitucional nº 19 de 1998.

Conforme tal princípio, a Administração Pública assume o compromisso de prestar seus serviços com presteza, celeridade e adequado nível de qualidade no alcance do bem comum, sua finalidade precípua. Para tal fim, a gestão pública frequentemente lança mão da realização de ações de treinamento e desenvolvimento voltadas para seus servidores, observando-se uma tendência de investimento no capital humano do setor público através de uma política de valorização de pessoal para que os servidores consigam atender às demandas da sociedade (AMORIM; SILVA, 2012).

Amplamente difundido nos poderes institucionais da Administração Pública, o treinamento se mostra essencial para a promoção de alguns benefícios, tais como um aperfeiçoamento do desempenho funcional, aumento da produtividade e aprimoramento das relações interpessoais, garantindo que as atividades-fim da Administração Pública sejam executadas adequadamente (AMORIM; SILVA, 2012).

Levando em consideração a prudência no dispêndio das verbas públicas que financiam essas ações de treinamento, faz-se necessário avaliar cuidadosamente alguns aspectos relativos à organização e suas lacunas de capacitação. A priori, devem ser avaliadas as necessidades de treinamento da organização, de modo a proceder à contratação de um curso adequado, que venha a prover as lacunas de competências identificadas na organização. A posteriori, procede-se à avaliação do curso aplicado em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

Servidores públicos devem ser avaliados constantemente para verificar se a sua performance é compatível com a finalidade do Estado, de modo que possam verificar a sua dignidade, responsabilidade e capacidade de criação no cumprimento da sua missão, que é contribuir para o bem-estar da população (AMORIM; SILVA, 2012). Assim, Treinamento e Desenvolvimento configuram-se como eficazes estratégias para desenvolver os conhecimentos, habilidades e melhorar atitudes dos servidores, em consonância com as ações institucionais (AMORIM; SILVA, 2012). Verifica-se que os gestores públicos têm efetivamente valorizado as ações de treinamento de pessoal para qualificar seu quadro de funcionários e melhorar tanto o desempenho individual de cada servidor, como os resultados organizacionais (AMORIM; SILVA, 2012).

Portanto, o setor público deve priorizar as ações de Treinamento, de modo a atender aos interesses da sociedade, promovendo o bem público a todos os cidadãos. A partir de efetivas ações de Treinamento e Desenvolvimento, seus servidores poderão executar suas atividades com mais competência e esmero. É necessário que medidas sejam adotadas para acabar com a

imagem negativa que o funcionalismo público detém, melhorando também a qualidade dos serviços prestados (AMORIM; SILVA, 2012).

Os órgãos e entidades da administração pública direta e indireta desempenham funções atípicas e são constantes alvos de críticas por parte da população, em razão da morosidade de seus serviços, por vezes inacessíveis e pouco transparentes, reflexo de disfunções da burocracia enraizada e da negligência dos gestores com a importância da contínua capacitação dos servidores públicos.

Na década de 1980, já se constatava que as atividades de Treinamento vinham recebendo crescente atenção no Brasil, mas que, no âmbito das empresas públicas, os esforços eram direcionados à mera alocação de recursos (MOTTA, 1981). Assim, verifica-se que o Brasil ainda carece de mudanças referentes a oportunidades na área de treinamento, bem como de maiores pesquisas, experiências nos âmbitos das organizações e de mais revisões que permitam avanços no tema (ABBAD; MOURÃO, 2012).

A Resolução nº 240 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 9 de setembro de 2016, dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário Federal, de observância obrigatória para todos os entes do referido poder, incluindo a Justiça Federal na Paraíba. Nesse contexto, a Resolução traz como uma de suas diretrizes para o acompanhamento e o desenvolvimento de gestores assegurar oportunidades de desenvolvimento e aquisição de competências gerenciais aos gestores, bem como vincular seu desenvolvimento na carreira ao seu desempenho e ao aprimoramento de suas competências. O Programa de Desenvolvimento Gerencial aplicado na Justiça Federal na Paraíba está inserido nesse âmbito.

Torna-se evidente a relevância da aplicação e da devida avaliação de ações de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações, bem como da prévia análise das necessidades de treinamento, sobretudo do setor público, configurando-se como crescentes objetos de pesquisa e estudos acadêmicos.

O presente artigo tem como objetivos analisar se o conteúdo ministrado no Curso “Feedback como Ferramenta Gerencial” favoreceu o desenvolvimento de competências gerenciais nos cursistas, bem como verificar a aplicação prática dos conceitos. A ação de capacitação fez parte de um Programa de Desenvolvimento Gerencial realizado com 253 servidores da Justiça Federal na Paraíba. Todos os servidores que participaram da ação de treinamento ocupavam funções comissionadas e, portanto, exerciam atribuições de chefia e liderança.

O curso foi aplicado por meio de seis turmas no período de junho a novembro de 2020, na modalidade Ensino a Distância (EaD), em plataforma *moodle* própria. Foram tratados temas como autoconhecimento, empatia, assertividade, comunicação não-violenta, competências, situações críticas e escuta ativa, distribuídos por quatro módulos, disponibilizados semanalmente, perfazendo um total de 30 horas-aula.

O referencial teórico a seguir foi constituído a partir de artigos obtidos em pesquisas realizadas nas plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Repositório Institucional da Universidade de Brasília (UnB) entre os meses de julho de 2021 e março de 2022.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas organizações contemporâneas, a área de Treinamento e Desenvolvimento deixa de ser vista como secundária e assume um status estratégico, tornando-se corresponsável por alavancar o nível de competitividade das organizações, devendo ainda suprir as lacunas de competências provenientes dos processos de recrutamento e seleção, preparar os indivíduos para promoções e minimizar os *gaps* identificados nas avaliações de desempenho (CERIBELI; PINTO; MELO, 2017).

A nível individual, os programas de capacitação não se restringem ao desenvolvimento das habilidades técnicas do servidor, procurando elencar também suas necessidades, motivações e dificuldades, entre outros aspectos que venham a influenciar seu comportamento, desempenho e produtividade (AMORIM; SILVA, 2012). Pela ótica da organização, compreende-se que os programas de treinamento e desenvolvimento ofertados devem estar alinhados com os propósitos organizacionais, desenvolvendo as competências de seus funcionários de forma sustentável e contínua, com vistas à melhoria dos processos de trabalho (AMORIM; SILVA, 2012).

Ações de treinamento exigem altos investimentos financeiros, justificando uma maior cobrança em relação ao retorno sobre esse investimento, além da preocupação com a produtividade, aumento do desempenho e a mudança nas habilidades exigidas pelas organizações (SANTOS; MOURÃO, 2011). Tal cobrança é potencializada nos órgãos públicos, onde a deficiência da qualificação do quadro de pessoal muitas vezes gera desperdício de recursos técnicos, financeiros e humanos, causando elevação dos custos operacionais e queda na qualidade dos serviços ofertados à sociedade (AMORIM; SILVA, 2012).

Treinamento e Desenvolvimento podem ser vistos como um sistema composto por três elementos: levantamento de necessidades; planejamento do treinamento e execução; e avaliação de resultados. Tais elementos devem se manter sempre interligados, em constante troca de informações, sendo o subsistema de avaliação de resultados o principal responsável por retroalimentar o sistema, subsidiando melhorias que se refletem no contínuo aperfeiçoamento dos servidores (CERIBELI; PINTO; MELO, 2017). Assim, de modo a garantir a motivação para a transferência, é necessário que o levantamento de necessidades produza informações que possibilitem planejar cursos que ajudem o participante a resolver problemas de trabalho (ABBAD *et al*, 2001).

2.1 Treinamento e Desenvolvimento

O Treinamento visa preparar os servidores para o desempenho de determinadas tarefas mediante um processo contínuo de atualização dos procedimentos pertinentes ao cargo ocupado, podendo contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos profissionais no que tange ao autodesenvolvimento e autoconfiança, diminuindo o estresse, a frustração e o conflito, com o aumento da satisfação com o cargo e o reconhecimento (AMORIM; SILVA, 2012).

Compreende-se que, sobretudo, a razão de existência das ações de treinamento é o impacto do mesmo no trabalho, posto que não basta haver a aquisição sistemática de conhecimentos, é preciso ainda que esses sejam capazes de provocar uma mudança na atuação dos indivíduos e nos resultados da organização (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014). Observa-se ainda que quem aplica com maior intensidade o que aprendeu nos treinamentos tende a apresentar maior satisfação com a chefia e com a natureza do trabalho (SANTOS; MOURÃO, 2011).

O treinamento eficaz possibilita maior autonomia aos indivíduos, com a obtenção de melhores resultados, a superação de dificuldades e o desenvolvimento da capacidade de tomar importantes decisões de maneira mais independente, com uma maior aptidão para o desempenho de suas funções, aumentando a confiabilidade da chefia e de si mesmo em relação às tarefas realizadas (MARQUES; MORAES, 2004).

Em consonância com o propósito da ação de capacitação aplicada no referido Tribunal, o treinamento gerencial pode ser entendido como um processo de potencialização e desenvolvimento do gerente, considerado como de longa duração, objetivando contribuir para o desenvolvimento das características pessoais, sendo que possui um impacto maior quando comparado aos treinamentos tradicionais, não somente quanto à questão temporal, mas também nos âmbitos pessoal e profissional, à medida que pode afetar os níveis de qualidade de vida e

estresse ocupacional. Nesse sentido, este tipo de treinamento procura desenvolver os gerentes para que possam atuar de forma flexível e eficaz a fim de promover as mudanças necessárias nos diversos contextos organizacionais (MARQUES; MORAES, 2004).

Entretanto, o treinamento sozinho não é condição necessária ou suficiente ao bom desempenho. Sua aplicação isolada não garante a aprendizagem e muito menos a transferência de treinamento, sendo apenas uma entre múltiplas variáveis organizacionais que afetam o desempenho no trabalho (ABBAD *et al*, 2001).

A estruturação da ação de treinamento também é imperativa para a efetivação do aprendizado, de modo que alguns fatores podem ser impeditivos da transferência, tais como aulas expositivas em excesso, pouca oportunidade de colocar em prática o desempenho ensinado e a falta de similaridade entre as situações de treinamento e as encontradas no trabalho (ABBAD *et al*, 2001).

Verifica-se que o treinamento costuma ser visto como uma atividade de segundo plano e, em geral, é associado a outras políticas (como ascensão na carreira) e aplicado indiscriminadamente, sem conseguir atender às necessidades específicas de cada unidade organizacional e dos servidores nelas lotados, o que contribui para que muitos façam os cursos sem conseguir efetivamente utilizar os resultados no seu cargo (AMORIM; SILVA, 2012).

Assim, se as ações de capacitação não forem bem administradas, podem significar subtração de valor ao retirar pessoas de seus postos de trabalho e engajá-las em atividades que em nada contribuem para aumentar os seus conhecimentos e melhorar comportamentos e atitudes (AMORIM; SILVA, 2012).

Por sua vez, o processo de desenvolvimento foca no preparo do indivíduo para cargos com maior nível de complexidade em relação àqueles atualmente ocupados (CERIBELI; PINTO; MELO, 2017). O desenvolvimento oferece ao treinando uma ampla visão dos negócios, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo, assim aperfeiçoando as capacidades e motivando os funcionários a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Observa-se que o desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (CREMONEZI; GIULIANI; PIZZINATTO, 2013).

Assim, os programas de desenvolvimento voltados para a aprendizagem gerencial devem buscar compatibilizar o desenvolvimento de conhecimentos técnicos vinculados à educação com o desenvolvimento de habilidades gerenciais e a mudança nas perspectivas de significados, por meio da vivência de experiências em situações ricas em aprendizagem, revelando o seu caráter transformador (MAPURUNGA *et al*, 2016). Observa-se ainda forte associação das ações de desenvolvimento à gestão de carreiras, ampliando o conceito de carreira e mostrando o quanto o mesmo está ligado a constantes ações de capacitação e aprendizagem (CARVALHO; MOURÃO, 2014).

2.2 Ensino a Distância (EaD)

Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho de servidores, à preparação dos mesmos para novas funções e ao retreinamento para a adaptação desses profissionais à introdução de novas tecnologias no trabalho (SANTOS; MOURÃO, 2011). Tal adaptação tornou-se imperativa com a adoção de novas tecnologias de trabalho remoto no contexto da pandemia da COVID-19, impulsionando também a implementação de ações de treinamento na modalidade Ensino a Distância, cujos modelos pedagógicos geralmente conferem maior autonomia e responsabilidade aos treinandos (ABBAD; CORRÊA; MENESES, 2010).

No contexto do EaD, treinamentos mediados por computador e pela web tornaram-se cada vez mais frequentes na capacitação e qualificação profissional (ABBAD; CORRÊA; MENESES, 2010). A Educação a Distância tem como principais características o uso extensivo

de tecnologia, a facilidade de reprodução em larga escala (permitindo maior número de alunos num mesmo evento), a não existência de barreiras geográficas, o uso de métodos de aprendizagem específicos e a possibilidade de autoaprendizagem (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014).

Assim, o EaD configura meio eficaz de ensino, por intermédio do qual custos podem ser reduzidos sem prejudicar a aquisição dos conhecimentos (CARVALHO; ABBAD, 2006). Verifica-se ainda que cursos a distância pressupõem novos comportamentos dos alunos, entre os quais se destacam as capacidades de pensar e agir independentemente, fazer escolhas acertadas entre vários planos de estudos de um curso, refletir sobre sua própria aprendizagem e controlar suas próprias atividades de aprendizagem (ABBAD; CORRÊA; MENESES, 2010).

Vale ressaltar que em cursos a distância pela Internet, as características individuais podem ter maior influência nos efeitos do treinamento por se tratar de uma aprendizagem que depende muito mais do esforço do próprio indivíduo (autogestão da aprendizagem) do que dos recursos instrucionais em si (ZERBINI; ABBAD, 2005). Por exemplo, indivíduos que experimentam maiores dificuldades em relação ao manejo de elementos eletrônicos apresentam maior chance de se evadir de tais programas educacionais (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014). Ademais, cursos a distância são úteis no desenvolvimento de diversas estratégias cognitivas como as de autoavaliação, administração do tempo, autoestudo, automonitoramento, participação em comunidades virtuais e teletrabalho (ABBAD; MOURÃO, 2012).

2.3 Avaliação do treinamento

A avaliação de treinamento é um elemento essencial, já que é responsável pelo fornecimento de retroalimentações que asseguram o aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento (ZERBINI; ABBAD, 2005). Assim, a avaliação consiste em determinar a efetividade do programa aplicado. Avaliar é uma das partes primordiais do processo e não se pode pensar na mesma como etapa final de um programa de treinamento, pois avaliar deve ser algo contínuo para garantir a eficácia dos programas aplicados (CREMONEZI; GIULIANI; PIZZINATTO, 2013).

Assim, na avaliação de treinamento são colhidas informações sistemáticas sobre todo o processo e é atribuído valor ao treinamento, com o julgamento do grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização, funcionando como meio de realimentação do sistema de treinamento (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004). O subsistema avaliação de treinamento indica os pontos positivos que devem permanecer nos treinamentos futuros, bem como sinaliza aspectos a serem modificados ou retirados do planejamento (CARVALHO; ABBAD, 2006).

O modelo clássico de avaliação de Kirkpatrick (1976) define quatro níveis de avaliação: reações, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados. As reações representam medidas de satisfação com o treinamento em termos de qualidade do programa, instalações e desempenho do instrutor. A aprendizagem diz respeito à avaliação das diferenças de desempenho dos treinandos antes e depois do treinamento, em termos dos objetivos instrucionais. Por sua vez, o comportamento no cargo aborda as melhorias no desempenho do treinando no trabalho, decorrentes da aplicação do que foi aprendido no treinamento. Por fim, os resultados enfocam as mudanças ocorridas no nível da organização em função do treinamento (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004).

A variável reação diz respeito, sobretudo, à satisfação do aluno com o curso, seja aos procedimentos instrucionais do curso, à sua aplicabilidade, aos instrutores ou à interface gráfica (CARVALHO; ABBAD, 2006), sendo a variável mais frequentemente avaliada após a aplicação de ações de treinamento no setor público, em detrimento das demais variáveis.

Verifica-se ainda a importância do apoio, que corresponde ao suporte material oferecido pela organização para a execução do treinamento, bem como às expectativas do treinando de encontrar no ambiente de trabalho clima propício à transferência de aprendizagem (ABBAD; GAMA; ANDRADE, 2000). Embora esse apoio gerencial ao treinamento não seja intrínseco ao processo instrucional, afeta o modo como o treinando percebe o evento do qual participou (ABBAD *et al*, 2001).

A literatura busca estudar e compreender o impacto do treinamento no trabalho, definida como a autoavaliação feita pelo próprio participante acerca dos efeitos mediatos produzidos pelo treinamento em seus níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho (ABBAD; GAMA; ANDRADE, 2000).

Ressalta-se que impacto do treinamento compreende noções de desempenho e motivação, de modo que o indivíduo também precisa querer fazer (motivação) a tarefa e ter condições do ambiente para tal, além de serem avaliados o desempenho, a motivação e as atitudes da clientela depois do término do treinamento (ZERBINI; ABBAD, 2005).

2.4 Feedback

Dado o caráter imperativo das comunicações humanas que são desenvolvidas no exercício de uma função gerencial, a utilização do feedback nas relações funcionais com subordinados apresenta relevância no processo da consecução dos objetivos organizacionais. Possibilita ainda proporcionar um senso de coesão e sinergia no grupo de profissionais que desempenham suas respectivas funções. Assim, o feedback foi a temática escolhida para o curso que é objeto de estudo do presente artigo.

De maneira concisa, feedback pode ser conceituado como a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões, seja no âmbito pessoal, profissional ou acadêmico, envolvendo não apenas a efetiva captação do juízo de valor, mas também a percepção do emissor acerca da reação do receptor à mensagem transmitida (PRATES *et al*, 2020). Verifica-se que o feedback aplicado nas organizações pode gerar um maior sentido e eficaz direcionamento para os colaboradores na execução de suas atividades, com o apoio e envolvimento da liderança, considerando a tendência do desenvolvimento de vários canais de informação e o estabelecimento da comunicação em várias direções nas organizações (ALVES *et al*, 2017).

Na moderna Gestão de Pessoas, apresenta-se como relevante ferramenta o feedback 360 graus, uma tecnologia de gestão capaz de avaliar competências, comportamentos, habilidades e desempenho de indivíduos (ALVES *et al*, 2017), de modo que seja obtido o maior número de informações sobre o desempenho de um funcionário, a partir da ampliação da quantidade de pessoas que o avaliam (BRANDÃO *et al*, 2008).

Tal modelo preconiza que o funcionário seja avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos com os quais interaja no seu trabalho, incluindo até mesmo uma autoavaliação, partindo-se do pressuposto de que a avaliação feita por diversos autores é mais rica e fidedigna do que aquela realizada por uma única pessoa (BRANDÃO *et al*, 2008).

Constata-se então o poder transformador do feedback, que exerce influência sobre os agentes com a potencialização de qualidades e correção de limitações, além da indicação de procedimentos e modelos gráficos (PRATES *et al*, 2020). Assim, feedback constitui importante ferramenta do desenvolvimento profissional contínuo, de modo que sua ausência pode provocar distorções de interpretação e o distanciamento do indivíduo dos objetivos propostos no processo de comunicação (SANTOS; FILHO; SANTOS, 2021).

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo proposto de avaliar o Programa de Desenvolvimento Gerencial aplicado na Justiça Federal da Paraíba e verificar a percepção dos servidores que realizaram a referida ação de capacitação, foram adotados os métodos e pressupostos de uma pesquisa qualitativa básica que, conforme Merriam (2009), é definida como um estudo que busca saber e interpretar o modo como os indivíduos constroem significados de suas experiências, suas vidas e seus mundos, tornando-se, assim, adequada a esta pesquisa.

O processo de coleta dos dados empíricos ocorreu por meio da técnica de aplicação de entrevistas com roteiro semiestruturado (apêndice A). Na entrevista semiestruturada, a resposta não está condicionada a uma padronização de alternativas formuladas pelo pesquisador. Tal técnica geralmente está focalizada em um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias pertinentes no momento da entrevista. É adequada para uma coleta de informações que sejam fruto de associações feitas pelo entrevistado, emergindo, assim, de forma mais livre (MANZINI, 1990/1991).

O roteiro semiestruturado abordava os seguintes tópicos: dados demográficos, incluindo dados como formação acadêmica e tempo de serviço público e função comissionada; questões de ambientação, objetivando compreender as atividades desenvolvidas pelos gestores no tocante à gestão de pessoas, bem como suas percepções sobre feedback e desenvolvimento gerencial, além de identificar tais conceitos nas suas experiências práticas; e, por fim, questões direcionadas ao curso aplicado com o fito de perceber nos entrevistados a relevância da temática escolhida e o desenvolvimento de competências gerenciais. O roteiro elaborado preliminarmente mostrou-se adequado aos objetivos propostos, de modo que ao longo das entrevistas observou-se a saturação dos dados.

Assim, foram realizadas, no período de 11 a 29 de março de 2022, cinco entrevistas com servidores que cursaram a ação de capacitação, buscando uma compreensão aprofundada das percepções e das experiências dos entrevistados, visando à saturação de dados, de modo que as respostas começaram a se repetir, indicando que os dados obtidos já são suficientes. As entrevistas, que duraram de sete a 24 minutos, foram conduzidas em tempo real por meio da plataforma Google Meet e, com a anuência dos entrevistados, foram gravadas para uma posterior transcrição, facilitando a análise dos dados.

Para a escolha dos respondentes, foram definidos como critérios a escolaridade mínima de nível superior e o tempo mínimo de dois anos no exercício da função comissionada, além da obrigatoriedade de ter concluído com aproveitamento o curso em tela. Foi estabelecido então contato telefônico por meio de aplicativo de mensagens instantâneas com os possíveis respondentes, explicando o objetivo da entrevista, contextualizando a pesquisa e realizando o convite para participação. Todos os servidores contatados prontamente concordaram em contribuir para a realização da pesquisa. Com a confirmação de interesse, as entrevistas foram marcadas previamente com dia e horário para realização, de acordo com a disponibilidade dos respondentes.

Para o estudo dos dados obtidos, realizou-se uma análise flutuante, global das entrevistas, resultando num quadro de categorização (apêndice B), dividindo o conteúdo em categorias, subcategorias, os trechos correspondentes e o significado dos mesmos. A organização dos relatos por meio do quadro de categorização possibilitou um processo de reflexão e interpretação acerca das percepções e experiências apresentadas pelos entrevistados, atribuindo-se significados para os trechos extraídos das entrevistas realizadas, de modo a buscar verificar uma concordância com o referencial teórico da pesquisa. De modo a preservar o anonimato dos servidores, a cada entrevistado foi atribuído um código de 1 a 5 (E1, E2, E3, E4 e E5).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O curso avaliado no presente trabalho teve como objetivo desenvolver competências gerenciais nos cursistas, sendo parte do Programa de Desenvolvimento Gerencial de caráter bienal aplicado na Justiça Federal na Paraíba. O Programa do biênio 2020/2021 tratou do tema “Feedback como Ferramenta Gerencial” com uma carga horária de 30 horas-aula no formato EaD, abrangendo variadas formas de exposição de conteúdo e avaliação, entre questionários avaliativos, atividades individuais e em grupo, além de aulas síncronas e assíncronas.

O curso foi dividido em 4 módulos semanais, abarcando o seguinte conteúdo programático: autoconhecimento e empatia; assertividade na comunicação; feedback como ferramenta de gestão; estrutura de feedbacks com base na comunicação não-violenta (CNV); feedback positivo e feedback corretivo; exercitando as competências para dar e receber feedbacks; situações críticas em processos de feedback; a complexidade das conversas difíceis; o ciclo virtuoso das equipes de alto desempenho e escuta ativa.

Dos cinco entrevistados, duas são do sexo feminino e três do sexo masculino, com idades variando de 30 a 47 anos e experiência no serviço público variando de oito a 18 anos. Os entrevistados apresentam de dois a 10 anos de experiência na função comissionada que exercem, abrangendo, portanto, atribuições gerenciais. Todos possuem nível superior, incluindo graduações em Direito, Comunicação Social com habilitação em Jornalismo e Segurança Pública.

De modo a dimensionar os resultados obtidos, conforme divisão realizada no quadro de categorização (apêndice B), os conteúdos das entrevistas foram classificados em três categorias: "desenvolvimento gerencial" (abrangendo a subcategoria "percepção"), "feedback" (com as subcategorias "percepção" e "experiência") e "Programa de Desenvolvimento Gerencial" (por sua vez dividida nas subcategorias "relevância", "desempenho individual" e "desenvolvimento de competências").

4.1 Desenvolvimento gerencial

No que diz respeito às percepções dos servidores acerca de desenvolvimento gerencial, E1 apresenta uma visão que se aproxima do conceito de Treinamento, restrita a "um conjunto de técnicas ou um aprendizado" (E1), embora enfatize o desenvolvimento de capacidades e competências gerenciais, conforme trecho a seguir:

Como leigo, eu acredito que é um conjunto de técnicas ou um aprendizado que pode ser feito pra qualquer pessoa, né? Qualquer pessoa pode se interessar por fazer um desenvolvimento gerencial. Talvez nem todas vão ter uma vocação pra isso, vontade para isso, mas pra desenvolver aquelas capacidades que vão ser importantes nelas como gestores, como líderes. (E1)

Observa-se que o raciocínio de E1 coaduna-se com o entendimento de Cremonezi, Giuliani e Pizzinatto (2017), no que diz respeito ao aperfeiçoamento das capacidades do gestor. Nesse sentido, E4 corrobora com a percepção de E1, afirmando que o desenvolvimento gerencial "se insere no âmbito da capacitação" (E4) e enfatizando uma visão operacional ao relacionar as competências com a eficácia decorrente do "direcionamento das equipes com o objetivo de entregar o produto final" (E4), tal como E5, que confunde o conceito de desenvolvimento gerencial com a execução da atividade gerencial, no que diz respeito à "capacidade de coordenar e controlar trabalhos em equipe" (E5).

Ademais, E1 e E2 apresentam visões afins no que diz respeito aos impactos coletivos do desenvolvimento gerencial, refletindo positivamente nos colaboradores, no ambiente profissional e no andamento dos trabalhos:

Desenvolvendo um líder a gente consegue desenvolver a equipe como um todo. Porque quando o líder ele consegue empregar bem as suas habilidades de forma a saber usar aquelas pessoas que estão na sua equipe da melhor forma possível, ele conseguirá fazer com que o trabalho desenvolva muito mais. (E2)

Complementarmente, E5 ressalta o engajamento e a motivação decorrentes de um adequado desenvolvimento gerencial, observadas as limitações e as subjetividades dos indivíduos. A motivação que decorre do desenvolvimento gerencial, conforme mencionada por E5, contribui para que os servidores possam tornar-se membros valiosos da organização (CREMONEZI; GIULIANI; PIZZINATTO, 2017). E3, por sua vez, enfatiza o aspecto introspectivo do autodesenvolvimento e a relevância de uma liderança participativa e democrática, viabilizada pelo feedback e pelas ferramentas de desenvolvimento gerencial, proporcionando maior flexibilidade ao gestor e uma maior confiabilidade e autonomia por parte dos subordinados (MARQUES; MORAES, 2004).

4.2 Feedback

No tocante às percepções sobre feedback, dois dos entrevistados apresentaram uma visão mais conceitual ou limitada ao processo em si, de modo que compreendem feedback como "um retorno acerca do andamento de uma determinada atividade designada" (E5) ou "a informação que se obtém de uma reação, de uma resposta. Serve também para avaliar os resultados de uma comunicação" (E3), aproximando-se do conceito proposto por Prates *et al* (2020). Os demais entrevistados, por sua vez, ressaltaram os benefícios do feedback sobre as relações funcionais, o caráter imprescindível dele, o comprometimento gerado, bem como as competências necessárias à prática do feedback.

Como preconizam Alves *et al* (2017), o feedback gera um maior sentido e direcionamento à organização, com o apoio e desenvolvimento da liderança, em conformidade com os relatos dos entrevistados. Assim, tal ferramenta possibilita que o ambiente de trabalho "se fortaleça, que a relação entre as pessoas se fortaleça e que sua própria autocrítica se fortaleça também" (E1), ao passo que "é importante que haja o feedback de qualquer forma, mesmo que ele não seja aquele feedback que o colaborador estava esperando" (E2), já que "o feedback é uma ótima forma de você crescer sua equipe, que mostra um comprometimento maior, sabendo que você vai dar um retorno" (E2) e que, para dar e receber feedback, "o gestor necessita de competências como empatia, autoconhecimento, escuta ativa" (E3). Assim, os entrevistados relatam o poder transformador do feedback no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades gerenciais e a mudança nas perspectivas de significados (PRATES *et al*, 2020).

Acerca de suas experiências com o feedback, os servidores destacaram as consequências positivas da prática, inclusive com destaque para os feedbacks negativos, que, segundo E3, "também foram muito importantes para o desenvolvimento e a melhoria nos processos de trabalho da seção" (E3). Percebe-se que a devida aplicação do feedback aproxima os indivíduos dos objetivos propostos na comunicação, possibilitando também uma melhor interpretação do processo, com uma menor incidência de distorções (SANTOS; FILHO; SANTOS, 2021). Ao relatar suas experiências, E4 ressalta casos concretos de manifesta frustração na prática do feedback.

Como experiência negativa, existem os casos concretos em que os servidores ou estagiários têm suas pretensões negadas, mesmo tendo consciência de que a negativa se deve a imposições legais. Nessas situações, o aspecto humano da frustração das demandas me afeta, né, por empatia, como no caso em que algum servidor inativo tem alguma rubrica ou vantagem pessoal julgada

improcedente pelo Tribunal de Contas da União, cabendo ao nosso Núcleo de Gestão tão somente o cumprimento da medida e a comunicação ao servidor interessado. (E4)

Embora imprescindível, E5 afirma ser "desanimador dar um feedback negativo para alguém que tem habilidade ou competência de realizar tal atividade" (E5). Por outro lado, E2 relata que suas experiências foram altamente proveitosas, posto que o feedback negativo permitiu ao subordinado crescer e evoluir, não mais incorrendo em erro:

Olhe, assim, eu acho que todo feedback é proveitoso. Não posso dizer assim que já tive alguma parte negativa, algumas experiências ruins, não acho. Eu já dei feedback negativo, mas não foi uma experiência negativa para mim porque inclusive quando eu dei feedback negativo e a pessoa evoluiu e cresceu, isso foi altamente proveitoso para a equipe. E a partir de então a pessoa não repetiu mais isso. Então eu não tive experiências negativas com o feedback, apesar de ter dado feedback negativo já. E mesmo eu tendo dado esses feedback que não foram bons, eu achei que foi ótimo para a equipe. (E2)

Outras vantagens extraídas da experiência são "a solução de conflitos interpessoais" (E4) e o marcante entusiasmo "demonstrado no cumprimento de uma atividade" (E5). Observa-se então um incentivo a uma maior autonomia e aptidão para o desempenho das funções por parte dos servidores, bem como uma maior independência para a tomada de decisões importantes (MARQUES; MORAES, 2004). Por sua vez, E1 trata do cuidado e da empatia necessárias ao gestor na condução de um feedback, devendo "ter aquela frieza, né? Tem que ter aquela desaceleração de conduta pra também ouvir a outra parte, pra não ter uma reação que possa ferir alguém" (E1).

4.3 Programa de Desenvolvimento Gerencial

No que diz respeito à percepção dos entrevistados sobre a relevância do Programa de Desenvolvimento Gerencial aplicado, E1 ressalta a importância dessa ação de capacitação como uma ferramenta de coesão entre as pessoas num ambiente de respeito mútuo, além de perceber um amplo envolvimento e comprometimento dos servidores, pois "todo supervisor estava envolvido ali, foi um efeito que foi sentido por todo mundo" (E1), além de servir como uma ferramenta de autodesenvolvimento, posto que "as pessoas sentiam que estavam se construindo ali. Foi extremamente relevante nessa parte da autocrítica" (E1).

No relato de E1, percebe-se que o curso confere aos treinandos uma maior autonomia e responsabilidade, além da possibilidade de autoaprendizagem, conforme os entendimentos de Abbad, Corrêa e Meneses (2010) e de Mourão, Abbad e Zerbini (2014). Complementando o raciocínio, E1 ainda recomenda que o curso seja repetido, dessa vez para servidores que não tiveram a oportunidade em sua primeira aplicação:

Esse foi um curso que eu me considero capaz de compartilhar esses conhecimentos, sobretudo feedback negativo, os conhecimentos que às vezes nem eram a intenção do curso, a intenção que quero dizer o objetivo principal, mas a interação entre as pessoas, havia interação até entre as turmas ali. Não era nem acidente dentro daquele grupo. Então, assim, eu me considero capaz sim e é um curso que eu recomendaria que fosse repetido, né, em outras unidades, pra quem não participou, porque você realmente consegue aprender e repassar. (E1)

O relato dos entrevistados evidencia a contribuição do curso para a aquisição de conhecimentos e para a melhoria dos comportamentos e atitudes dos servidores, decorrente de uma ação de capacitação bem administrada (AMORIM; SILVA, 2012). Na opinião de E2, o curso proporcionou uma melhor percepção do feedback como um processo, pois "ajudou a clarear mais uma coisa que a gente fazia meio que intuitivamente. O feedback é meio que intuitivo assim. [...] você pode ter detalhes que por meio do curso você percebe que fazem a diferença e que você sabe lidar melhor" (E2). Adiante, E2 ainda ressalta implicações e benefícios decorrentes do aprendizado exercido acerca do feedback:

É essencial, gera um grande crescimento da equipe, um maior comprometimento técnico, a equipe passar a ter uma maior sensação de união por estar trabalhando em conjunto e já que o líder está sempre prestando atenção para tarefas e sabendo que as tarefas estão sendo executadas, sabendo que vão ser analisadas e isso gera um maior comprometimento, né? (E2)

O relato de E2 transmite sua percepção de uma maior satisfação com o trabalho e com a chefia por parte dos subordinados (SANTOS; MOURÃO, 2011). É inequívoco o caráter transformador do Programa de Desenvolvimento Gerencial em questão, de acordo com a visão de Mapurunga *et al* (2016), destacando-se a mudança de perspectivas e a vivência de situações ricas de aprendizagem.

E3 relata enxergar relevância no conteúdo ministrado quando relacionado com sua qualidade intrínseca com a gestão de pessoas, tendo a comunicação clara e concisa como preponderante nas relações funcionais, considerando "o elemento humano e suas complexidades interpessoais" (E3). Por outro lado, E5 destaca sua percepção acerca do feedback como uma ferramenta do processo de controle e monitoramento, facilitando "o acompanhamento das várias etapas das atividades e processos, que também devem ser ajustados, se necessário" (E5). Assim, torna-se possível também perceber as discrepâncias entre os desempenhos reais e os esperados, o que contribui para a possibilidade de sucesso dos cursos que são aplicados na organização, conforme Silva, Maranhão e Fernandes (2015).

Tratando da percepção dos entrevistados acerca das mudanças no seu desempenho individual em decorrência do curso ministrado, observou-se uma mudança de conduta nos cursistas, pois "não era mais uma escolha pessoal ouvir o outro. A gente entendeu como uma questão de conjunto, de todo mundo se ouvir" (E1). Evidencia-se também um efeito coletivo por meio do maior comprometimento individual, como no caso de E2, que passou a sentir um maior comprometimento em observar melhor o trabalho de seus subordinados, além de internalizar os conceitos estudados e perceber sua aplicação prática e consciente, pois, conforme a entrevistada, "compreendi melhor os conceitos e consigo visualizar bem quando eu estou fazendo isso. O que antes era apenas uma coisa repetitiva, agora eu estou fazendo e sabendo que eu estou fazendo, com precisão" (E2).

Ademais, E4 observa a correspondência entre os conceitos vistos e a prática profissional, considerando que "o conteúdo aprendido vai além do exercício da função de direção" (E4) e que "o feedback como instrumento gerencial se aplica muito bem ao cotidiano do trabalho" (E4). Assim, observa-se uma efetivação do aprendizado por meio do curso, devidamente estruturado e com similaridade entre as situações nele propostas e as que são observadas no trabalho, conforme preconizam Abbad *et al* (2001). As avaliações e observações dos servidores fornecem uma retroalimentação que possibilita aperfeiçoar continuamente o sistema de treinamento e os próprios servidores (ZERBINI; ABBAD, 2005).

Por fim, E5 relaciona a prática do feedback com a aproximação entre os profissionais e a obtenção da eficácia, pois considera que "o feedback é essencial para ampliar os laços profissionais e alcançar esses resultados" (E5). Assim, percebe-se um impacto na prática organizacional, tanto a nível individual como coletivo, provocando mudanças nas condutas e

nos resultados, em conformidade com os entendimentos de Mourão, Abbad e Zerbini (2014). A avaliação do curso permite aferir as contribuições para o desempenho dos indivíduos, grupos e da organização como um todo, conforme Freitas e Borges-Andrade (2004).

Acerca do desenvolvimento de competências em decorrência do curso, percebe-se um processo consciente de reflexão do gestor ao exercer o feedback, pois "Ao dar um feedback sobre a conduta de alguém, você reflete. É uma via de mão dupla, né? Você reflete sobre como você vai se comunicar e você reflete ao receber, né?" (E1), com a devida observância do respeito no processo, posto que "o feedback sobretudo ele casa com o conceito de respeito ao outro, né?" (E1). O relato de E1 permite identificar, entre outros impactos, efeitos sobre a autoconfiança, motivação e a abertura a mudanças por parte dos servidores (ABBAD; GAMA; ANDRADE, 2000).

Desse processo de reflexão, decorre um maior conhecimento de si próprio, pois "permite você se desenvolver e se conhecer mais, direcionando melhor o trabalho por meio desse autoconhecimento" (E1). Complementarmente, o entrevistado trata ainda da capacidade de estabelecer uma efetiva comunicação ao exercer o feedback, sobretudo o negativo, com a transmissão de críticas.

Assim, essa questão do feedback, ela ajuda muito a você saber como comunicar, nem sempre a pessoa não vai sair chateada. Porque muitas vezes é uma crítica e, assim, críticas ninguém tem como só receber bem, né? Eu não tenho como só receber bem uma crítica. (E1)

Por outro lado, o desenvolvimento gerencial voltado para o feedback também é tido como "essencial para o trabalho de gestão e o exercício de uma liderança mais participativa, com o desenvolvimento das competências dos colaboradores da seção" (E3), proporcionando também o desenvolvimento dos subordinados por meio do aprendizado do líder. Observa-se então um alinhamento das percepções dos cursistas com os propósitos do curso implementado, acarretando o desenvolvimento de competências de forma sustentável e contínua, indo além do conteúdo do cargo ocupado e apresentando contribuições duradouras para a carreira do servidor, com vistas, também, à melhoria dos processos de trabalho (AMORIM; SILVA, 2012).

Por fim, E4 relata uma maior detecção de contextos para a aplicação prática dos conceitos e ferramentas vistos, afirmando que "identifico oportunidades cotidianas para o uso de ferramentas como a empatia, a escuta ativa, o feedback positivo e corretivo, comunicação não violenta, entre outras. Detectadas as situações concretas, é interessante usar esses instrumentos na solução de conflitos e demandas" (E4).

Sendo assim, percebe-se que o curso em tela objetiva contribuir também para o desenvolvimento de características pessoais com evidentes impactos no âmbito profissional, possibilitando o desenvolvimento de gestores que atuem de forma flexível e eficaz, exercendo também o papel de agentes de mudança em diversos contextos organizacionais (MARQUES; MORAES, 2004).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem como objetivo analisar se o conteúdo ministrado no Curso "Feedback como Ferramenta Gerencial" favoreceu o desenvolvimento de competências gerenciais nos servidores, bem como a aplicação prática desses conceitos, devidamente internalizados e compreendidos. Dado o contexto de sua aplicação, no auge da pandemia da Covid-19 em 2020, o curso representou uma ruptura com o formato até então adotado pela Justiça Federal na Paraíba para as ações de capacitação contratadas, sendo um dos primeiros realizados inteiramente de forma remota.

Tradicionalmente presenciais, os cursos foram reformulados e os servidores precisaram se adaptar ao formato EaD, que apresenta vantagens e também desafios. Esse novo cenário proporcionou mudanças na dinâmica das interações entre os cursistas, que passaram a compor turmas mais heterogêneas, de modo que as barreiras geográficas foram derrubadas e servidores da capital João Pessoa puderam compartilhar o ambiente de aprendizado com gestores de cidades do interior, como Sousa e Patos, por exemplo.

Convém destacar que a gestão da Seção de Treinamento e Desenvolvimento da JFPB foi assertiva na escolha da temática para o curso, trazendo para o corpo funcional da organização aprendizados que, além de abranger as relações desenvolvidas na função gerencial, se estendem para a vida pessoal dos servidores. Fica evidente a contribuição para a vivência desses e para as competências necessárias e comuns a quaisquer funções que venham a ser ocupadas, independentemente do número de subordinados, seja uma Supervisão de Seção ou uma Direção de Núcleo ou Secretaria.

Analisando os dados coletados em consonância com os objetivos propostos, é evidente a percepção que os servidores têm acerca do impacto individual e coletivo que o conteúdo do curso proporciona, seja no próprio gestor, sobre outras pessoas e sobre o ambiente de trabalho. Percebe-se nos relatos apresentados uma ênfase no papel de integração do gestor, que coordena trabalhos e aproxima pessoas por meio de suas habilidades e competências, buscando dirimir conflitos e alcançar resultados através da motivação e da cooperação de seus subordinados.

Nesse sentido, os entrevistados ressaltam os efeitos positivos do feedback, que gera comprometimento e engajamento na equipe, que tem seus esforços reconhecidos e suas limitações respeitadas, evidenciando flexibilidade por parte do gestor. Assim, o feedback é tido como imprescindível, seja ele positivo ou negativo, desde que exercido com empatia, configurando-se como uma ferramenta de coesão num ambiente de respeito mútuo.

Todos os entrevistados acusaram forte correspondência entre a realidade prática na organização e os conceitos e dinâmicas tratados no curso, ressaltando a aplicabilidade de várias das ferramentas vistas, como a escuta ativa e a comunicação não violenta, relevantes para o cumprimento de demandas e a resolução de conflitos. O feedback conduzido com as devidas competências proporciona o desenvolvimento concomitante dos subordinados e do gestor, dado que tal processo ocorre diuturnamente no exercício da atividade organizacional, que tem em seu cerne a comunicação e a colaboração humana.

À luz do referencial teórico e dos relatos obtidos nas entrevistas, conclui-se que os servidores perceberam relevante desenvolvimento de competências gerenciais em decorrência do curso ministrado, influenciando a forma como eles conduzem o feedback e continuamente se aperfeiçoam como gestores. Os servidores relatam melhorias nas suas respectivas seções de trabalho, de modo que o curso mostrou-se efetivo, trazendo contribuições para a eficiência e a eficácia do trabalho desempenhado. Assim sendo, fica evidente que a Justiça Federal na Paraíba está no caminho certo quanto ao desenvolvimento do seu quadro de servidores.

No âmbito do Judiciário Federal, o investimento em Treinamento e Desenvolvimento já se mostra uma realidade e colhe frutos na forma de melhores serviços, que são prestados à sociedade. O presente estudo proporcionou uma reflexão quanto às ações de desenvolvimento gerencial adotadas, com respaldo na visão dos indivíduos que passam por essas experiências e cujos relatos propiciam o aprimoramento dos cursos contratados.

Por fim, sugere-se, em estudos futuros, analisar a possibilidade do estabelecimento de parcerias entre diferentes órgãos e entidades no tocante às ações de desenvolvimento gerencial na administração pública, observando-se o mapeamento de competências e as particularidades de unidades organizacionais distintas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia et al. Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e autoavaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, v. 1, n. 2, p. 129-161, jul./dez. 2001. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/1277>. Acesso em: 22 jul. 2021.
- ABBAD, G. S.; CORRÊA, V. P.; MENESES, P. P. M. Avaliação de treinamentos a distância: relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, art. 69, p. 43-67, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4203/avaliacao-de-treinamentos-a-distancia--relacoes-entre-estrategias-de-aprendizagem-e-satisfacao-com-o-treinamento>. Acesso em: 22 jul. 2021.
- ABBAD, G.; GAMA, A. L. G.; ANDRADE, J. E. B. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17175/treinamento--analise-do-relacionamento-da-avaliacao-nos-niveis-de-reacao--aprendizagem-e-impacto-no-trabalho>. Acesso em: 22 jul. 2021.
- ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. A avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, ed. esp., 107-137. nov./dez. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000600006&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 22 jul. 2021.
- ALVES, M. V. B.; KUBO, E. K. M.; MARQUES, G. C.; CAPELLARI, M. R. D. S.; OLIVA, E. C. Feedback 360 Graus nas Agências Reguladoras Federais. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 22, n. 72, p. 303-325, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46607/feedback-360-graus-nas-agencias-reguladoras-federais>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. B. Treinamento no serviço público: uma abordagem com servidores técnico-administrativos de universidade. **Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, p. 1-28, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/15419/treinamento-no-servico-publico---uma-abordagem-com-servidores-tecnico-administrativos--de-universidade>. Acesso em: 22 jul. 2021.
- BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; HOLANDA, F. M. A.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2241/gestao-de-desempenho-por-competencias--integrando-a-gestao-por-competencias--o-balanced-scorecard-e-a-avaliacao-360-graus>. Acesso em: 12 mar. 2022.
- CARVALHO, R. S.; ABBAD, G. Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impactos no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n.

1, p. 95-116, 2006. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17930/avaliacao-de-treinamento-a-distancia--reacao--suporte-a-transferencia-e-impactos-no-trabalho>. Acesso em: 22 jul. 2021.

CARVALHO, S.; MOURÃO, L. Análise de necessidades de treinamento em call centers. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 3, p. 740-772, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/33605/analise-de-necessidades-de-treinamento-em-call-centers>. Acesso em: 4 nov. 2021.

CERIBELI, H. B.; PINTO, T. R. T.; MELO, J. N. C. Análise dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento Internacional sob a Perspectiva dos Treinandos. **Reuna**, v. 22, n. 1, p. 5-20, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45225/analise-dos-programas-de-treinamento-e-desenvolvimento-internacional-sob-a-perspectiva-dos-treinandos->. Acesso em: 22 jul. 2021.

CREMONEZI, G. O. G.; GIULIANI, A. C.; PIZZINATTO, N. K. Avaliação dos programas de treinamento e mapeamento de competências no serviço público. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 1, p. 1-21, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36934/avaliacao-dos-programas-de-treinamento-e-mapeamento-de-competencias-no-servico-publico>. Acesso em: 22 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Resolução n. 240, de 9 de setembro de 2016**. Diário da Justiça [do] Conselho Nacional de Justiça, Brasília, DF, n. 161, p. 2-7, 12 set. 2016. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/94613>. Acesso em: 9 jun. 2022.

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 44-56, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11079/efeitos-de-treinamento-nos-desempenhos-individual-e-organizacional>. Acesso em: 22 jul. 2021.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Entrevista_na_pesquisa_social.pdf. Acesso em: 18 nov. 2021.

MAPURUNGA, R. M. R. S.; FIGUEIREDO, M. D.; MACHADO, D. Q.; MATOS, F. R. N. Programa de desenvolvimento gerencial: estudo de caso na secretaria da fazenda. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 37-55, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/43409/programa-de-desenvolvimento-gerencial--estudo-de-caso-na-secretaria-da-fazenda>. Acesso em: 11 out. 2021.

MARQUES, A. L.; MORAES, L. F. R. Um estudo sobre a percepção de eficácia de treinamento e suas relações com a qualidade. **Revista de Negócios**, v. 9, n. 3, p. 147-156, 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28060/um-estudo-sobre-a-percepcao-de-eficacia-de-treinamento-e-suas-relacoes-com-a-qualidade>. Acesso em: 22 jul. 2021.

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

MOTTA, P. R. Treinamento e desenvolvimento gerencial: inferências sobre a experiência das empresas estatais no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 15, n. 1, p. 123-133, 1981. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/15191/treinamento-e-desenvolvimento-gerencial--inferencias-sobre-a-experiencia-das-empresas-estatais-no-brasil>. Acesso em: 16 nov. 2021.

MOURÃO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **RAUSP Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 534-548, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32565/avaliacao-da-efetividade-e-dos-preditores-de-um-treinamento-a-distancia-em-uma-instituicao-bancaria-de-grande-porte>. Acesso em: 22 jul. 2021.

PRATES, A.; SALLABERRY, J. D.; FLACH, L.; PELEIAS, I. R.; SOUZA, R. B. L. O Feedback nas Práticas Profissionais de Peritos Contábeis no Ministério Público. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 31, p. 225-245, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60817/o-feedback-nas-praticas-profissionais-de-peritos-contabeis-no-ministerio-publico>. Acesso em: 12 mar. 2022.

SANTOS, J. R. V. S. D.; MOURÃO, L. Impacto do treinamento como variável preditora da satisfação com o trabalho. **RAUSP Management Journal**, v. 46, n. 3, art. 7, p. 305-318, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6852/impacto-do-treinamento-como-variavel-preditora-da-satisfacao-com-o-trabalho->. Acesso em: 22 jul. 2021.

SANTOS, L. L.; FILHO, E. H. L., SANTOS, G. T. Contribuições das concepções do feedback no processo de aprendizagem de estudantes de administração. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 45., 2021, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2021. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2022.

SILVA, A. M.; MARANHÃO, C. M. S. A.; FERNANDES, T. A. Avaliação das necessidades de treinamento - uma metassíntese. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 365-388, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39757/avaliacao-das-necessidades-de-treinamento---uma-metassintese->. Acesso em: 4 nov. 2021.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Impacto de treinamento no trabalho via internet. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, art. 1, p. 1-21, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30103/impacto-de-treinamento-no-trabalho-via-internet>. Acesso em: 22 jul. 2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Parte 1 – Dados demográficos

1. Gênero:
2. Idade:
3. Tempo no serviço público:
4. Tempo na função comissionada:
5. Formação acadêmica:

Parte 2 – Ambientação

1. Quais atividades você desenvolve no seu ambiente de trabalho?
2. Na sua percepção, o que é desenvolvimento gerencial?
3. Na sua percepção, o que é feedback?
4. Na sua relação com seus subordinados, quais foram as experiências de feedback que mais te marcaram (positiva ou negativamente)?

Parte 3

Considerando o Programa de Desenvolvimento Gerencial 2020, que tratou de “Feedback como ferramenta gerencial”:

1. Você considera que a temática escolhida foi relevante para o seu aprendizado?
2. Você sente que os conhecimentos adquiridos melhoraram seu desempenho individual no trabalho?
3. Você se considera capaz de compartilhar com outras pessoas os conhecimentos adquiridos?
4. Você reconhece situações de trabalho nas quais pode aplicar o conteúdo aprendido?
5. Considerando sua experiência profissional, qual sua opinião acerca da necessidade/utilidade do tema escolhido para o curso (Feedback)?
6. Quais competências você considera que desenvolveu em decorrência do curso?

APÊNDICE B – QUADRO DE CATEGORIZAÇÃO

Categoria	Subcategoria	Trecho	Significado
Desenvolvimento gerencial	Percepção	E1: “Para mim, como leigo, eu acredito que é um conjunto de técnicas ou um aprendizado que pode ser feito pra qualquer pessoa né? Qualquer pessoa pode se interessar por fazer um desenvolvimento gerencial [...] pra desenvolver aquelas capacidades que vão ser importantes nelas como gestores, como líderes.”	Aproxima do conceito de Treinamento, mas enfatiza as capacidades (competências) gerenciais.
		E1: “Desenvolver essas capacidades ajuda você a aprimorar o ambiente de trabalho, aprimorar você mesmo e ajudar, né, a orientar as outras pessoas também. Tudo pra fazer um todo funcionar.”	Percebe o impacto sobre as outras pessoas e sobre o ambiente de trabalho.
		E2: “É um processo de crescimento, de desenvolver e gerir [...] promover habilidades de gestores, direcionar bem direcionar a equipe pra promover uma integração”	Enfatiza o papel de integração do gestor por meio de suas habilidades.
		E2: “Desenvolvendo um líder a gente consegue desenvolver a equipe como um todo, porque quando o líder ele consegue empregar bem as suas habilidades de forma a saber usar aquelas pessoas que estão na sua equipe da melhor forma possível, ele conseguirá fazer com que o trabalho desenvolva muito mais.”	Reconhece o impacto coletivo do desenvolvimento gerencial no trabalho e na equipe.
		E3: “Promove o autodesenvolvimento, a responsabilidade que um gestor possui em assumir o seu crescimento e aprimorar a sua capacidade de conduzir equipes por meio da liderança participativa.”	Trata do caráter introspectivo e da participação (liderança democrática).
		E4: “O aspecto gerencial está intimamente relacionado à questão de liderança. [...] Desenvolvimento gerencial se insere no âmbito da capacitação, né, do aprimoramento das competências necessárias ao direcionamento das equipes com o objetivo de entregar o produto final, né.”	Aproxima do conceito de treinamento, trata das competências e relaciona com eficácia.

		E4: “Proporciona o engajamento de toda a equipe, de forma motivacional, ajudando a identificar e respeitar as subjetividades do corpo funcional.”	Trata de engajamento, motivação e limitações.
		E5: “Diz respeito à capacidade de coordenar e controlar trabalhos em equipe.”	Confunde o conceito com a mera execução da atividade gerencial.
Feedback	Percepção	E1: “Acredito que ele seja uma reação a uma determinada conduta e que essa reação pode ser planejada ou não planejada [...] e que pode ser utilizada com uma ferramenta dentro dessa parte de Desenvolvimento Gerencial.”	Reconhece a relevância enquanto ferramenta.
		E1: “Se você usar como ferramenta, se você integrar aquilo na sua atividade como ferramenta, aí você pode fazer de uma forma que o ambiente ele melhore, né? Que ele se fortaleça, que a relação entre as pessoas se fortaleça e que sua própria autocrítica se fortaleça também.”	Ressalta os efeitos positivos sobre as relações funcionais e o ambiente de trabalho.
		E2: “É importante que haja o feedback de qualquer forma, mesmo que ele não seja aquele feedback que o colaborador estava esperando. [...] o líder está ali para dizer ao colaborador que ele precisa ou melhorar num ponto ou que faltou alguma coisa, como também ele poderia dizer que foi perfeito, que aquela pessoa atingiu toda a meta que foi estipulada.”	Feedback tido como imprescindível, seja positivo ou negativo.
		E2: “O feedback é uma ótima forma de você crescer sua equipe, que mostra um comprometimento maior, sabendo que você vai dar um retorno. [...] é também até um uma forma de reconhecer o trabalho, de prestar atenção no que está sendo feito.”	Gera comprometimento e permite reconhecer os esforços da equipe.
		E2: “O feedback pode ser chato, mas a forma como o líder vai falar faz toda a diferença [...] às vezes pode até magoar, né? Então isso aí vai depender muito também da delicadeza e da forma como o líder age com sua equipe.”	Trata da delicadeza e empatia na hora de transmitir o feedback.

		E3: “É a informação que se obtém de uma reação, de uma resposta. Serve também para avaliar os resultados de uma comunicação.”	Limita-se a uma conceituação formal.
		E4: “Para receber feedback, o gestor necessita de competências como empatia, autoconhecimento, escuta ativa. [...] assim, fazemos com que a mensagem chegue ao interlocutor de maneira honesta, objetiva, concisa.”	Ressalta as competências necessárias à prática do feedback.
		E4: “O aperfeiçoamento do feedback traz vantagens na medida em que proporciona muita clareza na transmissão das ideias, identificação de pontos vulneráveis e motivação da equipe de forma orgânica, como uma verdadeira engrenagem.”	Destaca as possíveis vantagens de um adequado processo de feedback.
		E5: “Feedback seria um retorno acerca do andamento de uma determinada atividade designada.”	Traz uma visão estritamente operacional do processo de feedback.
	Experiência	E1: “O gestor tem que ter aquela frieza, né? Tem que ter aquela desaceleração de conduta pra também ouvir a outra parte, pra não ter uma reação que possa ferir alguém.”	Trata do cuidado do gestor na condução de um feedback.
		E2: “Eu acho que todo feedback é proveitoso. [...] já dei feedback negativo, mas não foi uma experiência negativa para mim porque inclusive quando eu dei feedback negativo e a pessoa evoluiu e cresceu, isso foi altamente proveitoso para a equipe. E a partir de então a pessoa não repetiu mais isso.”	Ressalta consequências positivas do feedback negativo e seu reflexo na equipe.
		E3: “Foram mais feedbacks positivos do que negativos, mas os negativos também foram muito importantes para o desenvolvimento e a melhoria nos processos de trabalho da seção”.	Enfatiza a importância do feedback negativo no ambiente de trabalho.
		E4: “a solução de conflitos interpessoais e a efetiva melhoria do ambiente de trabalho são, sem dúvida, as melhores experiências que podem vir do feedback.”	Expõe consequências positivas da prática do feedback.

		E5: “De maneira positiva, é marcante o entusiasmo demonstrado no cumprimento de uma atividade. Por outro lado, é desanimador dar um feedback negativo para alguém que tem habilidade ou competência de realizar tal atividade.”	Fala sobre suas próprias percepções ao transmitir feedback positivo ou negativo.
Programa de Desenvolvimento Gerencial	Relevância	E1: “Todo supervisor estava envolvido ali, foi um efeito que foi sentido por todo mundo. [...] as pessoas sentiam que estavam se construindo ali. Foi extremamente relevante nessa parte da autocrítica, com frutos pra frente.”	Temática de muita relevância introspectiva e amplo envolvimento dos servidores.
		E1: “Não que ele permita, mas o feedback facilita muito a manutenção de uma coesão entre as pessoas. As pessoas podem até não se gostar, mas em um ambiente em que todo mundo se respeitar, então isso vai funcionar né?”	Ferramenta de coesão num ambiente de respeito mútuo.
		E2: “ajudou a clarear mais uma coisa que a gente fazia meio que intuitivamente. O feedback é meio que intuitivo assim. [...] você pode ter detalhes que por meio do curso você percebe que fazem a diferença e que você sabe lidar melhor.”	Melhor percepção do feedback como processo.
		E2: “É essencial, gera um grande crescimento da equipe, um maior comprometimento técnico, a equipe passar a ter uma maior sensação de união por estar trabalhando em conjunto e sabendo que o líder está prestando atenção às tarefas que estão sendo executadas, né? [...] deixa um clima mais harmônico também no ambiente de trabalho.”	Destaca os efeitos coletivos perceptíveis do curso sobre feedback.
		E4: “Foi fundamental, já que está intrinsecamente relacionada com a gestão de pessoas, envolvendo o elemento humano e suas complexidades interpessoais, nas quais a comunicação é preponderante.”	Relaciona a relevância do feedback e da comunicação perante o fator humano.
		E5: “O feedback facilita o acompanhamento das várias etapas das atividades e processos, que também devem ser ajustados, se necessário.”	Feedback como ferramenta de controle e monitoramento.
	Desempenho individual	E1: “Nós nos envolvemos muito e por meio de brincadeiras fomos incorporando esses conceitos, essa questão de como se aproximar do outro e ouvir o outro. [...] por meio do curso	Conduta individual influenciada pelo conteúdo do curso.

		a gente deu uma atenção a isso dentro do trabalho. Não era mais uma escolha pessoal ouvir o outro. A gente entendeu como uma questão de conjunto, de todo mundo se ouvir.”	
		E2: “O impacto foi individual e coletivo também, já que passei a me sentir mais comprometida em observar melhor o trabalho dos meus subordinados.”	A mudança a nível individual tem impacto sobre o coletivo.
		E2: “Compreendi melhor os conceitos e consigo visualizar bem quando eu estou fazendo isso. O que antes era apenas uma coisa repetitiva, agora eu estou fazendo e sabendo que eu estou fazendo, com precisão.”	Aplicação prática e consciente dos conceitos internalizados.
		E4: “o conteúdo aprendido vai além do exercício da função de direção. Na medida em que lidamos com a vida funcional dos colegas, o feedback como instrumento gerencial se aplica muito bem ao cotidiano do trabalho.”	Correspondência entre os conceitos vistos e a prática profissional.
		E5: “Considerando que o trabalho envolve o esforço coletivo para concretizar objetivos comuns, né, o feedback é essencial para ampliar os laços profissionais e alcançar esses resultados.”	Relaciona o feedback com a aproximação entre profissionais e a eficácia.
	Desenvolvimento de competências	E1: “essa questão do feedback, ela ajuda muito a você saber como comunicar, nem sempre a pessoa não vai sair chateada. Porque muitas vezes é uma crítica e, assim, críticas ninguém tem como só receber bem, né? Eu não tenho como só receber bem uma crítica.”	Trata da capacidade de comunicação ao transmitir ou receber um feedback.
		E1: “O feedback sobretudo ele casa com o conceito de respeito ao outro, né? Essa semana eu tive que corrigir uma conduta e a gente saiu muito acertado, houve respeito de falar, de ouvir, de refutar.”	Observância do respeito no processo do feedback.
		E1: “Ao dar um feedback sobre a conduta de alguém, você reflete. É uma via de mão dupla, né? Você reflete sobre como você vai se comunicar e você reflete ao receber, né? É uma reflexão voltada a não reagir apenas emocionalmente, já que a gente não consegue se desvincular da emoção.”	Ressalta o processo de reflexão que acompanha a prática do feedback.

		E1: “esse processo de reflexão permite você se desenvolver e se conhecer mais, direcionando melhor o trabalho por meio desse autoconhecimento.”	Autoconhecimento decorrente do processo de reflexão.
		E3: “Melhorou meu foco com o que devo considerar essencial para o trabalho de gestão e o exercício de uma liderança mais participativa, com o desenvolvimento das competências dos colaboradores da seção.”	Ressalta também o desenvolvimento dos subordinados.
		E4: “Identifico oportunidades cotidianas para o uso de ferramentas como a empatia, a escuta ativa, o feedback positivo e corretivo, comunicação não violenta, entre outras. Detectadas as situações concretas, é interessante usar esses instrumentos na solução de conflitos e demandas.”	Detecção de contextos para a aplicação prática dos conceitos e ferramentas vistos.