



**Análise da inserção e atuação de facilitadores em ações e projetos de desenvolvimento de competências da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro**

**Analysis of the inclusion and performance of facilitators in actions and projects for the development of competencies of the School of Government of the João Pinheiro Foundation**

Fernanda Andresa Portilho de Magalhães<sup>1</sup>

Kamila Pagel de Oliveira<sup>2</sup>

Mônica Bernardi Esteves Bernardi<sup>3</sup>

**Resumo**

Este trabalho analisa a atuação de facilitadores em programas de desenvolvimento de pessoas da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Estes programas utilizam a perspectiva da aprendizagem significativa, conjugando diferentes metodologias de ensino aprendizagem que buscam mobilizar conhecimentos e habilidades para gerar mudança de hábitos e comportamentos. Nesta proposta, a figura do facilitador encontra amplo espaço de atuação como uma pessoa externa a um grupo que intervém de forma estruturada, apoiando os participantes a terem maior autonomia e efetividade em diferentes processos, como a resolução de problemas e o desenvolvimento individual de competências. Por meio de análise documental, pesquisa de campo e observação participante pôde-se concluir que os facilitadores atuantes nos programas têm trazido contribuições efetivas ao desenvolvimento dos participantes, sobretudo, no que se refere ao envolvimento, protagonismo e aquisição de conhecimento, além de ajudarem a estabelecer um espaço de confiança e fortalecimento de uma rede de colaboração. Há ainda a constatação de que o próprio facilitador consegue

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração Pública, Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Rod. Papa João Paulo II, 4001, Serra Verde, Belo Horizonte - MG, CEP: 31630-900. E-mail: [fernanportilho@gmail.com](mailto:fernanportilho@gmail.com)  
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-8430-6207>

<sup>2</sup> Doutora em Administração, Fundação João Pinheiro - MG, Av. Brasil, 674, Santa Efigênia, Belo Horizonte - MG, CEP: 30140-001. E-mail: [kamila.oliveira@fjp.mg.gov.br](mailto:kamila.oliveira@fjp.mg.gov.br) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6183-2041>

<sup>3</sup> Doutorado em Administração, Fundação João Pinheiro - MG, Av. Brasil, 674, Santa Efigênia, Belo Horizonte - MG, CEP: 30140-001. E-mail: [monicameberardi@gmail.com](mailto:monicameberardi@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8860-8779>

desenvolver-se, criando ou fortalecendo competências importantes para a sua atuação. Por outro lado, destacam-se alguns desafios a serem superados, tais como gerar o envolvimento de lideranças que não se engajam no processo, além de desafios pessoais como a dificuldade de conciliar as atividades de facilitador com as atividades profissionais, bem como alinhar com o grupo o papel do facilitador, diferenciando-o do papel do professor, já que ainda se trata de uma atuação inovadora em programas de desenvolvimento de pessoas.

**Palavras-chave:** Programas de Desenvolvimento. Facilitadores. Andragogia. Metodologias Ativas. Escola de Governo/FJP.

### **Abstract**

This work analyzes the work of facilitators in people development programs of the School of Government of the João Pinheiro Foundation. These programs utilize the meaningful learning perspective, combining different teaching and learning methodologies that seek to mobilize knowledge and skills to generate change in habits and behaviors. In this proposal, the facilitator finds ample room to act as an external person to a group that intervenes in a structured way, supporting participants to have greater autonomy and effectiveness in different processes, such as problem solving and individual development of competencies. Through documentary analysis, field research and participant observation, it was concluded that the facilitators acting in the programs have brought effective contributions to the development of the participants, especially as regards involvement, protagonism and acquisition of knowledge, besides helping to establish a place of trust and strengthening of a collaboration network. There is also the observation that the facilitator himself manages to develop, creating or strengthening important skills for his work. On the other hand, some challenges are highlighted to be overcome, such as generating the involvement of leaders who do not engage in the process, besides personal challenges such as the difficulty of reconciling the activities of facilitator with professional activities, as well as aligning with the group the role of facilitator, differentiating it from the role of the teacher, since it is still an innovative performance in people development programs.

**Keywords:** Development Programs. Facilitators. Andragogy. Active Methodologies. School of Government/FJP.

## Introdução

A Escola de Governo da Fundação João Pinheiro (EG/FJP) tem buscado estar na fronteira das tendências referentes a programas de desenvolvimento de pessoas, por meio da oferta de iniciativas que, além de desenvolver habilidades e atitudes convergentes às demandas contemporâneas da área pública, consideram a abordagem das competências como uma nova maneira de promover a qualificação para o trabalho. A EG/FJP vem consolidando, desde 2019, uma frente de atuação de desenvolvimento de servidores públicos que visa mobilizar os recursos cognitivos (conhecimento, saberes e informações) dos participantes, combinando conteúdos e experiências para solucionar situações complexas da administração pública, individualizando o processo de ensino aprendizagem.

As ações de desenvolvimento de pessoas da EG/FJP possuem três pilares. O primeiro deles é que cada demanda de projeto por instituições governamentais possui suas especificidades e são construídos de forma customizada. Assim, os projetos só fazem sentido se estiverem alinhados às demandas de cada organização e às competências que estas necessitam desenvolver em seus servidores. O segundo ponto é entendimento de que cada aprendizado é único e deve ir além da sala de aula, utilizando o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal como estrutura. Dessa forma, a atuação da EG/FJP com desenvolvimento de pessoas visa promover uma rede de profissionais que troca de experiências, vivências, aprendizados, sucessos e fracassos, fortalecendo a lógica de atuação dos servidores no setor público e caminhando em direção às orientações e às tendências discutidas nas seções. O terceiro ponto é à utilização da figura do facilitador de aprendizagem - uma pessoa externa que intervém de forma estruturada, apoiando o grupo a ter mais efetividade em diferentes processos, como a resolução de problemas e a tomada de decisão, além de contribuir para o processo de desenvolvimento individualizado dos gestores e estimular a troca de experiências entre os participantes.

Nos programas de desenvolvimento da EG/FJP, o facilitador acompanha pequenos grupos de lideranças em etapas vivenciais e possui funções como: apoiar o processo de co-criação de soluções para desafios identificados; provocar reflexões para o desenvolvimento de competências individual; ouvir e interpretar os anseios e as dores dos participantes e conduzir e mediar as interações em grupo, fomentando a identidade coletiva e a rede de dirigentes públicos.

Considerando as características de neutralidade, externalidade ao grupo e estímulo à participação das pessoas, espera-se que o facilitador contribua de forma orgânica para o

desenvolvimento de habilidades necessárias para o aprendizado autodirigido da própria liderança, estimulando a cultura de aprendizagem nas equipes.

Diante do exposto, este artigo busca analisar a atuação de facilitadores em dois programas de desenvolvimento de pessoas implementados pela Escola de Governo, sendo eles o Programa de Desenvolvimento de Lideranças de Minas Gerais (PDL/MG) e o Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP), considerando um processo inovador no contexto das Escolas de Governo, na perspectiva de metodologias ativas de ensino e aprendizagem. A atuação dos facilitadores é analisada à luz dos seguintes aspectos: expectativas quanto ao desempenho deste papel; competências necessárias, detidas e desenvolvidas pelo facilitador ao longo do processo de facilitação; contribuições geradas pelo facilitador afetas ao desenvolvimento dos gestores participantes dos programas e em relação ao próprio desenvolvimento; além dos desafios enfrentados pelos facilitadores.

Este artigo possui quatro seções, além desta introdução. A primeira seção traz a metodologia deste estudo. A seguir, apresenta-se o referencial teórico deste trabalho. Após, expõe a análise dos resultados sobre a inserção e atuação dos facilitadores no PDL/MG e PFGP. E, na última seção, são tecidas as considerações finais deste trabalho.

## Referencial Teórico

O referencial teórico deste trabalho foi dividido em duas seções: uma análise sobre a aprendizagem de adultos e os processos de facilitação, enquanto metodologia ativa de aprendizagem; e, algumas considerações sobre programas de desenvolvimento de pessoas, bem como a descrição do Programa de Desenvolvimento de Lideranças de Minas Gerais (PDL/MG) e o Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP).

### 2.1 Aprendizagem de Adultos e a Aprendizagem Experiencial

Para a delimitação dos referenciais teóricos da aprendizagem de adultos, mister realizar breve contexto das teorias dessa área de estudo. Segundo Knowles, Holton e Swanson (2009), durante as décadas de 30 e 40, surgiram duas correntes de investigação sobre a aprendizagem de adultos: a corrente científica e a artística ou intuitiva/reflexiva.

A corrente científica busca descobrir novos conhecimentos por meio da investigação rigorosa (e geralmente experimental), e foi proposta por Edward L. Thorndike com a publicação de seu *Adult Learning* em 1928. Seus estudos demonstraram que os adultos podiam, na realidade, aprender, o que foi importante, pois isso forneceu uma fundamentação científica para um campo que anteriormente estava fundamentado na crença pura de que os adultos podiam aprender. Outras obras que contribuíram

para essa corrente na década seguinte foram o *Adult Interests*, de Thorndike, em 1935, e *Adult Abilities*, de Herbert Sorenson, em 1938. No início da Segunda Guerra Mundial, os educadores de adultos já tinham evidências científicas de que os adultos podiam aprender e que eles tinham interesses e habilidades diferentes dos das crianças.

(...)

Por outro lado, a corrente artística, que busca descobrir novos conhecimentos por meio da intuição e da análise da experiência, se preocupava com a maneira como os adultos aprendem. Essa corrente de investigação foi lançada com a publicação de *The Meaning of Adult Education*, de Eduard C. Lindeman, em 1926. Lindeman (1926) estava profundamente influenciado pela filosofia educacional de John Dewey, e estabeleceu os alicerces para uma teoria sistemática sobre a aprendizagem de adultos. (KNOWLES, HOLTON e SWANSON, 2009, p.50)

Knowles foi quem efetivamente estruturou uma série de princípios sobre como os adultos aprendem, organizando diferentes teorias já existentes sobre o conceito da andragogia.

Segundo Knowles, Holton e Swanson (2009), primeiramente, é importante delimitar o conceito de adulto, que, para a aprendizagem, é baseado na definição psicológica que adulto é aquele que tem um autoconceito de ser responsável pela própria vida, de ser autodirigido. O modelo andragógico diferencia-se do pedagógico – que significa a arte e a ciência de ensinar às crianças – a partir de seis suposições relacionadas ao processo de aprendizagem.

A primeira é a necessidade de saber: os adultos apresentam a necessidade de compreender o porquê precisam aprender algo, quais os benefícios e consequências do não aprendido. A segunda suposição é o autoconceito do aprendiz: os adultos apresentam um autoconceito de serem responsáveis pela própria vida e por tomarem as próprias decisões. Contudo, isso pode conflitar quando o adulto é exposto a treinamentos e capacitações, pois nas experiências escolares anteriores, a atividade educativa está atrelada à dependência de um professor. A terceira é o papel das experiências dos aprendizes: os adultos carregam mais experiências de vida para o contexto do aprendido, o que deve ser considerado no processo de aprendizagem. Como consequência, diferenciam-se mais uns dos outros e podem apresentar hábitos mentais, preconceitos e pressuposições mais enraizados. A quarta suposição é a prontidão para aprender: os adultos estão prontos para aprender quando precisam se tornar capazes de realizar algo, a fim de enfrentar as situações da vida real, quando o conhecimento tem aplicabilidade imediata nos desafios que está enfrentando. A quinta é a orientação para aprendizagem: os adultos orientam suas necessidades de aprendizado a partir das tarefas, problemas e desafios da sua vida, bem como assimilam melhor novos conhecimentos, habilidades e atitudes quando são apresentados a contextos aplicados em situações da vida real. A sexta suposição é a motivação. Segundo Knowles, Holton e Swanson (2009, p.75), "os adultos respondem a fatores motivacionais externos (melhores empregos, promoções, salários mais altos), porém os fatores motivacionais mais poderosos são as pressões internas (o desejo de ter maior satisfação no trabalho, autoestima, qualidade de vida)". De acordo com Tough (apud Knowles, Holton e Swanson, 2009, p.75), os adultos são

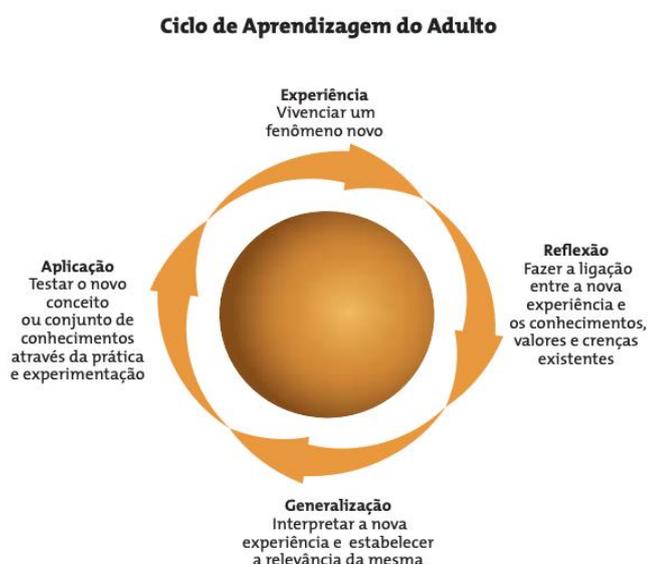
motivados a crescer e se desenvolver continuamente, mas essa motivação pode ser bloqueada quando se tem um autoconceito negativo como aluno, quando há falta de acesso a oportunidades ou recursos, limitações de tempo e programas que não são conduzidos a partir dos princípios da andragogia.

O modelo andragógico deve ser adaptado conforme o contexto dos treinamentos e realidade dos aprendizes, uma vez que pode ser considerado como "um sistema de hipóteses que inclui as hipóteses pedagógicas. (...) É um sistema de grupos de hipóteses alternativas, um modelo transacional que dialoga com as características da situação de aprendizagem" (KNOWLES, HOLTON e SWANSON, 2009, p.78).

Outro autor que contribuiu para a prática do ensino de adultos no contexto organizacional é David Kolb, líder no desenvolvimento da prática de aprendizagem experiencial.

Para Kolb, a aprendizagem não é tanto a aquisição ou a transmissão de conteúdo, e sim a interação entre o conteúdo e experiência, em que um transforma o outro. O trabalho do educador, ele afirma, não é apenas transmitir ou implantar novas ideias, mas também modificar ideias antigas que possam interferir com as novas. (KNOWLES, HOLTON e SWANSON, 2009, p. 212-213)

Kolb (apud HONSBERGER, J.; GEORGE, L, 2002, p.21) considera que a aquisição de conhecimentos e habilidades pelos adultos acontece por meio de um processo contínuo, no qual a integração entre os aprendizados anteriores e os atuais conformam um ciclo de aprendizagem que pode ser descrito a partir de quatro elementos, conforme Figura 1.



**Figura 1 - Ciclo de Aprendizagem do Adulto**

Fonte: Facilitando Oficinas: da teoria à prática. São Paulo: Graphox Caran, 2002.

Pode-se considerar que o ciclo de aprendizagem começa em qualquer um dos quatro elementos. Contudo, o autor indica que o processo frequentemente começa quando uma pessoa passa por uma experiência concreta e nova. Posteriormente segue para a reflexão, ou seja, para realização de observações acerca dessa experiência a partir de várias perspectivas dos outros e sua própria. Seguindo, a generalização demanda a elaboração de teorias abstratas, as quais integram as observações realizadas de maneira lógica. Fechando o ciclo, a aplicação significa a experimentação ativa com efetivação de testes em situações novas, a partir das teorias formuladas, para tomada de decisão e solução de problemas.

Considerando o contexto de programas de desenvolvimento em organizações, é essencial que sejam aplicadas e respeitadas as premissas da andragogia, bem como integrar diferentes formatos, métodos e estilos de aprendizagem. Conforme a teoria de Kolb, o fenômeno da aprendizagem acontece de maneira individual, em que cada pessoa recebe e processa as informações de maneiras diferentes. Nesta tentativa de individualização do processo de aprendizagem reside a importância da atuação dos facilitadores de aprendizagem.

## **2.2 Papel e Atribuições de Facilitadores de Aprendizagem**

Sob a perspectiva de Schlochauer (2021), para as organizações sobreviverem e corresponderem às demandas sociais, num contexto de mudanças constantes e imprevisíveis, fez-se necessário encontrar novos caminhos para desenvolver e melhorar as habilidades dos colaboradores. Contudo, o autor considera que as soluções encontradas pelas instituições são padronizadas, sem considerar as possibilidades e necessidades dos aprendizes.

Aliado aos princípios da andragogia e da aprendizagem experiencial, a figura do facilitador encontra amplo espaço de atuação nos programas de desenvolvimento, já que é necessário construir um ambiente de aprendizagem que agrega diferentes métodos, individualizando-os, com segurança psicológica.

Segundo Schwarz (2005), facilitador é uma pessoa externa a um grupo que intervém de forma estruturada, apoiando o grupo a ter mais efetividade em diferentes processos, como a resolução de problemas e tomada de decisão. O facilitador é uma pessoa prioritariamente neutra e, por isso, conduz as conversas de forma a não compartilhar as próprias opiniões sobre as questões e desafios colocados. Ao mesmo tempo, apoia o florescer e o fortalecimento da autonomia do grupo e do protagonismo individual.

Segundo a *International Association of Facilitators* (IAF) – que promove e apoia a prática da facilitação – os facilitadores são conhecidos por aumentar a eficiência dos trabalhos em grupos, ajudando-os a realizar melhor o trabalho – em qualidade ou quantidade – em um

determinado período. A IAF também definiu as competências essenciais de um facilitador, para apoiar os profissionais a se aperfeiçoarem, esclarecendo as expectativas de desempenho.

As competências de um facilitador definidas pela IAF abrangem:

- planejar o processo apropriado para o grupo (selecionar e preparar métodos adequados, o tempo e o espaço para o processo do grupo);
- criar e sustentar um ambiente participativo e seguro (comunicar-se assertivamente, incluir as diversidades, lidar com conflitos e evocar a criatividade do grupo);
- conduzir o grupo para obter resultados adequados e úteis (ser claro na condução dos métodos e processos, evidenciar e guiar o grupo nas principais tarefas a serem cumpridas); e,
- adotar atitude positiva (ter autoconhecimento, agir com integridade e acreditar no potencial e capacidade do grupo).

Os programas de desenvolvimento da EG/FJP também se valeram do perfil de facilitador sob a perspectiva da Abordagem Centrada na Pessoa (ACP), a partir da experiência de Moreno (2018), que aplica a ACP na educação corporativa, facilitação de treinamentos e aprendizagem em empresas.

A ACP teve como precursor o psicólogo humanista Carl Rogers, que considerava que o professor deve ser um facilitador da aprendizagem, oferecendo aos alunos recursos para que eles aprendam por meio de vivências. Tal abordagem tem por pilar a crença na tendência atualizante, que por sua vez sustenta três princípios: a compreensão empática, a congruência e a aceitação incondicional positiva.

Segundo o autor, a tendência atualizante é a "convicção de que todo ser vivo busca o melhor para si" (MORENO, 2018), numa tendência formativa, e de que o desenvolvimento só é possível por decisão livre da própria pessoa. A partir dessa premissa, o facilitador deve ser guiado pelo primeiro pilar, que é a compreensão empática, que significa despir-se de preconceitos e julgamentos e entender o outro a partir do contexto e sentimentos dele, renunciando ao controle. O segundo pilar é a congruência ou autenticidade, que significa "ter a capacidade e a coragem de expressar sentimentos e sensações provenientes das relações interpessoais. É ser genuíno com o outro, expondo-se de forma verdadeira na relação" (MORENO, 2018). O terceiro é a aceitação incondicional positiva, que é aceitar o outro, sem condições ou pressupostos, deixar que a outra pessoa seja, fale, pense e deseje o que quiser, estruturando regras e limites com base na confiança, para que o outro se sinta aceito (MORENO, 2018).

Essas três premissas são complementares e guiam o facilitador para criar um ambiente de aprendizagem significativo, que ocorre, segundo Rogers, "quando o estudante percebe que a matéria a estudar se relaciona com os seus próprios objetivos. (...) um dos modos mais eficazes de promover a aprendizagem consiste em colocar o estudante em confronto experiencial direto com problemas práticos (...) ou seja, a aprendizagem é facilitada quando o aluno participa responsabilmente do processo, escolhendo suas próprias direções (...)" (apud MORENO, 2018, p.77).

Considerando a construção desse ambiente, Honsberger e George (2002) pontuam fatores importantes que também devem nortear a atuação do facilitador. As atividades devem objetivar a integração entre novos conhecimentos e as experiências passadas e provocar o compartilhamento de pensamentos e sentimentos que emergiram, para que os novos conhecimentos resultem em novos comportamentos. Para atingir esses objetivos, o facilitador pode utilizar como principal recurso perguntas específicas, que conduzem os participantes a refletirem criticamente sobre o próprio aprendizado, gerando um ambiente participativo, em que o aprendizado é uma responsabilidade compartilhada.

Nos programas de desenvolvimento de pessoas realizados pela EG/FJP, o facilitador é orientado para agir e se desenvolver segundo essas competências e premissas, reforçando o seu papel como responsável em gerar maior efetividade na combinação de métodos e técnicas de aprendizado significativo em grupo. Essa atuação do facilitador contribui para a nova abordagem de programas de desenvolvimento de pessoas que foi demandada no setor público após o movimento das reformas administrativas.

### **2.3 Programas de Desenvolvimento de Pessoas: Objetivos, Características e Novas Práticas**

A implementação das reformas administrativas demanda que os gestores tenham competências para tomar decisões complexas e para mobilizar os melhores instrumentos e técnicas de gestão, motivo pelo qual a profissionalização de lideranças tornou-se prioridade para os reformadores (MURRAY, 2000) e investir na formação de gestores públicos tornou-se uma prioridade para os sistemas de gestão de pessoas na Administração Pública.

Além da necessidade de investir no desenvolvimento de competências dos dirigentes públicos, o movimento reformista também evidenciou a demanda de qualificar os gestores de equipes e os profissionais que atuam nas áreas de RH, a fim de que desenvolvessem as capacidades necessárias para implementar as reformas de forma efetiva. Longo (2003) acentua que a formação dessa massa crítica de gestores públicos competentes e capazes exigirá além

da implementação de robustos programas de desenvolvimento de dirigentes, também diferentes tipos de políticas de RH, que contemplem novas práticas de recrutamento, seleção, remuneração, carreira, avaliação e desenvolvimento. Observa-se, portanto, uma correlação positiva entre a necessidade de programas de desenvolvimento de lideranças públicas e programas de formação e de desenvolvimento de profissionais de gestão de pessoas, que sejam capazes de suportar um modelo de gestão de recursos humanos mais flexível e um modelo potente de altos dirigentes públicos.

Respaldados pelo consenso geral entre a comunidade de pesquisa acadêmica de que uma boa liderança no setor público resulta em melhor desempenho organizacional, eficiência e produtividade (ORAZI, TURRINI E VALOTTI, 2013; VAN WART, 2013; FERNANDEZ, CHO E PERRY, 2010; PARK E RAINEY, 2008), vários países investiram e continuam se dedicando fortemente à formação de um sistema de altos dirigentes públicos. O desenvolvimento das capacidades que tem sido requerido para os dirigentes públicos demanda programas de desenvolvimento de lideranças mais sofisticados, que acionem 3 dimensões diferentes: *i*) conhecimentos e habilidades; *ii*) modificação de atitudes e valores (LONGO, 2003); e, *iii*) construção e fortalecimento de redes de colaboração. A mobilização dessas dimensões possibilita incrementar as competências de direção disponíveis e, ao mesmo tempo, contribuir de maneira decisiva para a mudança cultural.

A inclinação lógica de criar um espaço próprio para os dirigentes públicos e de incorporar valores e modelos intelectuais diferentes, que contrastam com a tradição burocrática (LONGO, 2003), abriram espaço para programas de desenvolvimento de lideranças que demandam recursos e metodologias diferenciados e que contemplem ações que reconheçam a identidade coletiva dessas lideranças, por meio da formação e fortalecimento de redes.

Existem várias correntes de pesquisa sobre técnicas e métodos para desenhar um programa de desenvolvimento de competências, as quais incluem: *feedback*, educação em sala de aula, *coaching* e *mentoring*, solução de desafios e compartilhamento de experiências de trabalho (SEIDLE et al, 2016). Segundo Day (2000), embora as iniciativas singulares possam ser eficazes no desenvolvimento de capacidades de liderança, uma combinação de métodos e técnicas de treinamento oferece a maior promessa de efetividade nos programas de desenvolvimento de pessoas.

Na busca de trabalhar na fronteira destas tendências, a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, desde 2019 está ofertando programas e projetos de desenvolvimento de pessoas que tem como objetivo mobilizar recursos cognitivos (conhecimento, saberes, informações) dos participantes, combinando-os com experiências para solucionar situações complexas da

administração pública, por meio da individualização do processo de ensino aprendizagem (OLIVEIRA et al, 2021).

Tem-se como premissa destes programas o entendimento de que cada aprendiz é único e que se estende para além da sala de aula, abrangendo o ambiente de trabalho e a rede de relacionamentos interpessoais como estrutura de aprendizado.

Para potencializar os resultados dos programas de desenvolvimento de pessoas realizados pela EG/FJP, tem-se adotado a figura do facilitador, profissional responsável por um grupo de participantes e que tem como objetivo contribuir para maior efetividade da combinação de métodos e técnicas utilizados nas iniciativas de desenvolvimento. O facilitador atua, especialmente, como um guardião do aprendizado do grupo, especialmente, nas estratégias de solução de problemas e de autodesenvolvimento por meio de *coaching* em grupo.

Nos programas de desenvolvimento da EG/FJP, o facilitador acompanha pequenos grupos de lideranças em etapas vivenciais e possui funções como: apoiar o processo de cocriação de soluções para desafios identificados; provocar reflexões para o desenvolvimento individual de competências; ouvir e interpretar os anseios e as dores dos participantes e conduzir e mediar as interações em grupo, fomentando a identidade coletiva e a rede de gestores públicos. A depender do Programa de desenvolvimento, o facilitador atua em processos de construção e acompanhamento de planos individuais de desenvolvimento de competências, como é o caso do PDL/MG; em outros, em processos de construção de soluções de problemas reais vividos pelos participantes, como é o caso do PFGP e será visto a seguir.

Em ambos os casos, busca-se uma atuação alinhada à abordagem da Aprendizagem Centrada na Pessoa (ACP), sendo sustentada nos princípios da compreensão empática, da congruência e da aceitação incondicional positiva e, também, segundo as competências descritas pela IAF, conforme será analisado nos resultados da pesquisa.

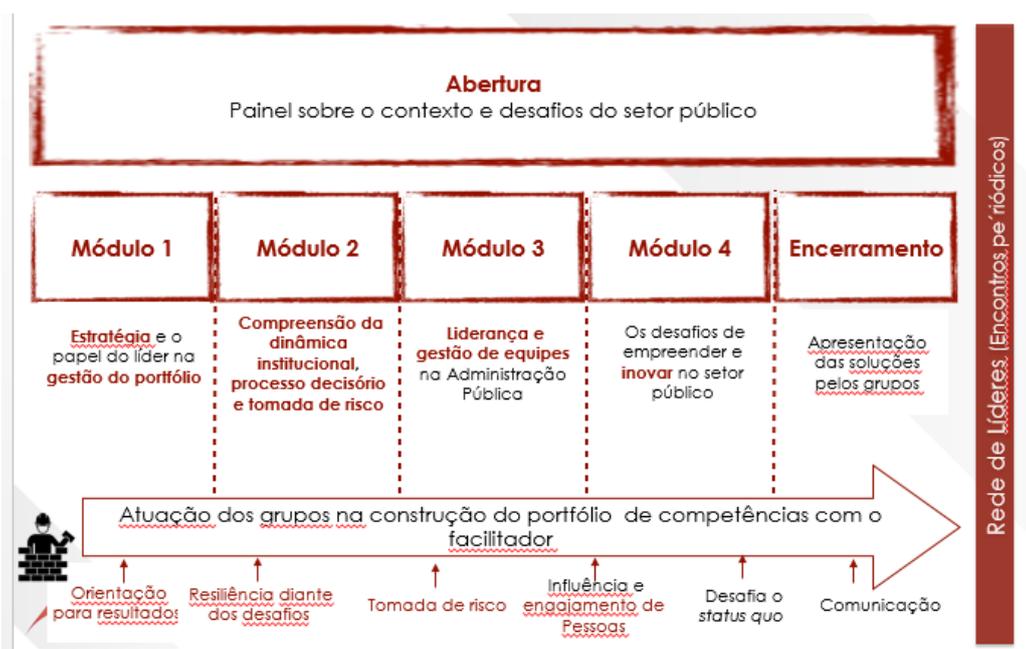
### ***2.3.1 Programa de Desenvolvimento de Lideranças de Minas Gerais (PDL/MG)***

O PDL/MG integra um dos eixos do Projeto Transforma Minas e tem como objetivo desenvolver líderes para atuar de forma inovadora e estratégica no setor público e para que sejam capazes de articular ações e trabalhar em rede com o propósito de alcançarem os resultados estratégicos do Governo de Minas. O PDL/MG adota métodos e técnicas combinadas de desenvolvimento, que abrangem conteúdos discutidos em módulos com todos os participantes, um conjunto de atividades práticas e vivenciais, além da construção e acompanhamento de um portfólio de competências individuais, que ocorrem em pequenos

grupos com o apoio de um facilitador.

O portfólio de competências representa uma coletânea da produção pessoal com o registro das evidências de concretização do processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências, durante o Programa, e constitui uma forma eficiente do participante refletir mais profundamente sobre suas descobertas, *insights* e escolhas em relação a sua missão e sua liderança na administração pública. A Figura 2 apresenta a estrutura geral do PDL/MG.

Todo o processo é acompanhado por um facilitador que atua em pequenos grupos de lideranças e que possui funções como: acompanhar o processo de construção do portfólio dos participantes, tendo ainda um olhar para o plano de entregas de cada um deles; verificar a qualidade dos portfólios de competências e plano de entregas dos participantes; provocar reflexões sobre alertas para o desenvolvimento de competências; ouvir e interpretar os anseios e as dores dos participantes e conduzir e mediar as interações em grupo, fomentando a identidade coletiva e a rede de dirigente públicos.



**Figura 2 - Estrutura PDL/MG**

Fonte: elaboração própria

O impacto positivo do processo de grupo é o compartilhamento de narrativas de vida e resultados de feedback. É importante a criação e a manutenção de um senso de comunidade, apoio e uma abordagem de solução de problemas suportada pelo acompanhamento do grupo e do facilitador. A proposta é que mesmo após o término do Programa, os grupos permaneçam unidos como rede de cooperação e colaboração.

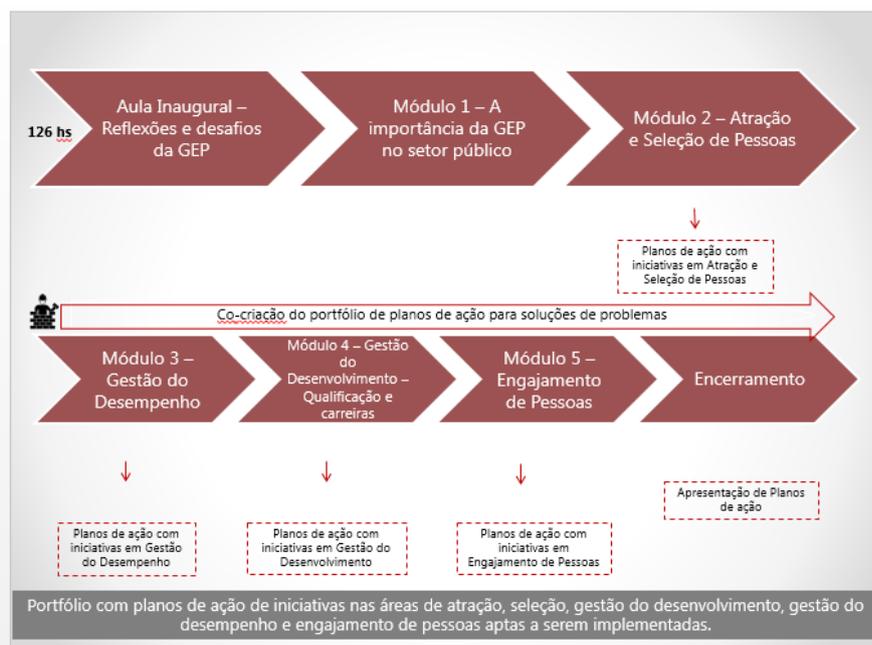
O PDL-MG, em execução pela Escola de Governo da FJP desde outubro de 2019, constitui a etapa de desenvolvimento do Programa Transforma Minas, conduzido pela

Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag-MG). Este Programa conta com o apoio da Vamos, instituição formada por três organizações sem fins lucrativos – Humanize, República.Org e Fundação Lemann – e contou com a consultoria em gestão estratégica e desenvolvimento de pessoas de Aline Souki e Tadeu Barreto Guimarães. O Programa Transforma Minas tem como objetivo aperfeiçoar o modelo de atração, seleção e desenvolvimento de profissionais para a administração pública do Estado, garantindo que os quadros de alto escalão do Governo estejam aptos a enfrentar os desafios que o Estado de Minas Gerais possui. Além de atrair e selecionar profissionais de alto desempenho, o Programa Transforma Minas busca também realizar o acompanhamento das lideranças selecionadas, bem como o desenvolvimento contínuo de suas competências, papel este desempenhado pelo PDL/MG.

Participam do Programa 54 subsecretários (ou cargos similares) do Poder Executivo Estadual Mineiro. A etapa atual do PDL/MG conta com a realização de encontros periódicos para o fortalecimento da rede e a troca de experiências e vivências entre os participantes.

### ***2.3.2 O Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP)***

O Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP): desenvolvendo competências para liderar transformações estratégicas e inovadoras nas políticas de RH do setor público busca qualificar os profissionais da área de gestão de pessoas no setor público, fomentando nos gestores públicos da área de RH um pensamento estratégico e inovador. Para tanto, apresenta diferentes ferramentas e abordagens, de referência nacional e internacional, referentes à atração, seleção, desenvolvimento, gestão do desempenho e engajamento de talentos, com vistas a desenvolver nesses gestores públicos as competências necessárias para uma atuação estratégica, inovadora e flexível, além de formar uma rede de profissionais que atuam com RH, buscando uma transformação efetiva da área no setor público brasileiro. A Figura 03 apresenta a estrutura do PFGP.



**Figura 3 - Estrutura do PFGP - 1ª edição**

Fonte: elaboração própria

O PFGP também adota estratégias e metodologias combinadas de ensino, com o objetivo de garantir a qualidade da formação e a interação dos participantes, por meio de atividades voltadas à discussão teórica, à prática e vivência e à realização de planos de ação que representarão entregas efetivas dos participantes aos respectivos estados, tendo cada etapa os seguintes objetivos:

- teórico – disponibilização e discussão de conteúdos relacionados a cada um dos módulos;
- vivencial – possibilita que o participante tenha contato com as melhores práticas e ferramentas de gestão de pessoas, discuta *cases* nacionais e internacionais, além de realizar oficinas que priorizam a aplicação dos conteúdos apreendidos no módulo; e,
- *maker* – fase exclusivamente prática e voltada à realidade de cada time, na qual realizam um trabalho de construir planos de ação que apresentem soluções para problemas concretos de sua realidade, contando com o apoio de um facilitador, que os acompanha durante todo o período do Programa.

A primeira edição do PFGP iniciou em junho de 2020 já com a proposta de avaliação elaborada e em execução. Participaram dela 36 profissionais das áreas de gestão de pessoas de nove estados do Brasil, organizados em times de quatro participantes. A seleção das equipes ocorreu por meio de chamada divulgada nacionalmente e levou em consideração o potencial das equipes de transformar a atual realidade de gestão de pessoas dos respectivos estados. Os times participantes são dos estados do Ceará, Pernambuco, Mato Grosso do Sul,

Minas Gerais, Goiás, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Espírito Santo e Sergipe. As soluções produzidas na primeira edição foram sistematizadas em um e-book.

A segunda edição do PFGP foi realizada no segundo semestre de 2021 e formou 23 profissionais, do Governo Federal, Estadual e Municipal, além de um representante de uma organização sem fins lucrativos. As inscrições foram realizadas individualmente, porém, foram formados quatro times de profissionais que atuavam nos mesmos órgãos ou ente federativo, sendo eles Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável/MG, Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) e Ministério Público de Minas Gerais (MPMG).

Em ambas as edições, a EG/FJP contou com o apoio financeiro da Vamos, formada pela parceria República.Org, Humanize e Fundação Lemann, e foram produzidos planos de ação que refletem as demandas das instituições de atuação dos participantes em prol de uma gestão de pessoas mais estratégica.

### **Metodologia**

Quanto ao tipo, esta pesquisa se caracteriza por seu caráter descritivo, já que apresenta e analisa a inserção e atuação de facilitadores em programas de desenvolvimento de pessoas da Escola de Governo. Quanto aos meios, é delineada por um estudo de caso que buscou uma melhor compreensão acerca dos impactos e contribuições de facilitadores para o aprendizado e desenvolvimento de gestores, enquanto estratégia inovadora de metodologias ativas de aprendizagem.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, destacam-se as pesquisas de campo, documental e o observador participante. O primeiro procedimento diz respeito à realização de uma pesquisa de campo de caráter quantitativo, realizada no mês de fevereiro de 2022. A etapa quantitativa contou com a aplicação de um questionário a profissionais que atuaram como facilitadores no PDL/MG e/ou no PFGP da Escola de Governo, entre 2020 e 2021. O questionário aplicado foi composto por perguntas relacionadas às competências necessárias aos facilitadores, contribuições do processo de facilitação ao desenvolvimento dos gestores e dos próprios facilitadores e desafios do processo de facilitação. O questionário foi enviado de forma online a 16 facilitadores, obtendo-se 9 respostas, sendo que 3 facilitadores atuaram no PDL e 6 no PFGP.

O segundo procedimento diz respeito à pesquisa documental que envolveu a análise de documentos institucionais elaborados e disponibilizados pela Assessoria de Projetos de Desenvolvimento de Pessoas Escola de Governo, responsável pela construção, coordenação e

execução dos referidos Programas. Os documentos analisados envolvem apresentações e relatórios sobre os programas de desenvolvimento em análise e sobre o processo de preparação e alinhamento dos facilitadores, as avaliações de reação dos programas, além de documentos de apreciação dos participantes preenchidos pelos facilitadores.

A terceira e última técnica refere-se à observação participante que constitui uma técnica de investigação social em que o observador partilha, na medida em que as circunstâncias o permitem, as atividades, as ocasiões e os interesses afetos ao grupo ou fenômeno de estudo. A técnica permite diferentes níveis de integração do pesquisador no grupo observado e de sistematização dos procedimentos de recolha de informação, acompanhando de modo mais próximo o evento de sua investigação. Neste artigo, a técnica de observação participante ocorreu, considerando que parte das autoras deste artigo atuam, desde o início, na coordenação dos referidos programas, sendo também as responsáveis pela preparação e interlocução com os facilitadores. Esta aproximação, permite um conjunto de observações e percepções peculiares do processo de facilitação em análise.

### **Execução dos Programas com Foco na Inserção e Atuação dos Facilitadores**

#### **4.1 Descrição das expectativas sobre o papel dos facilitadores, instrumentos utilizados e forma de acompanhamento dos alunos**

##### **4.1.1 Programa de Desenvolvimento de Lideranças de Minas Gerais (PDL/MG)**

O PDL/MG foi estruturado, considerando o apoio das consultorias em gestão estratégica e desenvolvimento de pessoas, a partir da metodologia de coaching em grupo da organização INSEAD *Global Leadership Center* (IGLC), descrita no artigo "Como pequenos grupos com *coaching* podem acelerar o desenvolvimento da liderança" (tradução livre). Em resumo, o autor descreve a experiência da INSEAD e revela que o processo de *coaching* em grupo acelera o surgimento de *insights* no processo de aprendizado dos participantes.

A referida metodologia da INSEAD pressupõe um dia de imersão em que os líderes participantes constroem um plano de ação para o desenvolvimento individual, mas que é compartilhado com o grupo. Esse grupo, então, cria um contexto de escuta, reflexão, provocação e suporte a cada um dos participantes, formando uma rede de segurança, considerando que o *coach* facilitador cria um espaço de confiança. Os resultados revelam que além de uma profunda reflexão e aprendizado individuais, os participantes desenvolvem

relações de longo prazo, permanecendo conectados com os colegas de grupo após a finalização do programa.

No PDL/MG, segundo a metodologia descrita, o facilitador representa o *coach* e recebe o apoio de um monitor, que também aprende sobre o processo para atuar como facilitador e dar continuidade ao programa. Ele não tem a responsabilidade de trazer respostas aos desafios dos participantes e deve demonstrar comportamento atencioso, solícito e empático, destacando-se algumas características, como: ter comprometimento e disposição, conhecimentos atualizados, escuta ativa e atenta, compreensão de si mesmo e dos outros, flexibilidade e inteligência emocional. Tais características relacionam-se com as competências de um facilitador descritas pela IAF.

Além das definições dos comportamentos esperados do facilitador, são realizadas reuniões de alinhamento antes de cada encontro de acompanhamento do portfólio de competências. Estas reuniões têm como propósito alinhar a condução do encontro e reforçar comportamentos e ferramentas que poderiam ser utilizadas pelos facilitadores.

A primeira reunião de alinhamento contou com o repasse de informações sobre desenho, cronograma e metodologia do programa, o papel do facilitador, apresentação das duplas de monitor e facilitador, divisão dos pequenos grupos. O papel do facilitador é compreendido envolvendo os próprios participantes, que respondem o "o que é e o que não é" ser um facilitador, conforme mostrado na figura abaixo.

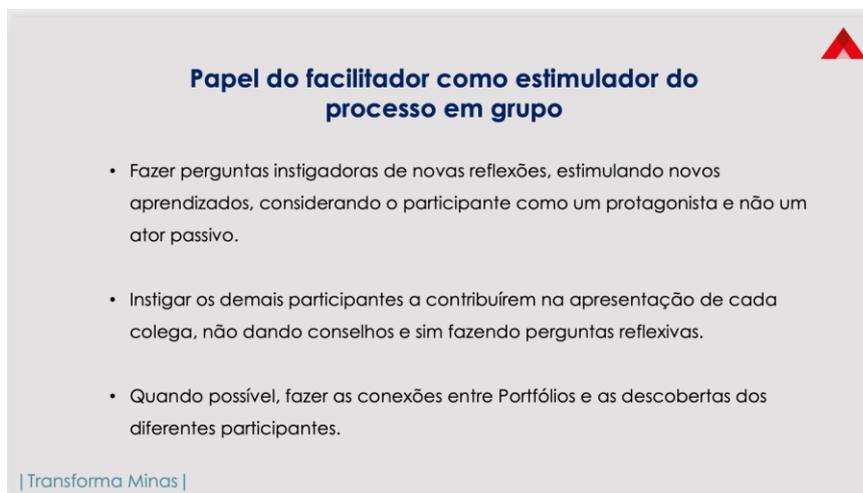


Figura 4 - Apresentação - O que é e o que não é ser facilitador - PDL/MG

Fonte: elaboração própria

A segunda reunião de alinhamento contou com a participação de uma facilitadora externa, que apoiou a equipe de facilitadores e monitores compartilhando sua experiência

como consultora e facilitadora, bem como disponibilizando referências teóricas sobre o tema. A terceira reunião focou na habilidade de escuta e de fazer boas perguntas ao grupo, reforçando o papel de provocar as lideranças a adotarem uma nova postura, evocando o potencial deles próprios, sem trazer respostas prontas.



**Figura 5 - Papel do facilitador - PDL/MG**

Fonte: elaboração própria

Ainda, facilitador e monitor registram em uma planilha de acompanhamento suas percepções sobre a atuação, a produção e as evidências de desenvolvimento de cada liderança do seu pequeno grupo, durante a execução do portfólio de desenvolvimento, segundo critérios que seguem o propósito do encontro de portfólio e andamento do programa.

#### **4.1.2 Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP)**

Nesta seção, constam a descrição dos principais itens do edital de seleção do PFGP, a análise das atribuições dos facilitadores, instrumentos utilizados e o formato de acompanhamento dos participantes.

Em sua primeira edição, foi lançado edital de seleção para a participação de facilitadores, prevendo duas etapas obrigatórias no processo: a primeira de análise curricular; e a segunda, de participação em uma semana de formação, na qual foram estabelecidos quais seriam as atribuições dos facilitadores.

No tocante às etapas, a primeira definiu quatro critérios principais de análise, com pesos diferentes, considerando a ordenação do maior peso para o menor, a saber: *i*) experiência técnica em atividades contínuas relacionadas às áreas de gestão de pessoas; *ii*) experiência gerencial; *iii*) experiência como docente em cursos de formação, aperfeiçoamento ou educação continuada; *iv*) participação em eventos de capacitação na área temática de gestão

de pessoas e de facilitação. Na segunda etapa – de formação – os facilitadores da primeira turma receberam informações sobre os conteúdos específicos do PFGP, o papel do facilitador, bem como sobre as ferramentas a serem utilizadas.

O edital também estabeleceu as principais atribuições dos facilitadores, que consistiram nos seguintes itens:

- conduzir a construção dos Planos de Ação da fase Maker do PFGP de um dos times selecionados, conforme conteúdos relacionados aos módulos, orientando-lhes no que se refere ao uso das ferramentas e modelos estabelecidos pela coordenação do Programa;
- participar de todas as atividades de formação oferecidas para a perfeita condução dos trabalhos junto ao time;
- fornecer suporte às atividades vivenciais a serem conduzidas por docentes especialistas do PFGP, conforme orientação dos próprios docentes; e,
- apoiar as atividades de avaliação de resultados do PFGP a serem conduzidas pela coordenação do Programa.

Nesse sentido, pode-se compreender que o papel do facilitador foi, principalmente, o de apoiar os participantes, trabalhando em grupos, guiando-os na aplicação das ferramentas apresentadas, sobretudo as relacionadas ao *design thinking*, e no desenvolvimento de um comportamento direcionado para uma atuação estratégica e inovadora na gestão de pessoas do setor público brasileiro.

Para o acompanhamento dessas atribuições, o programa estruturou uma planilha na qual os facilitadores registram evidências sobre o engajamento de cada participante e avaliam conceitualmente o grupo em relação aos seguintes critérios:

- entendimento e compreensão em relação aos objetivos da atividade;
- envolvimento com a atividade;
- postura colaborativa; e,
- qualidade da produção.

Tais registros compuseram formulação de *feedbacks* que foram dados a cada participante durante e ao final do programa.

A equipe de facilitadores da segunda turma do PFGP foi formada a partir do chamamento dos participantes do edital de seleção realizado para a primeira turma. As informações repassadas para o alinhamento da segunda equipe consistiram nas atribuições dos facilitadores - que permaneceram as mesmas - e na apresentação de competências de facilitação. Tais competências foram baseadas na formulação do que é ser um facilitador a partir da ACP, segundo Moreno (2018, p. 82-84), conforme Figura 4.



**Figura 6 - Apresentação do papel do facilitador no PFGP**

Fonte: elaboração própria

Dentro do PFGP, as competências de um facilitador baseadas na ACP contribuem para que durante a fase *maker* os participantes se engajem e utilizem as ferramentas e modelos estabelecidos trazendo sua própria experiência profissional, num ambiente seguro para que seja alcançado o objetivo de aprendizagem de forma significativa.

## 4.2 Interseção Sobre a Atuação do Facilitador Entre os Dois Programas

Considerando o foco deste trabalho, pode-se inferir que as competências requeridas para a atuação dos facilitadores são semelhantes, mas que devem ser adaptadas conforme o objetivo de aprendizagem de cada um.

O PFGP demanda do facilitador, além da habilidade de condução de grupo, conhecer as ferramentas e métodos indicados pela e coordenação e docentes para que os participantes efetivamente desenvolvam uma atuação estratégica e inovadora na gestão de pessoas do setor público. O facilitador, nesse sentido, conduz o grupo na aplicação de ferramentas específicas de inovação no próprio contexto de trabalho e na reflexão sobre a experiência vivenciada. Por se tratar de um Programa cujo foco foi o desenvolvimento de profissionais que atuam em gestão de pessoas e considerando que a etapa *maker* foi a elaboração de planos de ação nesta área, no PFGP o facilitador também teve o papel de oferecer algum suporte em termos de

conteúdo do tema abordado, o que justificou a escolha de profissionais que também tivessem experiência com RH.

Já o PDL/MG foca no desenvolvimento de competências individuais dos participantes a partir de uma jornada autogerida de aprendizado, na qual a liderança escolhe uma competência para desenvolver e compartilha com o grupo o seu processo de desenvolvimento para que obtenha apoio, suporte e provocação para a mudança. Nesse contexto, é demandada escuta ativa do facilitador para que possa apoiar o participante sobre o próprio ato de aprender e repensar suas próprias crenças, para que novos pensamentos e comportamentos sejam desenvolvidos, diferente do PFGP em que há o aprendizado de determinada ferramenta ou metodologia específica. No PDL/MG, cabe ao facilitador o estímulo constante à troca de experiências individuais sobre o processo de desenvolvimento de competências de forma que uma liderança apoie e contribua para o processo do outro, estimulando a confiança e a rede de colaboração.

Percebe-se que tanto as competências do facilitador baseadas na ACP quanto aquelas definidas pela IAF – que apresentam pontos em comum – sustentam a atuação do facilitador, porque em ambos os programas há o trabalho com pessoas, em grupos, para o alcance de um objetivo. Contudo, a depender desse objetivo, o facilitador precisará recorrer a outras ferramentas para tornar o seu trabalho eficaz e efetivo.

#### **4.3 Análise dos Resultados das Avaliações dos Alunos em Relação ao Papel dos Facilitadores e Análise do Questionário Aplicado aos Facilitadores**

Esta seção destina-se a apresentar os principais resultados das avaliações feitas pelos alunos das turmas do PFGP e do PDL/MG, bem como do questionário respondido por alguns facilitadores que atuaram nos Programas. As avaliações feitas pelos alunos trazem a percepção dos participantes dos programas quanto à contribuição do facilitador no processo de solução de problema ou na construção e no acompanhamento do portfólio de competências. O segundo questionário foi aplicado pelas autoras para compreender a percepção dos facilitadores sobre o processo de facilitação. Este questionário investigou as seguintes questões:

- o alinhamento em relação às expectativas sobre a atuação como facilitador;
- a percepção de desenvolvimento ou não das competências sinalizadas pela IAF;
- se a atuação do facilitador contribuiu para o envolvimento, desenvolvimento de protagonismo ou aquisição de conhecimento dos participantes durante o Programa;

- se a atuação como facilitador contribuiu positivamente para o desenvolvimento pessoal e profissional do próprio facilitador; e,
- quais os principais desafios enfrentados.

Estes fatores são analisados a seguir.

#### **4.3.1 Programa de Desenvolvimento de Lideranças de Minas Gerais (PDL/MG)**

Para a análise da atuação dos facilitadores no PDL/MG pontua-se que não foi realizada avaliação de reação formal durante a execução do programa para o público-alvo participante. Contudo, durante o PDL/MG foram realizadas, pela equipe coordenadora, entrevistas com as lideranças para ajustar expectativas e colher *feedback* sobre o andamento do Programa, principalmente após a pandemia da Covid-19, que forçou uma mudança para o formato online. Nesse sentido, não há registro formal da percepção das lideranças sobre a atuação dos facilitadores. Contudo, o papel do facilitador é fundamental para a metodologia do Programa, considerando que ele é quem acompanha, de forma próxima, as lideranças.

Para compreender a percepção dos próprios facilitadores em relação ao papel desempenhado, foram realizados dois questionários. O primeiro, subsidiou um diagnóstico da equipe coordenadora; e o segundo, conforme metodologia deste trabalho, foi realizado para subsidiar essas análises.

Sobre o primeiro questionário, somente algumas perguntas são pertinentes para o presente estudo: Como você avalia: "A sua atuação como facilitador ou monitor do grupo"; "O tanto que esses momentos contribuíram para o seu desenvolvimento profissional"; e, "Quanto ao fato de ser facilitador/monitor, indique os aspectos que mais têm contribuído para a sua atuação profissional".

Os respondentes demonstram preocupação em relação ao alinhamento de expectativas e de maior domínio das habilidades de facilitação. Um desafio informado é como apoiar as lideranças que não conseguem participar dos encontros, considerando compartilhar como está a jornada de desenvolvimento é fundamental para a atuação do facilitador e fornecimento de *feedback* ao final do processo. Em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional, todas as respostas sinalizam que ser facilitador é uma experiência significativa e importante para o autodesenvolvimento e ampliação de conhecimentos em gestão de pessoas, liderança e formação de rede. Por último, ser facilitador do PDL/MG contribuiu para ampliar a troca de experiências e poder treinar habilidades específicas como comunicação, planejamento e orientação para resultados.

Considerando o segundo questionário, a pergunta sobre o alinhamento de expectativas da atuação como facilitador(a) recebeu notas 3 e 4, considerando a nota máxima de 5. No tocante ao desenvolvimento de competências, as respostas indicam que os facilitadores desenvolveram competências que não tinham antes do Programa. Ressalta-se que nenhum participante considerou que "nenhuma competência foi fortalecida ou desenvolvida" e repetiu-se a unanimidade em considerar a experiência de ser facilitador como positiva para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como a maioria dos respondentes recomenda a um colega ser facilitador do PDL/MG. Ainda, sobre a contribuição do facilitador(a) para o envolvimento, desenvolvimento de protagonismo ou aquisição de conhecimento dos alunos durante o Programa, as respostas indicam que as dinâmicas propostas nos encontros estimulam os participantes a refletirem e compartilharem sobre seus processos individuais, desafios e possibilidades de superação. Contudo, permanece desafiadora a atuação do facilitador para motivar e apoiar lideranças que têm dificuldade em coordenar as agendas de trabalho com os encontros do PDL.

#### 4.3.2 Programa de Formação em Gestão de Pessoas (PFGP)

Sobre a avaliação dos alunos do PFGP, importa salientar que na avaliação de reação não houve aprofundamento com perguntas específicas sobre a atuação do facilitador, contudo, houve uma questão sobre o apoio do facilitador além de comentários por escrito. Destaca-se o foco na fase *maker* – que consiste na aplicação das ferramentas de cada temática na própria realidade do órgão – a qual teve atuação direta e presente do facilitador.

Conforme pode ser percebido no Quadro 1, em todos os módulos o critério "apoio do facilitador" recebeu os conceitos bom e muito bom. Ainda, a fase *maker* foi sinalizada como ponto forte do programa, bem como o facilitador, como demonstrado no seguinte comentário registrado no espaço sobre os pontos fortes: "suporte do facilitador e experiência dos professores conteudistas".

Módulos	Conceitos atribuídos pelos participantes ao critério "Apoio do facilitador" na Fase Maker
Módulo 2	Bom (6 participantes) e Muito bom (23 participantes), sendo 29 respostas no total
Módulo 3	Muito bom (20 participantes), sendo 20 respostas no total
Módulo 4	Bom (4 participantes) e Muito bom (24 participantes), sendo 28 respostas no total

**Quadro 1 - Conceitos atribuídos pelos participantes ao critério "Apoio do facilitador" na Fase maker de cada módulo - PFGP turma 1**

Fonte: elaboração própria

Já no contexto da turma 2 do PFGP, importa salientar que no questionário de avaliação dos alunos não houve perguntas específicas sobre a atuação do facilitador, contudo, há questões sobre a fase *maker*, na qual os grupos têm o apoio do facilitador, além de comentários por escrito que demonstram a percepção dos alunos sobre a atuação do facilitador.

Em geral, conforme Quadro 2 abaixo, as notas relacionadas à Fase *Maker* são positivas, encontrando-se próximas à nota máxima (5).

<b>Módulo</b>	<b>Média das notas da Fase Maker</b>
Módulo 2	4,65
Módulo 3	4,55
Módulo 4	4,71
Módulo 5	4,65
Módulo 6	4,71

**Quadro 2 - Média das notas da avaliação de reação sobre da Fase Maker a cada módulo - PFGP turma 2**

Dentre os comentários realizados pelos alunos da segunda turma do PFGP, destacam-se aqueles direcionados aos facilitadores e professores do programa, sinalizando a experiência e qualificação desses profissionais, "que conduzem os conteúdos de aprendizagem de forma didática e permitem um ambiente extremamente propício para a construção do saber" [aluno(a) PFGP]. Ainda, destacam que "o trabalho desempenhado pela facilitadora foi exemplar. Nos deixou à vontade no grupo e conseguiu que todo o conteúdo fosse construído de maneira tranquila e gostosa. Parabéns pela profissional." [aluno(a) PFGP]

Importa também analisar a percepção do próprio facilitador em relação a sua atuação, os desafios enfrentados e o desenvolvimento profissional e pessoal advindos da participação no PFGP. Em questionário anônimo encaminhado para subsidiar essa análise, considerando a primeira turma do Programa, houve uma resposta informando não haver clareza prévia sobre a expectativa de atuação como facilitador(a) e três que consideraram que tinham tal clareza. Em relação ao desenvolvimento de competências, as respostas demonstram que "Planejar o processo apropriado para o grupo" não era uma competência que os facilitadores consideravam ter antes do programa e foi sinalizada como tendo sido desenvolvida e fortalecida, bem como as demais competências. Ressalta-se que nenhum participante considerou que "nenhuma competência foi fortalecida ou desenvolvida".

Ainda, os participantes consideraram que o facilitador(a) contribuiu para o envolvimento, desenvolvimento de protagonismo ou aquisição de conhecimento dos alunos durante o Programa. Os respondentes consideraram que "o facilitador contribuiu para a autoconfiança do grupo em relação à qualidade do projeto proposto e propiciou as condições

para o desenvolvimento do projeto" [facilitador(a)], bem como "atuou na motivação dos grupos, de maneira a promover o envolvimento e atenção dos alunos" [facilitador(a)]. 75% dos respondentes sinalizaram com nota 5 que a atuação como facilitador(a) contribuiu positivamente para o seu desenvolvimento pessoal e profissional e 25% com nota 4. E, 100% recomendariam a um colega ser facilitador(a) do PFGP.

Dentre os desafios, evidencia-se a dificuldade de conciliar as atividades de facilitador com as atividades profissionais, bem como alinhar com o grupo o papel do facilitador – diferenciando do papel do especialista/professor – para criar o ambiente de confiança no grupo.

Considerando a segunda turma do programa, destaca-se que o time de facilitadores sofreu somente duas mudanças e, por isso, as respostas ao questionário foram semelhantes. Destacam-se desafios relacionados à natureza do grupo, quando composto por pessoas de diferentes estados e instituições e novamente o desafio de conciliar a sobrecarga do trabalho com a carga horária das aulas e acompanhamento dos grupos.

Aqueles que participaram dos dois programas sinalizaram que houve amadurecimento a partir das experiências vivenciadas, uso de diferentes técnicas para integrar o grupo na segunda turma e busca por capacitação na temática de facilitação.

### **Considerações Finais**

Buscando manter-se na fronteira do desenvolvimento de competências para a área pública, a EG/FJP vem oferecendo programas de desenvolvimento de competências customizados e individualizados, como é o caso do PDL/MG e do PFGP.

Tem-se como desafio de construção e execução destes programas, a articulação entre a gestão da educação para o trabalho com o referencial de competências, o que inclui a atualização e mobilização de conhecimentos e habilidades em prol de mudanças nos padrões de atuação e gestão, exigindo mudanças nos processos, formas de gestão e de pensamento. Nesse intuito os programas de desenvolvimento de pessoas da EG/FJP buscam oferecer um ambiente propício à aprendizagem significativa, por meio de atividades que possibilitem a integração entre novos conhecimentos e as experiências dos participantes e o compartilhamento de pensamentos e sentimentos, para que os novos conhecimentos resultem em novos comportamentos. Estes programas de desenvolvimento integram diferentes técnicas e métodos de aprendizagem que incluem *feedback*, educação em sala de aula, *coaching* e *mentoring*, solução de desafios e compartilhamento de experiências de trabalho, mobilizando metodologias ativas de aprendizagem. Nesta toada, a atuação de facilitadores de

aprendizagem mostra-se uma iniciativa inovadora no contexto de formação pública que visa gerar aprendizagem significativa, estimulando processos de reflexões individuais e coletivas.

Analisando a atuação dos facilitadores no PDL/MG e PFGP pode-se afirmar que estes profissionais têm trazido contribuições efetivas ao desenvolvimento dos participantes, sobretudo, no que se refere ao envolvimento, desenvolvimento de protagonismo e aquisição de conhecimento dos alunos durante o Programa. As análises demonstram que o facilitador possui papel fundamental para que as dinâmicas propostas nos encontros estimulem os participantes a refletirem e compartilhem sobre seus processos individuais de desenvolvimento, desafios e possibilidades de superação, além de estabelecer um espaço de confiança e fortalecimento de uma rede de colaboração. Há ainda a constatação de que o próprio facilitador consegue desenvolver-se, criando ou fortalecendo competências importantes para a sua atuação profissional.

Por outro lado, destacam-se alguns desafios a serem superados, tais como: gerar o envolvimento de lideranças que não se engajam no processo; além de desafios pessoais como a dificuldade de conciliar as atividades de facilitador com as atividades profissionais; bem como alinhar com o grupo o papel do facilitador, diferenciando-o do papel do especialista/professor, já que ainda se trata de uma atuação inovadora em programas de desenvolvimento de pessoas.

Tem-se como limitações desta pesquisa o baixo número de respostas dos facilitadores em relação ao questionário aplicado, o que pode ser explicado pelo curto tempo destinado a esta etapa metodológica. Por outro lado, acredita-se que a experiência das autoras enquanto coordenadoras dos programas em estudo e a análise dos documentos dos programas complementam as informações necessárias às análises esperadas.

### Referências

- FERNANDEZ, S., CHO, Y. e PERRY, J. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*: 2010, Vol. 21/2, pp. 308-323. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>.
- LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. In: *Revista do Serviço Público*. Ano 54, n. 2, Abr-Jun 2003. São Paulo: Fundap, 2003.
- MURRAY, M. Human Resources Management in Swedish Central Government. In: FaARNHAM, D. e HORTON, S. (comp.). *Human Resources Flexibilities in the Public Services*. Mcmillan Business, 2000.
- ORAZI, D., TURRINI, A. e VALOTTI, G.. Public sector leadership: New perspectives for research and practice, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0020852313489945>.

- PARK, S. e RAINEY, H. Leadership and public service motivation in U.S. federal agencies. In: *International Public Management Journal*, 2008. Vol. 11/1, pp. 109-142. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10967490801887954>.
- VAN WART, M. Administrative leadership theory: A reassessment after 10 years. *Public Administration*, 2013, Vol. 91/3, pp. 521-543. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/padm.12017>.
- BAKER, Lynda Lieberman. & FRASER, Cameron. Facilitator Core Competencies as Defined by the International Association of Facilitators. In: SCHUMAN, Sandy. (ed.) *The IAF Handbook of Group Facilitation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
- ENAP - Escola Nacional de Administração Pública. *Apostila - Didática para Facilitadores de Aprendizagem*. Brasília: ENAP, 2019.
- HONSBERGER, J.; GEORGE, L. *Facilitando Oficinas: da teoria à prática*. São Paulo: Graphox Caran, 2002.
- KNOWLES, Malcolm S.; HOLTON III, Elwood F.; SWANSON, Richard A. *Aprendizagem de Resultados: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa*. Tradução Sabine Alexandra Holler. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- MORENO, Alexandre. *Facilitação, um jeito de ser: educação corporativa pela abordagem centrada na pessoa*. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2018.
- POEL, Martine van den. WARD, Graham. How small group coaching can accelerate leadership development. [S.l.]: EFMD Global Focus. Volume 09 Issue 01, 2015. Disponível em: [www.efmd.org/globalfocus](http://www.efmd.org/globalfocus). Acesso em: 10 fev. 2022
- SCHLOCHAUER, Conrado. *Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo: aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças*. São Paulo: Editora Gente, 2021.
- SCHWARZ, Roger et al. *The skilled facilitator fieldbook: tips, tools, and tested methods for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

Submetido em: 24.02.2023

Aceito em: 29.03.2023