

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO
NORTE

KARLA RAMOS DONIDA

EDUCAÇÃO CORPORATIVA COM FOCO EM ENSINO À DISTÂNCIA: UM
ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE
DO NORTE

NATAL
2008

KARLA RAMOS DONIDA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COM FOCO EM ENSINO À DISTÂNCIA: UM
ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE
DO NORTE**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação
em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande
do Norte como requisito obrigatório para obtenção
do grau de Especialista em Gestão de Pessoas

Orientadora:
Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dra.

Natal
2008

**Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos**

Donida, Karla Ramos

Educação corporativa com foco em ensino à distância: um estudo de caso no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte / Karla Ramos Donida. – Natal: FARN, 2008.
79f.

Orientador: Patrícia Whebber Souza de Oliveira (Dra.)

Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Educação Corporativa – Monografia. 2. educação à Distância – Monografia. 3. Capacitação Funcional – Monografia. 4. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 37.035.3

2B. 30.911

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg 1000924
27.05.08

37.035.3
D737e
2008
ex 01

KARLA RAMOS DONIDA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COM FOCO EM ENSINO À DISTÂNCIA: UM
ESTUDO DE CASO NO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE
DO NORTE**

Monografia do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, (X) aprovada com a nota: 100 () não obtendo aprovação, em 19 de maio de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Patricia Whebber Souza de Oliveira, Dra.

Orientadora

Prof.

Membro Examinador

“Programados para aprender e impossibilitados de viver sem a referência de um amanhã, onde quer que haja mulheres e homens há sempre o que fazer, há sempre o que ensinar, há sempre o que aprender “

Paulo Freire, 1996

RESUMO

Este estudo objetivou analisar as expectativas dos funcionários do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte e as condições organizacionais vigentes para a implantação do programa permanente de capacitação e da educação à distância, regidas pelas Resoluções 22.572 e 22.692/TSE. A Resolução 22.572 institui o programa permanente de capacitação e determina que o mesmo deverá servir de referência às ações de educação corporativa na Justiça Eleitoral, e a Resolução 22.692 estabelece diretrizes para a implantação da metodologia da educação à distância no âmbito da Justiça Eleitoral. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso qualitativo, cujos dados foram coletados através de questionário respondido por uma amostra representativa de servidores do órgão. Os resultados mostraram que as expectativas dos servidores vão ao encontro do que determina a Resolução 22.572, ao considerarem importantes a educação permanente, o acesso democrático à educação e a criação de uma cultura de educação compartilhada, ações previstas na Resolução e apoiadas pelos servidores. Já em relação ao ensino à distância, conforme a Resolução 22.692, o resultado aponta uma forte resistência dos servidores a sua implantação. Conclui-se que a administração do Tribunal Regional Eleitoral deve desenvolver um programa de capacitação baseado no modelo da educação corporativa, utilizando o ensino à distância como alternativa para otimizar a educação no âmbito do Tribunal, levando em consideração que esta alternativa, no momento atual, encontra resistência por parte dos servidores.

Palavras chaves: Educação. Educação Corporativa. Ensino à Distância.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte's employees's expectations, and the current organizational conditions to establish the permanent enabling program and the program of distance education ruled by the resolutions 22.572 and 22.692/TSE. Resolution 22.572 institutes the permanent enabling program and determines that this very program should serve as a reference to the deeds of the corporative education in the Justiça Eleitoral (Election Court of Justice) and Resolution 22.692 establishes guidelines to the settlement of the distance education methodology in the fields of the Justiça Eleitoral. The research is characterized as a qualitative case study, having the data been collected through questionnaire answered by a considerable amount of employees. The results showed that the employees' expectations meet the determinations of Resolution 22.572, concerning the permanent education, the democratic access to education, and the creation of shared education, actions which are foreseen in the Resolution and supported by the employees. On the other hand, concerning the program of distance education, according to Resolution 22.692, the result points out a strong resistance to its establishment by the employees. It is taken as a conclusion that the Tribunal Regional Eleitoral's administration staff should develop an enabling program based on the corporative education model, using the distance education as an alternative to optimize the education in the fields of the Tribunal, taking into consideration that this alternative, at the present moment, finds resistance on the employees' part.

Key words: Education. Education Corporative. Distance Education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Elementos da Pirâmide da Aprendizagem	20
Tabela 2 – Utilização dos conhecimentos adquiridos em curso superior	40
Tabela 3 – Percepção dos servidores sobre a necessidade de reciclagem dos conhecimentos adquiridos em cursos superiores	41
Tabela 4 – Atividades realizadas pelos servidores em seu tempo livre	41
Tabela 5 – Utilização do tempo livre em educação relacionada ao trabalho	41
Tabela 6 – Utilização dos próprios recursos para custear educação relacionada ao trabalho	41
Tabela 7 – Motivos para participar de eventos de capacitação	42
Tabela 8 – Métodos de aprendizagem considerados eficazes	42
Tabela 9 – Prática de multiplicar os conhecimentos	43
Tabela 10 – Percepção dos servidores acerca da ênfase a ser dada aos temas dos cursos oferecidos	43
Tabela 11 – Percepção dos servidores acerca da existência da divisão de tarefas	43
Tabela 12 – Características da organização	44
Tabela 13 – Percepção dos servidores sobre o atendimento pelos cursos às necessidades específicas para a realização do seu trabalho	44
Tabela 14 – Percepção dos servidores acerca da influência dos treinamentos em seu desempenho no trabalho	44
Tabela 15 – Expectativas dos servidores em relação ao Programa de Capacitação	45
Tabela 16 – Preferência dos servidores quanto ao método e horário de cursos a serem oferecidos	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	9
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	9
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 CONHECIMENTO, EDUCAÇÃO E TRABALHO	14
2.2 CAPITAL HUMANO E CAPITAL INTELECTUAL	16
2.3 COMPETÊNCIAS	17
2.4 APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO	18
2.5 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA	20
2.6 ENSINO À DISTÂNCIA	30
2.7 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E ENSINO À DISTÂNCIA NO TRE/RN	33
2.8 ESTUDOS RECENTES SOBRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 O TIPO DE PESQUISA	37
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	38
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	38
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	39
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	39
4.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA	40
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	48
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	53
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICE	60
ANEXOS	65

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar as expectativas dos funcionários e condições organizacionais vigentes para implantação do programa permanente de capacitação e de educação à distância regidas pelas Resoluções 22.572 e 22.692/TSE.

O atual momento vivido pelas organizações testemunha a transição do tradicional setor de “treinamento e desenvolvimento” para a Educação Corporativa, uma abordagem de educação preocupada em conduzir a inteligência das pessoas de maneira a gerar um patrimônio intelectual para toda a organização com valorização de seu capital intelectual e conseqüente melhoria nos resultados obtidos.

Tal evolução ocorreu pela mudança no cenário de negócios e as novas demandas da empresa, que levaram o tradicional sistema de treinamento a se adaptar às novas exigências e necessidades das organizações.

Não é mais suficiente adestrar o ser humano para exercer com eficácia suas funções dentro da organização. A organização moderna precisa investir no ser humano total, fazê-lo parceiro do processo de aprendizagem, considerando o seu repertório de conhecimentos e experiências, incentivando-o a raciocinar, ter uma visão crítica e consciente do ambiente. Uma vez constatado que o conhecimento adquirido tem prazo de validade cada vez mais reduzido (EBOLI, 1999), a educação continuada impõe-se como alternativa à não estagnação desse conhecimento. Desta forma, vai-se construindo uma cultura organizacional que preza pela educação continuada e coletiva, patrimônio da organização e de seus servidores.

As organizações públicas participam deste processo de mudança em que saber gerenciar o conhecimento, assegurando o seu acesso a todos e promovendo o compartilhamento do saber, é o diferencial para uma administração moderna com melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade e mais satisfação para os servidores.

Assim, adequando-se ao novo cenário, o Tribunal Superior Eleitoral instituiu o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, através da Resolução 22.572, que deverá servir de referência às ações de Educação Corporativa no âmbito dos Tribunais.

O novo ambiente organizacional de maneira geral, e no TRE/RN especificamente, lida com limitação de verbas para capacitação em contrapartida ao aumento das necessidades de treinamento e da quantidade de servidores a serem treinados. Sem ignorar esta realidade e também consciente das possibilidades que o incremento da tecnologia permite, o TSE previu,

em sua norma, o uso do ensino à distância como ferramenta adicional na implantação da educação corporativa, propondo-se a ampliar o acesso ao conhecimento e à expansão das oportunidades de aprendizagem no âmbito da Justiça Eleitoral.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Instituição Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte conta com 65 anos de existência no estado do Rio Grande do Norte, prestando serviços à comunidade, com a missão de gerenciar o processo eleitoral com segurança, agilidade, transparência e imparcialidade, contribuindo para o exercício da cidadania e o consequente fortalecimento da democracia.

Possui atualmente 360 (trezentos e sessenta) servidores do quadro efetivo, sendo 128 (cento e vinte e oito) lotados no interior do Estado. Na capital, os servidores estão distribuídos entre o edifício sede e dois anexos.

A Corte do Tribunal é composta de 8 membros, sendo 1 desembargador presidente, 1 vice-presidente, 2 juízes federais, 2 juristas e 1 procurador eleitoral. Não há quadro próprio de juízes, sendo o presidente e vice-presidente pertencentes ao Tribunal de Justiça do Estado.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A responsabilidade pelo treinamento dos servidores do TRE/RN é da Coordenadoria de Educação e Desenvolvimento, através da Seção de Capacitação. O procedimento utilizado para capacitar os servidores se inicia com a aplicação do Levantamento de Necessidades, através de formulários que devem ser preenchidos por todas as unidades e nos quais serão identificados os cursos pretendidos para o exercício seguinte, justificativa e sugestão de empresa promotora.

A Seção de Capacitação organiza as respostas dadas a esses formulários e realiza uma seleção, respeitando a prioridade dada pelos próprios servidores no preenchimento dos formulários e levando-se em consideração a disponibilidade orçamentária. A escolha das

instituições que promoverão os cursos pode ser realizada através de licitação, a critério da administração.

A fim de melhor executar o orçamento, a Seção de Capacitação preocupa-se em destinar pelo menos um evento de capacitação para cada seção do Tribunal, sendo preferíveis os cursos fechados, por atenderem a uma quantidade maior de servidores. A Seção reconhece que proporcionar 1 curso por seção a cada exercício está muito aquém das necessidades do TRE e dos servidores. No entanto, há obstáculos, sobretudo orçamentários e burocráticos, que dificultam a possibilidade de adoção de medidas alternativas pela Seção responsável. Um exemplo disto foi a tentativa frustrada, em 2007, de estabelecer parceria com a UFRN, a custos reduzidos, que não se concretizou devido a entraves burocráticos.

Existe a possibilidade de ser autorizada pela administração a participação de algum servidor em cursos de poucos dias, realizados em Natal ou em outros Estados do Brasil. Nestes casos, não existe efetivamente a prática de que o servidor que foi capacitado passe a atuar como multiplicador para os colegas que não tiveram a oportunidade de participar do evento.

O ensino à distância ainda não está implantado na organização, existindo, no entanto, uma comissão para desenvolvê-lo no Tribunal. Até o momento foram realizados apenas cursos experimentais e relacionados a sistemas específicos, todos elaborados pelo TSE. A comissão do ensino à distância pretende regulamentar a implantação e funcionamento do mesmo no Tribunal.

É realizada uma avaliação de reação ao término dos cursos, a qual é usada apenas como referência para os próximos cursos, em relação à qualidade dos serviços da empresa e do instrutor.

A indicação dos servidores para participação nos cursos é feita pelas chefias, observando-se que muitas vezes são indicados os mesmos servidores e, ao final do exercício, constata-se que nem todos tiveram acesso a pelo menos uma ação de capacitação.

A organização não trabalha com o conceito de competências em nenhum dos subsistemas do SRH e a carreira de seus funcionários é definida pelos Planos de Cargos e Salários que se substituem uns aos outros, conforme negociações políticas. A partir de 2007 foi implantado pelo TSE o Adicional de Qualificação, que oferece ao servidor a possibilidade de incorporar ao seu salário adicionais fixos ou temporários, após conclusão de cursos de pós-graduações ou participação em treinamentos, respectivamente.

A organização trabalha com o modelo tradicional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), muitas vezes priorizando a execução do orçamento e não o processo de aprendizagem

em si, não havendo sistemática de continuidade nos treinamentos, nem relação do conteúdo com o desempenho dos servidores ou com a missão institucional.

Percebe-se que alguns servidores encontram-se insatisfeitos, sobretudo por não serem contemplados nos eventos, sendo mais prejudicados aqueles lotados no interior do estado, devido ao custo com diárias. Além disso, mesmo na capital há unidades e servidores privilegiados em detrimento da maioria, ocorrendo de alguns servidores participarem de vários eventos de capacitação em um exercício enquanto outros não participam de qualquer treinamento. A situação é mais grave em relação aos servidores dos cartórios do interior do Estado, que possuem 2 servidores, dos quais um, que é o chefe, é o único a ser convocado para os treinamentos.

Paradoxalmente, percebe-se também que há certa resistência em servidores e chefias no momento de confirmar participação nos cursos, sendo alegado que não é possível deixar de trabalhar pelos dias necessários ao estudo, mesmo que a distância, como já foi observado em treinamentos de sistemas internos realizados nesta modalidade.

Aliado a isto, e baseado em comentários realizados em avaliações de capacitações já realizadas, acredita-se que os servidores estejam insatisfeitos com o conteúdo oferecido por diversos cursos, entre outras razões, por não apresentar o instrutor o domínio de temas e procedimentos peculiares ao TRE, que, devido a sua especificidade, não podem ser confundidos com a Administração Pública em geral.

Paralelamente a esta situação, o TSE publicou as Resoluções 22.572 e 22.692. A primeira dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e serve de referência às ações de educação corporativa, e a segunda destina-se à implementação do ensino à distância no âmbito dos Tribunais Regionais Eleitorais. Tais Resoluções preconizam práticas atuais de gestão de pessoas que, no entanto, não são praticadas neste momento no Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Norte.

Assim, diante das condições apresentadas e da necessidade de atender às orientações do TSE, o presente trabalho pretende refletir sobre as condições organizacionais e expectativas dos funcionários do TRE em relação à mudança da sistemática atual de treinamento para a educação corporativa, tendo, como um de seus instrumentos, a educação à distancia.

Tratar-se-á neste estudo das seguintes questões de pesquisa: As condições organizacionais atuais favorecem a implantação da educação corporativa no TRE? Quais as expectativas e percepções dos servidores do TRE/RN em relação à implantação de educação

corporativa e ensino a distância na Organização? A sistemática atual de capacitação do TRE/RN tem condições de atender ao disposto nas Resoluções 22.572 e 22.692 do TSE?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as expectativas dos funcionários e condições organizacionais vigentes para implantação do programa permanente de capacitação e da educação à distância, regidas pelas Resoluções 22.572 e 22.692/TSE.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Investigar se as condições organizacionais vigentes no TRE/RN favorecem a implantação da educação corporativa.

- Pesquisar a expectativa dos servidores em relação à implantação da Educação Corporativa com foco no ensino à distância;

- Identificar as condições necessárias à adequação da sistemática atual de capacitação à prática da Educação Corporativa e do ensino à distância no TRE/RN, conforme determinado pelas Resoluções do TSE.

1.4 – JUSTIFICATIVA

O presente trabalho é oportuno por estar sendo realizado exatamente no momento em que o TRE/RN precisa atender às disposições do TSE e implantar o programa Permanente de Capacitação, com ações de educação corporativa e ensino à distância. Num contexto mais amplo, ocorre num momento em que a gestão de pessoas volta-se para a área de educação corporativa e a sociedade como um todo desperta para a necessidade de aprendizagem permanente como forma de sustentabilidade e empregabilidade.

Uma vez que o sistema de capacitação que vem sendo utilizado pela organização não corresponde ao determinado pela administração superior, é importante, antes de implantá-lo, conhecer as expectativas dos funcionários, que serão os principais usuários de qualquer modelo de aprendizagem a ser adotado.

Também é importante, e justifica o presente trabalho, a necessidade de refletir sobre as condições existentes na organização que possam favorecer a implantação gradativa de uma nova sistemática de capacitação através da adequação do sistema já existente. O presente trabalho é importante, portanto, por explorar a existência de condições para adequar o sistema atual de capacitação ao disposto pelo TSE.

A pesquisa que se pretende fazer é viável, uma vez que a pesquisadora dispõe de autorização da organização para realizá-la e não haverá custos diretos na sua realização.

O trabalho está composto de cinco capítulos: O capítulo 1 apresenta o trabalho, caracteriza a organização, explicita o objetivo e justificativa para sua realização e formula o problema objeto desta monografia. O capítulo 2 apresenta a base teórica sobre o tema e faz uma revisão bibliográfica que abrange os principais teóricos do assunto. O capítulo 3 mostra a metodologia utilizada, elencando os procedimentos adotados, o tratamento dos dados e o cronograma a ser desenvolvido. O capítulo 4 descreve a análise dos dados. O capítulo 5 interpreta os resultados à luz da teoria utilizada e o capítulo 6 traz as conclusões e recomendações pertinentes após análise dos dados levantados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo pretende expor a base teórica disponível sobre a Educação Corporativa e aborda os seguintes assuntos: conhecimento, educação e trabalho; capital humano e capital intelectual; competências; aprendizagem e gestão do conhecimento; gestão de competências e educação corporativa; ensino à distância, educação corporativa e ensino à distância no TRE/RN; estudos recentes sobre educação corporativa.

2.1 CONHECIMENTO, EDUCAÇÃO E TRABALHO

O conhecimento relacionado ao trabalho era menosprezado pela elite que não trabalhava, apenas empregava o trabalho escravo, o trabalho servil e o trabalho artesão. Apesar disto, o conhecimento sempre foi inerente ao trabalho humano (LOUREIRO, 2004).

No período pré-industrial, o trabalhador detinha conhecimento total sobre sua atividade. O capitalismo e a Revolução Industrial vieram transformar a relação entre conhecimento e trabalho, ao compilar o conhecimento em manuais que possibilitassem aos operários trabalharem em linhas de montagem, acelerando a produção e o lucro. A maioria dos trabalhadores adaptou-se a esse tipo de trabalho, passivo e alienante, que dispensava a produção de idéias (LOUREIRO, 2004).

As tecnologias de computação ensejaram um enxugamento de trabalhadores nas linhas de produção, com nítida redução do proletariado manual. (PERES, 2006).

Para Carneiro (2004), na sociedade atual, chamada sociedade da informação ou sociedade do conhecimento, os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – exauriram sua colaboração. Pensamento semelhante expressa Sharp (2000), ao mencionar que a trajetória do poder, ao longo da história da humanidade, tem mostrado o seguinte fluxo: nos primórdios e durante um longo período, tinha poder quem detinha a terra; com a revolução industrial o poder migra para os donos das fábricas e, na atualidade, pós-revolução industrial, o poder pertence a quem detém o conhecimento. Sharp (2000) denomina esses períodos respectivamente de: era do fazer, era do ter e era do Ser, delineando uma evolução do próprio ser humano, que, passando pelas fases anteriores, neste momento recupera valores abstratos, como criatividade, idéias, serviço e comunicação. A autora afirma que, nesta época de transição para a sociedade do conhecimento, está ocorrendo uma transferência do poder para os produtores do abstrato.

O mundo necessita de produção de idéias e conceitos, e o trabalhador que somente aperta botões ou é guiado por manuais perdeu espaço. Os postos de trabalhos mais operacionais foram reduzidos e os sujeitos que não acompanharem a evolução correm o risco de desemprego. (ABBAD, 2007).

Freire (1996) preocupa-se com o risco de milhões de homens e mulheres sem ter o que fazer, porque foram substituídos por máquinas inteligentes. Freire (1996, p.131) considera uma transgressão à ética universal do ser humano a falta de trabalho e nos diz que “a preocupação [...] com a formação técnico-profissional capaz de reorientar a atividade prática dos que foram postos entre parênteses teria de multiplicar-se”.

Freire (1996) mostra uma inquietação ética em relação ao capitalismo sempre em busca de desenvolvimento e lucro. Em sua reflexão, reconhece que a prática educativa de uma maneira geral é ideológica e afirma que o ideal seria que fossem aplicadas políticas de desenvolvimento humano que privilegiassem fundamentalmente o homem e a mulher, e não apenas o lucro.

A sociedade precisa, então, formar pessoas críticas, reflexivas e criativas, que, desembaraçadas dos serviços rotineiros, possam usar seu potencial criador para lidar com o inédito, com aquilo que não está no manual e que, convidadas a pensar, possam aceitar o desafio. O caminho para formar estas pessoas passa inevitavelmente por um redimensionamento na educação: as pessoas precisam buscar continuamente adquirir competências e as instituições educacionais e organizações de trabalho precisam oferecer programas de educação continuada para os adultos (ABBAD, 2007).

Refletindo sobre o tema da educação, Eboli (1999, p. 32) destaca que “educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações”.

Kasznar (2004) registra que as pessoas investem em educação pelas seguintes razões essenciais e básicas: para adquirir conhecimento; para compartilhar conhecimentos e transferir saber; para obter benefícios sociais e de comunidade do ato de saber e para obter benefícios pecuniários e financeiros.

No entanto, Kasznar (2004, p.69) ressalta que esses são propósitos buscados pelos indivíduos através da educação em “um ambiente desenvolvimentista, tecnologicamente autônomo, de riquezas e rendas bem distribuídas e de oportunidades de ascensão por mérito longe de nepotismos e perto da meritocracia”.

Em nações subdesenvolvidas ou empobrecidas, entre as quais se encontra o Brasil, as distorções do sistema sociopolítico e socioeconômico desvirtuam os propósitos da educação. Este traço cultural reflete-se na educação de uma maneira geral, atingindo também as organizações, inclusive as públicas (KASZNAR, 2004).

2.2 CAPITAL HUMANO E CAPITAL INTELECTUAL

Capital Intelectual e Capital humano são conceitos usados, muitas vezes, indistintamente. No entanto, o Capital Intelectual é mais abrangente e consistiria, segundo Chiavenato (2007), da associação entre capital humano (talentos e habilidades de seus funcionários), capital estrutural interno (sistemas administrativos internos, como banco de dados e lista de clientes) e capital estrutural externo (apoio e interesse dos clientes e idoneidade e rapidez dos fornecedores). O autor ressalta a importância do elemento humano, representado pelos colaboradores, como capaz de agregar valor ao negócio sempre que aprende alguma coisa, gera ou compartilha conhecimento.

Segundo Bayma (2004), o capital intelectual não aparece nos balanços financeiros da organização, mas pode ser mensurado pela diferença entre o valor de mercado e o valor patrimonial da empresa, constituindo, então, um ativo intangível e valioso. A iniciativa privada, ciente do retorno que o investimento neste capital pode trazer para a empresa, já tem demonstrado experiências de vender ativo imobilizado para investir no ativo intangível, ou seja, nas pessoas que fazem a empresa. Valéria Chalita, presidente da Allied Domecq, em entrevista à Sharp (2000), explica que a sua empresa optou por converter os ativos que estavam parados, gerando apenas status, em cursos para os funcionários, investindo em seu capital humano.

A educação, na sociedade atual, funciona como moeda de troca, agregando valor aos que a possuem. No ambiente institucional não é diferente e a educação trazida, criada ou compartilhada dentro das empresas, ao tempo em que valoriza o ser humano, agrega resultados ao negócio da empresa. Capital, equipamentos e instalações são passíveis de serem nivelados pelas concorrentes, mas o conhecimento, que constitui o capital humano e intelectual da empresa, é único e, este sim, gera diferencial e competitividade (EBOLI, 1999).

Eboli (1999) elucida que se consolida a “economia do conhecimento”, segundo a qual o conhecimento é a base de toda riqueza: individual, empresarial ou nacional. Promove-se o estímulo à transmissão e compartilhamento dos conhecimentos, transformando o saber individual em saber coletivo. Carneiro (2004, p.41) concorda com o incremento do capital intelectual através do compartilhamento de conhecimentos, destacando que “o uso do saber não o destrói, como os bens materiais sujeitos a depreciação e quem o transfere não o perde. Ao contrário, quanto mais utilizado e compartilhado, mais o conhecimento se torna valioso”.

Goulart;Pessoa (2004) declaram que a educação corporativa impulsiona o compromisso e envolvimento do indivíduo com a equipe e, a partir do momento que se forma uma “teia” onde o conhecimento circula e flui entre os colaboradores, ela se torna estratégica para a formação do capital intelectual da empresa.

A gestão estratégica do capital intelectual, segundo Stoeckhdt (2004), começa pela definição das competências essenciais ao negócio. O passo seguinte é a busca no mercado de talentos possuidores destas competências ou desenvolvê-las em sua força de trabalho por meio de programas de capacitação, que modernamente vêm utilizando o conceito da educação corporativa com o propósito de oferecer condições a todos os colaboradores da organização de pensar, decidir e executar, fomentando a capacidade de análise crítica, síntese e avaliação de situações, e estreitar os vínculos entre conhecimento e desempenho.

2.3 COMPETÊNCIAS

É impossível se referir à capital intelectual e sua gestão sem dominar o conceito de competências. Parry (*apud* COSTA, 2001, p. 37)

[...] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Eboli (1999), esmiuçando os componentes da competência, relaciona conhecimentos a saber fazer, habilidades a poder fazer e atitudes a querer fazer. Relaciona, ainda, o treinamento à incorporação de conhecimento, com alcance de curto prazo e foco na tarefa. Já o desenvolvimento busca incorporar habilidades, com alcance de médio prazo e foco na carreira. Finalmente, a educação tem por objetivo a internalização de atitudes, com alcance de longo prazo e foco na vida.

Eboli (*apud* Bonilauri; KARAM, 2004) destaca três níveis de competências:

- . Competências empresariais: competências críticas já instaladas e a adquirir para consolidação e aumento da participação da empresa no mercado.

- . Competências organizacionais: são as competências críticas que precisam ser adquiridas ou desenvolvidas para dar sustentação às competências empresariais. Expressam a missão, visão e valores da organização.

. Competências humanas: são as competências negociais, gerenciais, técnicas e comportamentais que precisam ser adquiridas e desenvolvidas na esfera individual para que a empresa alcance seus objetivos estratégicos.

Meister (1999, p.13) identifica sete competências básicas, que seriam a base da capacidade de empregabilidade do indivíduo: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Gramigna (2002), refletindo sobre as competências, usa a metáfora do Dr. Herbert Kelliner de “árvore das competências” para melhor estudá-las. De acordo com a pesquisadora, a copa da árvore representaria as habilidades adquiridas e disponíveis para o trabalho, o tronco simbolizaria os conhecimentos e informações acumulados ao longo da carreira do indivíduo e a raiz seria o conjunto de atitudes e comportamentos a serem mobilizados para colocar em prática uma competência.

Dutra (*apud* BONILAURI;KARAM, 2004) agrega ao conceito de competência a “entrega”, pontuando que é necessário observar o que se entrega ou deseja entregar para a organização.

Outros autores compactuam com esse entendimento, como Medina (2004), que afirma que não existe competência sem conhecimento, mas pode existir conhecimento sem competência. Os conhecimentos e habilidades possuídos precisam ser traduzidos em atitudes, demonstrados na prática.

2.4 APRENDIZAGEM E GESTÃO DO CONHECIMENTO

É Gramigna (2002) quem explicita que cada função a ser exercida numa organização exige conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais. Possuir tais conhecimentos leva ao paradoxo da fortaleza e da flexibilidade: quanto mais conhecimentos possui o indivíduo, mais forte e ao mesmo tempo mais flexível ele se torna, uma vez que consegue acompanhar as mudanças com mais desenvoltura.

Eboli (1999) enumera as etapas referentes ao ciclo de gestão de conhecimentos específicos sobre o negócio e a empresa: geração, que se refere ao processo de pesquisar e validar conhecimentos; assimilação, que é o processo de educar as pessoas para que

assimilem os conhecimentos essenciais; comunicação, que é o processo de divulgação dos conhecimentos organizacionais para que se transformem em inteligência empresarial, e aplicação, momento no qual os conhecimentos adquiridos seriam aplicados e gerariam resultados para a empresa. Neste momento, o conhecimento se converte em competência.

Ainda nesta linha de pensamento, Brandão;Carbone (2004) acrescentam que a aprendizagem representa o processo ou o meio pelo qual se desenvolve a competência, enquanto o desempenho no trabalho representa uma expressão daquilo que o indivíduo aprendeu.

O impacto do processo de educação e aprendizagem no ambiente corporativo é tanto que Meister (1999, p.3) afirma que “na organização do século XXI trabalho e aprendizagem são essencialmente a mesma coisa” e Senge (*apud* GOULART; PESSOA 2004, p. 101) fala em organização de aprendizagem e apresenta várias definições, entre elas:

um lugar onde aprender se tornou finalmente sinônimo de trabalhar, um ambiente onde aprender é um valor cultural encarado como a melhor vantagem competitiva e um lugar onde as pessoas espontaneamente estão sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade dos bens, do trabalho, serviços e produtos.

Meister (1999) destaca o papel do líder na aprendizagem. A autora afirma que os líderes devem ser encorajados a se envolverem com o aprendizado, inclusive como facilitadores, assumindo a função dos especialistas externos, só que com a possibilidade de compartilhar experiências práticas e difundir a cultura da organização. Para obter este nível de comprometimento de seus líderes, a autora diz que o caminho é o sistema de gerenciamento de desempenho considerar o tempo gasto com o repasse dos conhecimentos, como desenvolvimento para o líder.

Meister (1999) apresenta uma pirâmide da aprendizagem na qual é demonstrada a taxa média de retenção do conhecimento de acordo com a técnica utilizada. Interessante observar que na base da pirâmide encontra-se “praticar fazendo” e “ensinar os outros”, concluindo-se que o compartilhamento de conhecimento é também uma forma de retenção das mais valiosas, devendo, portanto, ser estimulada pela organização. Segundo Meister (1999), a taxa média de retenção, conforme o método utilizado, é mostrada na tabela abaixo:

Tabela 1- Elementos da Pirâmide da Aprendizagem

Palestras	5%
Leitura	10%
Audiovisual	20%
Demonstrações	30%
Grupos de Discussão	50%
Praticar fazendo	75%
Ensinar os outros/Uso imediato	80%

Fonte: Adaptado de Meister, (1999)

2.5 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA

As raízes culturais da educação corporativa para Maia (2004) estão na Idade Média, com o surgimento da burguesia. Na sociedade formada por senhores e servos, surge uma nova classe social, que trabalha e é remunerada pelo seu trabalho. O ambiente favorecia o aparecimento de agremiações profissionais e corporações de ofício que exigiam preparação profissional formalizada (aprendiz, oficial ou camarada e mestre).

Kasznar (2004) comenta que a maioria das competências adquiridas na formação superior dos indivíduos fica obsoleta no decorrer de sua carreira e, além disso, competências específicas precisam ser adquiridas. A educação de base não é suficiente, nem gera diferencial para as organizações. Diante deste cenário e buscando melhorar sua competitividade, a organização atual tomou para si a responsabilidade de atualizar continuamente a base de conhecimento de seus colaboradores, sob pena de perda da eficiência frente a situações rotineiras (manifestação de falta de treinamento) ou ausência de proatividade frente a situações não-rotineiras (manifestação de ausência de educação).

Treinamentos que automatizam respostas não são mais suficientes. A empresa exige que o seu colaborador compreenda o porquê, o como e o para quê das atividades que exerce. A aplicação de um modelo integrado de competências, como meio de alcançar os objetivos estratégicos da organização, é que levou a necessidade de renovar os tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento aderindo à proposta da educação corporativa (GOULART; PESSOA, 2004).

A General Electric, através de seu departamento de recursos humanos, em Crotonville, em 1995, organizou o que seria a primeira universidade corporativa mundial (FORMIGA, 2004).

Examinando a literatura, encontra-se muitas vezes os termos Educação Corporativa e Universidade Corporativa utilizados como sinônimos. Morhy (2004, p. 13) nos diz que

“universidades corporativas são organizações educacionais estabelecidas e operadas por corporações” e, ignorando as polêmicas conceituais, acrescenta que “são centros de treinamento mais evoluídos e até de criação e estudos estratégicos, que buscam ampliar a competência, em todos os níveis dos que atuam na empresa ou corporação”.

A universidade corporativa não precisa necessariamente ocupar um espaço físico. Na verdade, trata-se de um processo de aprendizagem, baseado em competências, que a vincula às metas empresariais de modo acessível e econômico, funcionando como uma unidade de negócio. Ela é o principal instrumento para operacionalização da revolução que se opera nos centros de treinamento, com a transição para a educação corporativa (MEISTER, 1999).

Meister (1999, p. 3) ressalta que existe um dogma básico que define a universidade corporativa: “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Alperstedt (*apud* PERES, 2006) afirma que o uso da expressão “universidade corporativa” é reflexo da tradução livre da expressão recorrente na literatura americana *corporate university*, sendo evidente que o uso do termo “university” não confere a essas instituições a mesma conotação que a palavra possui no sistema educacional. Formiga (2004) complementa este pensamento ao afirmar que se trata de uma metáfora da universidade acadêmica, na medida em que se utilizam do seu saber, conhecimento, seriedade e pesquisa, rejeitando, no entanto, o *timing* acadêmico, evidenciando que o tempo da universidade tradicional não preenche os anseios de urgência do mundo das organizações. Refletindo sobre uma possível ameaça às universidades tradicionais, Meister (1999, p.232) diz que “talvez [...] a verdadeira ameaça à educação superior venha dela própria, de uma atitude complacente que deixe de oferecer um leque completo de produtos e serviços ao mercado educacional”.

Meister (1999) discorre que a demanda pela educação hoje é fortemente representada pelo aluno não-tradicional, que é o adulto profissional, que exige uma educação em tempo real, a qual ele possa efetivamente utilizar no seu trabalho. Por educação em tempo real entenda-se a que é oferecida no momento necessário. Para Meister (1999, p. 216), “tempo tornou-se a palavra de cinco letras que atenderá às necessidades de aprendizagem dos adultos profissionais”.

Peres (2006) afirma que a relação dos alunos trabalhadores com a universidade só resiste por causa do “canudo”, mas ressalta que a grade curricular das universidades tradicionais começa a ser revista com o intuito de aproximar a academia da prática empresarial. Já Meister (1999) considera a possibilidade de criação de franquias das universidades tradicionais nas dependências das corporações, analogamente ao que ocorreu

com os bancos, que para se adequarem ao mercado instalaram caixas automáticos ou mesmo agências na maioria das organizações.

As organizações compreenderam que não podiam depender das instituições de ensino para desenvolver sua força de trabalho e que não seria plausível aguardar que os currículos oficiais fossem adaptados à realidade empresarial, sendo mais coerente assumir o papel de educadoras de sua força de trabalho e trazer a escola para dentro da empresa, sendo, ao mesmo tempo, cliente e fornecedoras da educação (MEISTER, 1999).

Monteiro (*apud* PERES, 2006) apresenta, sistematizados na tabela seguinte, os pontos que distinguem a Educação Formal oferecida pelas universidades tradicionais da Educação Corporativa, oferecida pelas Universidades Corporativas.

Educação Formal	Educação Corporativa
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficial	Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial, o seu reconhecimento é pelo mercado
Diplomas para terem validade têm que ser registrados	Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do MEC	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações
Estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando e/ou dificultando decisões rápidas e estratégicas	Estrutura organizacional livre de órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis
Qualidade mensurada por padrões quantitativos e alheios à realidade	Qualidade avaliada pelo mercado
Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais)	Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados – fins de semana, quinzenais, bimestrais, etc
Preponderância de aulas expositivas, teóricas	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudo de casos, simulação, jogos de empresas, etc.
Currículo ou diretrizes curriculares nacionais	Currículo “sob medida”
Sistema educacional formal	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio
Aprendizagem temporária	Aprendizagem contínua
Modelo baseado na graduação: liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização
Vínculo aluno-escola	Vínculo empresa-talento
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Instalação físicas (campus)	Redes de Aprendizagem
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real
Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, praticando o que transmite ao educando
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Quadro 1 – Distinção entre Educação Formal e Educação Corporativa

Fonte: Peres, (2006).

Segundo Eboli (1999), os principais objetivos da educação corporativa são: difundir a idéia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação das empresas no próximo milênio; despertar nos talentos humanos a vocação para o aprendizado; incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento; motivar e reter os melhores talentos contribuindo para o aumento da felicidade pessoal, dentro de um clima organizacional saudável.

Para Bayma;Montenegro (2004), a educação corporativa se propõe a promover um ajustamento estratégico entre competências e necessidades, sempre com o foco na missão da organização. O conhecimento como um fim em si mesmo não interessa ao universo corporativo, adquirindo valor apenas em razão da sua aplicabilidade (BAYMA;MONTENEGRO, 2004).

Eboli (1999) define sete princípios de sucesso de um sistema de educação corporativa, que são os fundamentos que darão origem a elaboração de um plano estratégico consistente e de qualidade:

1- Competitividade	ampliar a capacidade de competir da empresa através da valorização da educação como forma de desenvolver o capital intelectual dos colaboradores transformando-os em diferenciais frente aos concorrentes
2- Perpetuidade	entender a educação como um processo de transmissão da herança cultural, a fim de perpetuar a existência da empresa;
3-Conectividade	privilegiar a construção social do conhecimento com o objetivo de ampliar a quantidade e qualidade da rede relacionamentos com o público interno e externo;
4- Disponibilidade	oferecer e disponibilizar atividades e recursos educacionais de fácil uso e acesso, favorecendo condições para que os colaboradores realizem a aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar.
5- Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando sujeitos capazes de refletir criticamente sobre a realidade organizacional, de construí-la e modifica-la.
6- Parceria:	estabelecimento de parcerias internas (com líderes e gestores) e externas(com instituições de nível superior)
7- Sustentabilidade	Ser um centro gerador de resultados para a empresa, agregando valor ao negócio. Também pode significar a busca de fontes alternativas de recursos de modo a permitir um orçamento próprio e auto-sustentável

Quadro 2 – Princípios da Educação Corporativa

Fonte: Adaptado de Eboli, (1999).

Em consonância com o que apregoa Eboli (1999), no princípio da conectividade, Costa (2001) afirma que “educar corporativamente é um exercício de responsabilidade social”, pois serão agregados valores a todos os envolvidos no processo: o cliente, o fornecedor, o colaborador, seus familiares e a comunidade.

Eboli (1999) sustenta que o idealizador de um sistema de educação corporativa precisa fundamentá-lo nos sete princípios, devendo o projeto contemplar a todos e conter práticas associadas a cada um deles.

Bonilauri;Karam (2004) preocupam-se com a base pedagógica a ser adotada em um sistema de educação corporativa e convidam à reflexão sobre o fundamento filosófico da educação corporativa que buscamos. Para tanto, é preciso saber qual o modelo de homem que se tem em mente. Para Bonilauri;Karam (2004), o trabalhador é um homem que pensa, cria, é crítico, ético, livre, autodeterminado e capaz de descentrar seus pontos de vista. A educação que se pretende dar a este homem precisa estar fundada num modelo pedagógico coerente com estas características.

Já Bayma (2004) apresenta quatro dimensões básicas que precisam ser levadas em consideração para o sucesso de um projeto de universidade corporativa:

Dimensão Estrutural	Diz respeito à sua concepção física;
Dimensão Institucional	O projeto precisa sair do plano puramente conceitual e conseguir tornar-se um valor para a organização. A autora ressalta a importância do acultramento interno, da cooptação de colaboradores, do uso de endomarketing e alerta para o risco de copiar modelos bem sucedidos em outras culturas.
Dimensão Pedagógica	Para a autora, a dimensão mais essencial do projeto. Trata-se da escolha do modelo pedagógico a ser empregado, de acordo com a análise das variáveis qualitativas da empresa.
Dimensão tecnológica	Para que seja possível levar o aprendizado a qualquer um, em qualquer momento e em qualquer lugar, como preconiza o princípio da disponibilidade de Eboli, a empresa precisa dispor de recursos tecnológicos. Valer-se da educação à distância pode ser o diferencial para potencializar a educação corporativa.

Quadro 3 – Dimensões da Universidade Corporativa

Fonte: Adaptado de Bayma, (2004).

Encontra-se em Meister (1999, p. 67), orientações sobre os dez componentes fundamentais do projeto de uma universidade corporativa. Mundim (2004, p.126) reflete sobre esses componentes citados por Meister, referindo-se a etapas para implementação da educação corporativa. Mundim reforça o entendimento de Meister, com variações de nomenclatura, e acrescenta no seu sistema uma etapa de diagnóstico e outra que denomina “patrocinadores”. Mundim (2004) discorre que as características dos programas de educação corporativa são mutáveis de acordo com a organização a que se referem, pois recebem influência de todo o contexto organizacional em que estão inseridos: negócios da empresa, clientes, parceiros e concorrentes, tendências do mercado e valores e cultura organizacional.

Ainda de acordo com Mundim (2004), tais etapas podem ser paralelas e não necessariamente sequenciais. A seguir as etapas sugeridas pelas autoras, apresentando entre parênteses a nomenclatura usada por Meister:

1- Valores compartilhados/modelo de negócio: encontrada em Mundim (2004), envolve o planejamento, no qual se justifique a iniciativa de implantar a educação corporativa e se faça um diagnóstico da situação educacional atual e prognóstico das competências que se desejam alcançar. Importante traçar também a estrutura do programa e o modelo de financiamento.

2- Suporte da alta gerência (formar um sistema de controle): a autora corrobora com o pensamento de Meister (1999, p. 67), que diz que “a criação de uma universidade corporativa quase sempre começa com o apoio da alta cúpula à reestruturação da função da educação”.

3- Visão/Missão (criar uma visão): é a imagem que o grupo de usuários e desenvolvedores do programa fazem do sucesso, da direção que o programa deve seguir.

4- Estratégia Financeira (recomendar o alcance e a estratégia da obtenção de recursos): definir qual será o modelo de financiamento do programa. O objetivo é que o programa de educação progrida até tornar-se auto-suficiente na prestação de serviços a toda a cadeia produtiva da empresa: clientes, fornecedores e investidores.

5- Organização (criar uma organização): identificar quais funções serão centralizadas e quais serão descentralizadas. A autora sugere que sejam centralizadas as funções estratégicas da educação do funcionário, como por exemplo, definir a filosofia de aprendizagem, o desenvolvimento do projeto e a avaliação, e descentralizar as funções mais operacionais, como execução dos cursos, tutoria, feedback e identificação da demanda de necessidades dos clientes.

6- Identificar interessados: presente em Meister, significa delimitar o público-alvo, que na educação corporativa é mais amplo, incluindo toda a cadeia de valor.

7- Patrocinadores: citada por Mundim (2004), que preconiza a necessidade de atendimento das necessidades mais urgentes do público-alvo, que depois de atendidos nestas necessidades, passariam a patrocinar o programa a outros clientes ainda reticentes quanto à eficácia do mesmo.

8- Produtos/Serviços (criar produtos e serviços): Desenvolver um modelo de soluções de aprendizagem para suprir as necessidades dos planos de desenvolvimento pessoais. Tais soluções compreendem cursos presenciais, cursos à distância, intranet para gestão do conhecimento, comunidades de prática, entre outros.

Mundim (2004) esclarece que existem cinco etapas que antecedem o desenvolvimento de tais soluções de aprendizagem: a) determinar as competências essenciais (objetivos de negócio da empresa); b) identificar os objetivos das áreas funcionais/departamentos/parceiros/clientes/fornecedores; c) determinar as competências pessoais (objetivos individuais dos profissionais); d) realizar uma análise do estágio atual das competências versus necessidades, dimensionando a defasagem entre o nível das competências existentes e as desejadas ou *gap* de competências; e) elaborar um plano de desenvolvimento pessoal.

9-Parcerias de aprendizagem (selecionar parceiros de aprendizagem): desenvolver parcerias estratégicas com universidades tradicionais, consultores e outras empresas, levando em consideração na escolha dos parceiros questões como experiência, comprometimento em parcerias, investimento em tecnologias, responsabilidade e flexibilidade. A autora ressalta que estas parcerias são benéficas também para as universidades tradicionais que têm a oportunidade de atualizar seus currículos.

10- Apoio tecnológico (esboçar uma estratégia de tecnologia): desenvolver soluções que combinem a tecnologia para tornar o programa de educação corporativa mais eficiente, em relação a custos, flexibilidade, resultados, abrangência de usuários e performance do aprendizado. Tais soluções envolvem todas as alternativas da educação à distância, como internet, CD-ROM e videoconferência. A autora recomenda cautela na escolha da tecnologia a ser usada, sendo necessário que atenda aos objetivos do programa e dos alunos, para produzirem os resultados esperados.

11- Sistemas de avaliação (criar um sistema de avaliação): criar indicadores eficazes de mensuração do impacto da aprendizagem no resultado do negócio. Os indicadores tradicionais (número de pessoas treinadas, número de cursos, horas-aula por funcionário, etc.) não exprimem o quanto o negócio foi beneficiado com o programa. É crucial vincular os indicadores aos resultados do negócio, como melhor qualidade dos produtos, maior participação no mercado, lançamento de novos produtos, etc.

12- Processo contínuo de comunicação (comunicar...comunicar...comunicar): para que o programa de educação corporativa seja contínuo e atualizado é preciso implementar um sistema contínuo de comunicação sobre o mesmo, que seja fonte de esclarecimentos e estímulos. Meister (1999) destaca a importância da comunicação no sucesso da educação corporativa, ressaltando que é preciso ir além de comunicados lacônicos como memorandos, e-mail, boletim informativo, e ousar na forma de comunicar para que o público alvo

compreenda o que é uma universidade corporativa, porque a empresa decidiu criá-la e como ela pode influenciar seu desenvolvimento pessoal.

Para sintetizar, apresenta-se o seguinte quadro-resumo:

MUNDIM	MEISTER
Valores compartilhados/modelo de negócio	-----
Suporte da alta gerência	Formar um sistema de controle
Visão/Missão	Criar uma visão
Estratégia financeira	Recomendar o alcance e a estratégia da obtenção de recursos
Organização	Criar uma organização
-----	Identificar interessados
Patrocinadores	-----
Produtos/Serviços	Criar produtos e serviços
Parcerias de Aprendizagem	Parceiros de Aprendizagem
Apoio Tecnológico	Esboçar uma estratégia de tecnologia
Sistemas de Avaliação	Criar um sistema de avaliação
Processo Contínuo de Avaliação	Comunicar... comunicar... comunicar

Quadro 4 – Etapas de formação de Universidade Corporativa

Fonte: Adaptado de Meister, (1999); Mundim,(2004).

Meister (1999) propõe um currículo básico para as universidades corporativas, baseado no que havia de comum entre as experiências que analisou. Este currículo deve promover o desenvolvimento do funcionário em três áreas, denominadas de três Cs, que significam:

1.Cidadania Corporativa: Internalizar em todos os funcionários a cultura, os valores, as tradições e a visão da empresa.

2.Estrutura Contextual: Apresentar a todos os funcionários uma noção dos negócios da empresa, os benefícios de seus produtos ou serviços, como ela ganha dinheiro, seus clientes, seus concorrentes e uma comparação com eles e as melhores práticas do mercado.

3.Competências básicas do ambiente de negócios: Desenvolver um conjunto de competências específicas para a organização As competências básicas comuns, identificadas pela autora e já mencionadas neste trabalho, são: aprender a aprender, comunicação e colaboração, raciocínio criativo e resolução de problemas, conhecimento tecnológico, conhecimento de negócios globais, desenvolvimento de liderança e autogerenciamento da carreira.

Meister (1999, p.93) afirma a importância das qualificações híbridas, que ela denomina “qualificações em forma de Z”, que seriam a “combinação das competências básicas do ambiente de negócios com uma profunda experiência empresarial em diferentes áreas funcionais”. A meta é fazer com que os funcionários entendam o trabalho de cada

colega e consiga perceber como as várias partes da empresa se conectam e formam um todo integrado. Meister sustenta que as pessoas que possuem qualificação em forma de Z conseguem moldar seus conhecimentos aos problemas, ao invés de insistirem em que os problemas surjam de determinada maneira. Ela ressalta o fato de que essas qualificações são o que se costumava chamar de qualificações gerenciais, confirmando que, com o achatamento da estrutura hierárquica, o papel de cada funcionário na organização está se ampliando e adquirindo contornos de natureza gerencial.

A fim de criar um ambiente competitivo sustentável, a organização está comprometida com a educação e o desenvolvimento de seus funcionários. Tal fenômeno, para Meister (1999), se sustenta em cinco forças: emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível; o advento e a consolidação da economia do conhecimento; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar do emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Meister (1999) destaca que a organização na qual a hierarquia corporativa é representada pela pirâmide empresarial de “pensadores” no topo e “fazedores” na base está cedendo lugar a uma organização flexível caracterizada por um processo decisório descentralizado e que valoriza o trabalho em equipe em detrimento do individualismo. Compartilhando esta linha de pensamento, Stoeckecht;Rodriguez (2004) anotam que o novo ambiente organizacional é caracterizado pelo alto comprometimento, alto envolvimento e autogerenciamento, ou seja, caracterizado pelo *empowerment*. O *empowerment* é uma abordagem baseada na descentralização das decisões que cria ou fortalece o poder decisório das pessoas na empresa, realçando a energia e a criatividade dos indivíduos e o valor da contribuição de cada membro da equipe. Busca potencializar o capital intelectual da empresa por meio do desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

Obviamente que, para que o *empowerment* ocorra, há de ocorrer também uma mudança no modelo de líderes e funcionários. O líder precisa renunciar ao poder e controle na intenção de obter mais eficácia, motivação e produtividade. Já o funcionário que trabalhe num ambiente que lhe forneça a possibilidade de maximizar suas contribuições precisa estar comprometido com seu processo de desenvolvimento.

Lopes (2004) lembra que na organização tradicional as relações de trabalho são caracterizadas por tendências paternalistas. Nela, a carreira dos funcionários é controlada pela empresa, através, por exemplo, dos famigerados planos de cargos e salários, que eram instrumentos de controle da empresa sobre a carreira dos funcionários. Na organização do

século XXI é o próprio funcionário quem controla a sua carreira e deve programar a sua atualização para preservar sua empregabilidade e competitividade no mercado de trabalho.

Buscando então, uma concepção de estratégias de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, que considerem a pessoa como parte de um contexto social e organizacional mais amplo e que extrapole as delimitações do cargo, surgem conceitos, como o de “trilhas de aprendizagem”, explanado por Brandão;Carbone (2004, p.88), como “caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional”. Quando o profissional define um curso de ação para o seu crescimento profissional, está, na prática, construindo uma trilha, que pode abranger não apenas cursos formais, mas qualquer outra forma de aprendizagem disponível, como grupos de discussão, livros, jornais, reuniões de trabalho entre tantas outras. As “trilhas de aprendizagem” vão ao encontro do pensamento de Meister (1999), que afirma que na organização atual a expectativa do funcionário começa a mudar de foco, da segurança para o desenvolvimento pessoal.

Brandão;Carbone (2004) continuam concluindo que, uma vez que aprender faz nascer novas necessidades, o ciclo é contínuo, cada ponto de chegada é também um ponto de partida. A fundamentação desta idéia encontra sua base na noção de “navegação profissional” de Le Boterf (*apud* BRANDÃO;CARBONE, 2004), que apregoa que “profissionalizar-se significa navegar em uma rede de oportunidades de aprendizagem”. Ele sugere a troca da “grade de treinamento” pela navegação, livre e flexível, que devolva ao indivíduo a autonomia e responsabilidade pelo seu crescimento profissional e construção de sua carreira.

Goulart;Pessoa (2004) frisam que o grande desafio é manter o caráter de aprendizagem contínua e compartilhada que sustenta a educação corporativa. Freire (1996) defendia a idéia de educação permanente por acreditar que os homens e mulheres são seres inconclusos e inseridos num permanente processo de busca, no qual a curiosidade, inerente a todas as pessoas, é a base do conhecimento. Devido a esta inconclusão, a educação é, para Freire (1996), um processo permanente.

Eboli (1999) discorre que as micro e pequenas empresas apresentam mais dificuldades para implantar projetos com este caráter de educação permanente. Como solução, surgiram as “universidades setoriais”, que são uma versão das universidades corporativas, com o foco aplicado a um conjunto de empresas, geralmente concorrentes, que se unem para formar profissionais com o perfil de competências exigido por setores específicos ou determinadas categorias profissionais.

Stoeckicht;Rodriguez (2004) alertam para a possibilidade de que a discrepância entre as mensagens transmitidas pela missão da empresa e as práticas efetivas de gestão de pessoas,

sobretudo de reconhecimento e retenção, possam tornar-se um obstáculo à prática da educação corporativa naquela organização, sobretudo por comprometer a motivação para o compartilhamento de recursos intelectuais. Uma alternativa é uma gestão de pessoas que consiga alinhar os diversos subsistemas do RH à estratégia da organização, através do uso das competências em suas diversas práticas: seleção, desenvolvimento, remuneração, avaliação e retenção.

2.6 ENSINO À DISTÂNCIA

Takahashi (2004) diz que os primórdios da educação à distância remontam à época dos grandes impérios coloniais, em que havia escassez de possibilidades de educação nas colônias, restando apenas àqueles que desejavam estudar duas alternativas: estudar nas metrópoles, para os mais abastados, ou recebimento de material para estudo nas colônias, vindo pelo correio, nas embarcações. Takahashi completa que a evolução do ensino à distância esteve vinculada à evolução dos meios de transporte.

Formiga (2004) traça uma retrospectiva da educação à distância e explica que a sociedade se encontra na chamada 4ª geração ou 4º ciclo temporal do ensino à distância. Essa divisão em gerações é feita de acordo com a modalidade de distribuição ou entrega deste tipo de educação:

O 1º ciclo dá-se no início do século XX, com os cursos por correspondência, com destaque para o Instituto Universal; o 2º ciclo começa nos anos 60 com o uso mais intenso do rádio e da televisão na tele-educação, destacando-se o Projeto Minerva; o 3º ciclo, a partir dos anos 90, no qual a internet começa a ser democratizada, saindo do meio acadêmico para as empresas. Destaque neste ciclo para o Telecurso 2000. O 4º e atual ciclo em EAD encontra referência no uso amplo da tecnologia como instrumento da educação, sobretudo nas empresas, em detrimento das escolas.

No Brasil, o marco da educação à distância ocorreu em 1904, quando a Escola Internacional, no Rio de Janeiro, ofereceu os primeiros cursos à distância. Apesar do pioneirismo do Rio de Janeiro, foi São Paulo o líder neste tipo de educação, sobretudo pela atuação do Instituto Universal, que atendeu a milhões de alunos, oferecendo cursos baratos e elementares de iniciação profissional. O autor (2004) considera a possibilidade de que este fato seja o responsável pelo estigma atribuído à educação à distância, de ser inferior, de

segunda classe ou destinada apenas às classes menos favorecidas. O próprio MEC, no início dos anos 90, via com preconceito essa modalidade de educação. Mas, a partir de 1993, o MEC passou a aceitá-la e finalmente a educação à distância foi reconhecida, sendo incluída na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) como uma modalidade de educação e aprendizagem.

Morhy (2004) diz que o momento de evolução das universidades corporativas coincide com a da Educação à Distância, que foi beneficiada pelas novas tecnologias como videocassete, CD-ROOM, DVD, internet, videoconferência, entre outros.

Traçando um rápido panorama sobre a educação à distância na atualidade, Morhy (2004, p. 13) lembra que entre as vantagens trazidas por esta nova modalidade de educação, estão “facilitar o acesso à educação, reduzir os custos, proporcionar a autonomia e o auto-aprendizado e estimular a educação continuada”. No entanto, Morhy (2004, p. 13) ressalta também as suas desvantagens como:

a necessidade de maior esforço, motivação, disciplina e organização do aluno, limitações quanto à socialização do aluno, dificuldades para o preparo, atualização e acompanhamento dos cursos, custos de equipamentos e infra-estrutura e dificuldades de interação entre alunos e professores.

Abbad (2007) alerta também para o alto índice de evasão nos cursos à distância e para a crítica mais comum que lhe é atribuída: a de não possuir ainda instrumento de avaliação de sua efetividade em relação à aquisição de competências a que se propôs. Entre as potencialidades do ensino à distância, Abbad comunga com o pensamento de Morhy ao expor que o EAD propicia o desenvolvimento de competências como: autonomia, auto-estudo, auto-avaliação, administração do tempo e autogestão de carreira. Uma sala de aula virtual, que pode conectar pessoas de várias partes do globo, pressiona o indivíduo a aprender a trabalhar em equipes virtuais e a exercitar sua capacidade de comunicação na construção de comunidades de aprendizagem (ABBAD, 2007).

Os alunos que se utilizam da educação à distância apresentam o perfil, geralmente, de pessoas com falta de tempo para freqüentar classe tradicionais de ensino presencial. São, em sua maioria, adultos profissionalmente ativos, resistindo contra a obsolescência profissional, e que acumulam diversos papéis na sociedade, que requerem atenção e disponibilidade de tempo e que se beneficiam da flexibilidade do modelo à distância.(ABBAD, 2007).

Abbad (*apud* HORI, 2007, p. 375) diz que o objetivo principal da Educação à distância é “incluir a todos em mundo de aprendizagem contínua, para atender às necessidades das pessoas, à busca por competências”.

Pelas características delineadas e, sobretudo, por ampliar o acesso ao estudo, atender a um público-alvo geograficamente disperso e criar condições propícias à aprendizagem contínua de todos os componentes da cadeia de valor, a EAD vem ao encontro da proposta da educação corporativa, firmando-se crescentemente como seu impulsionador e aliado (ABBAD, 2007).

Abbad (2007) ressalta que o uso de plataformas eletrônicas de gerenciamento da aprendizagem tem possibilitado diversos serviços, inclusive as trilhas de aprendizagem preconizados por Le Boterf e já mencionadas neste trabalho.

Meister (1999) acredita que, ao avaliar soluções tecnológicas para a aprendizagem, a organização deve desenvolver um plano considerando as tecnologias que possam ser utilizadas e qual combinação dessas tecnologias levará ao aprendizado que a corporação deseja que seus funcionários alcancem. A autora elenca critérios que devem ser levados em consideração antes de escolher a tecnologia a ser utilizada:

- 1- assunto: complexidade, frequência de alteração do material a ser utilizado;
- 2- fontes de recursos: orçamento;
- 3- projeto do curso: verificar a possibilidade de converter o curso ao método escolhido e a adequação do método ao tipo de aprendizagem desejada, planejar a comunicação entre alunos e instrutores e a maneira a ser utilizada para manter o envolvimento dos alunos;
- 4- ciclo do projeto: tempo disponível para desenvolver a solução de aprendizagem;
- 5- tamanho do público-alvo;
- 6- localização do público-alvo: distribuição do público-alvo e tamanho da população em cada local;
- 7- ambiente de aprendizado: importância dada pelos funcionários ao compartilhamento das melhores práticas;
- 8- acesso à tecnologia: qual a plataforma de tecnologia disponível e sua acessibilidade aos funcionários, domínio da tecnologia pelos usuários, contato com a área de informática;
- 9 - suporte técnico: definir o responsável por manter o sistema em execução e as comunicações durante o curso;
- 10- resultado: qual o nível de eficácia desejado para o público-alvo.

Meister (1999) coloca que o segmento não-tradicional de alunos (adultos profissionais) que demanda por educação permanente encontrará na educação à distância uma

alternativa aos seus anseios. A única dúvida que permanece, segundo Meister, é sobre quem será o principal fornecedor da educação à distância: universidades corporativas, empresas de educação com fins lucrativos ou instituições de ensino superior.

Meister (1999, p. 166) afirma que a aprendizagem à distância veio para ficar e que acredita que a tendência das universidades corporativas é incluir, em seu pacote de matrícula, ferramentas tanto de hardware como de software. O uso do ensino à distância permite que os funcionários adaptem o estudo a suas vidas já atribuladas ao tempo em que possibilita que a educação chegue onde o cliente está e ofereça um aprendizado sob medida. Segundo Meister (1999, p. 167), esse modelo de aprendizagem permite que o estudo esteja disponível a todos e não “apenas aos poucos heróis que estejam dispostos a estudar a qualquer custo”.

2.7 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E ENSINO À DISTÂNCIA NO TRE/RN

A necessidade de uma aprendizagem rápida e eficaz com constante aquisição, retenção e transferência de aprendizagem para aumentar a competência das pessoas e evitar a obsolescência profissional, que têm levado as organizações a criarem oportunidades de aprendizagem contínua, também é realidade no serviço público. Busca-se oferecer um serviço de qualidade, eficiente, mais barato e mais rápido para o cidadão (ABBAD, 2007).

Através do decreto 5707/06 (Brasil, 2006 a), a Presidência da República instituiu a política para o desenvolvimento de seu pessoal. O decreto, em seu art. 1º, enumera, como uma das finalidades da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetos das instituições”; em seu art. 4º, ao listar as diretrizes da Política, enfatiza o incentivo ao servidor em suas iniciativas de capacitação voltadas para competências institucionais e individuais, estimula a participação do servidor em ações de educação continuada, considera complementares o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor; e, em seu art.5º, inclui o sistema de gestão por competências entre os seus instrumentos.

Apesar de não mencionar textualmente a educação corporativa, observa-se que a administração federal está de acordo com os seus preceitos, conforme Abbad (2007, p. 352), “trazendo a capacitação do servidor para o centro e exigindo adoção de estratégias mais eficazes de capacitação do servidor, para que serviços de qualidade possam ser oferecidos ao cidadão”.

O Tribunal Superior Eleitoral, alinhado com esta tendência, dispõe, em sua resolução 22572/06, sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral, com o propósito de “servir de referência às ações de educação corporativa, com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo dos servidores da Justiça Eleitoral” (Brasil, 2006b). O TSE, através da Resolução 22.572/06, considera como ação de educação corporativa, entre outras, como cursos presenciais, seminários, congressos, os cursos à distância, e estabelece, na Resolução 22.692/06, as diretrizes para a implementação da metodologia da educação à distância no âmbito da Justiça Eleitoral como forma de ampliar o acesso e expandir as oportunidades de aprendizagem dos servidores.

O TSE, em sua Resolução 22.572, faz prevalecer a necessidade de identificação das competências essenciais à eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral; enfatiza o desenvolvimento integral do ser humano; e, preconiza a criação de um patrimônio coletivo constituído pelo conhecimento construído em conjunto e fundamentado no repertório de conhecimentos e experiências do servidor. O acesso de todos os servidores às ações de capacitação, bem como o incentivo à inovação, ao raciocínio e à visão crítica do ambiente também foram aspectos determinados pelo órgão superior.

A Resolução 22.692 determina que a gestão do processo de educação à distância seja da Secretaria de Gestão de Pessoas, tendo a Secretaria de Tecnologia de Informação a responsabilidade pelas questões operacionais. O TSE determina que para o funcionamento do projeto seja composta uma equipe multidisciplinar, com os seguintes profissionais: conteudista, projetista didático ou instrucional, designer gráfico para web, tutor, tutor de conteúdo, tutor de acompanhamento e tutor técnico. Preocupa-se também em determinar o respeito ao momento destinado aos estudos do servidor em seu ambiente de trabalho e seu reconhecimento como horas efetivamente trabalhadas, desde que autorizada pelo Tribunal.

As Resoluções 22.572/06 e 22.692/06 do TSE marcam, portanto, oficialmente, a adesão da Justiça Eleitoral, através dos seus Tribunais Regionais, às práticas de educação corporativa, podendo utilizar-se da educação à distância como alternativa para concretizá-la. Em consequência, o sistema de treinamento tradicional, até então utilizado, terá que ser revisto e adaptado às novas normas.

O TRE/RN encontra-se nesta fase de adequação ao novo modelo, buscando implementar as modificações determinadas pelo TSE na capacitação de seus servidores.

2.8 ESTUDOS RECENTES SOBRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O tema Educação Corporativa têm despertado o interesse de outros pesquisadores. Para ilustrar as investigações recentes sobre o assunto, relacionam-se as dissertações abaixo:

Pinto (2004), em sua dissertação, descreveu estudo de caso realizado para pesquisar a “Universidade Corporativa sob a ótica dos funcionários do Banco do Brasil.” As análises realizadas demonstraram que é complexo disseminar a compreensão, pelos funcionários, do que é uma Universidade Corporativa. As principais dificuldades encontradas relacionam-se à falta de percepção, na prática, de que as possibilidades de qualificação oferecidas pela Universidade Corporativa promovam o crescimento na carreira; as dificuldades de comunicação interna, que não está sendo capaz de gerar informação que ofereça plena compreensão da Universidade Corporativa; a entaves ligados à jornada de trabalho e à base tecnológica, que inibem o exercício da Educação Corporativa a qualquer lugar.

Fernandes (2005), através de estudo de caso, elaborou sua dissertação com o seguinte título: “análise comparativa entre a Universidade Corporativa Caixa e o modelo de Meister”. A pesquisa concluiu que o modelo de Universidade Corporativa proposto por Meister reproduziu-se em muitos aspectos na Universidade Corporativa Caixa. Entre os aspectos divergentes encontram-se: o currículo não contempla a cidadania corporativa e as competências básicas; ausência de sistema de avaliação que permita verificar os resultados efetivos no negócio e o fato de ainda não atingir os parceiros da rede de atendimento (lotéricas e correspondentes bancários).

Nunes (2005) elegeu o *Focus Group*, uma espécie de entrevista em grupo, como método de sua pesquisa, cujo título é “requisitos para determinar a validade de transformação de um centro de treinamento de uma empresa do setor elétrico em Universidade Corporativa”. O resultado da pesquisa é que para a implantação da Universidade Corporativa na Celesc, com sucesso, devem ser adotados os seguintes requisitos: comprometimento da cúpula da empresa, definição de público-alvo, definição de produtos/serviços, parceiros de aprendizagem, marketing e comunicação constante, estabelecer um elo entre a Universidade Corporativa e as metas da empresa.

Costa (2007) é autora de dissertação com o título “Educação Corporativa no estado de Goiás: o programa Universidade Corporativa e a formação de servidores públicos”. O método utilizado em seu trabalho foi a pesquisa histórica e teórico-documental. O resultado indicou que a capacitação oferecida aos servidores não contempla uma formação mais ampla e crítica,

voltada para a construção de uma cidadania plena. A pesquisa leva a concluir que a lógica presente não é a da esfera pública, do bem comum, da democracia, da intervenção e oferta, gratuita e com qualidade, de saúde, educação, cultura e pesquisa científica, dentre outras, mas uma lógica gerencial, pautada por uma racionalidade econômica norteadas por princípios e regras da iniciativa privada.

Oliveira (2007) escreveu dissertação sobre o tema com o título “Impacto da Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A – Unidade Carambei.” Oliveira, através de um estudo de caso, chegou a resultados que apontam que o impacto da Educação Corporativa é positivo e que efetivamente contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores. A Educação Corporativa na empresa pesquisada cumpre seu papel de alinhar os colaboradores aos objetivos estratégicos da organização.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os diversos elementos da metodologia científica da pesquisa utilizada neste trabalho. Serão descritos o tipo de pesquisa, o universo e a amostra, os procedimentos no processo de coleta de dados e o tratamento de dados.

3.1 O TIPO DE PESQUISA

A pesquisa é uma ação que busca solução para problemas teóricos ou práticos através da utilização de métodos científicos (VERGARA, 1998). Há vários critérios para classificação das pesquisas. Vergara (1998) propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Utilizando a taxionomia proposta por Vergara (1998), o presente trabalho classifica-se quanto aos fins em exploratório-descritivo e quanto aos meios em estudo de caso:

- É exploratória, porque não se verifica a existência de estudos anteriores que abordem o tema desta pesquisa no âmbito do TRE/RN.

- É descritiva, porque descreve percepções, expectativas e sugestões dos funcionários do TRE/RN, registrando, analisando e correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los, coletando-os da própria realidade. Roesch (1999, p.137) ressalta que “pesquisas de caráter descritivo não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais”, apenas expondo características de determinada realidade sem a preocupação de modificá-la.

- É um estudo de caso, porque está circunscrito a uma ou poucas unidades dentro de um universo, no caso o TRE/RN, estudando o fenômeno em profundidade, dentro do seu contexto.

Estudar pessoas em seu ambiente natural é uma vantagem do estudo de caso e uma diferença básica em relação ao experimento – que é conduzido num ambiente artificial, controlado. No entanto, apesar de permitir o aprofundamento do estudo de questões sobre o tema abordado, as conclusões encontradas neste trabalho não poderão ser generalizadas para outras instituições (ROESCH, 1999).

Ainda utilizando a classificação de Vergara (1998), esta pesquisa, quanto aos meios, também foi bibliográfica, uma vez que, para fundamentá-la, foi feita uma investigação sobre os assuntos que se pretendia pesquisar.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Roesch (1999) esclarece que população é um grupo de pessoas ou empresa que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo. A autora continua explicando que, dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo de pesquisa ou ainda da capacidade de processamento de dados, faz-se necessário extrair uma parcela desta população para investigar, em vez de utilizar seu total. Desse modo, utiliza-se o processo de amostragem.

O propósito da amostragem é construir um subconjunto da população que seja representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. (ROESCH, 1999)

Para efeito deste estudo, o universo são os servidores efetivos do TRE/RN, lotados na capital e no interior do estado, num total de 360.

Por não ser viável trabalhar com todo o universo, neste estudo trabalhou-se com amostra aleatória simples, que é aquela em que a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser indicado na amostra (VERGARA, 1998).

Assim, para se definir a amostra, foram feitos cálculos estatísticos que conduziram a uma quantidade de 90 servidores.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador e dados secundários são dados já existentes, coletados para outros propósitos e obtidos através da pesquisa bibliográfica (ROESCH 1999).

Os dados desta pesquisa foram coletados por meio de fontes primárias, através de questionário aplicado aos servidores que fizeram parte da amostra. Questionário, para

Marconi;Lakatos (1999, p.100), “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados neste trabalho foram tratados de forma quantitativa e qualitativa.

Os procedimentos qualitativos se referem ao caráter subjetivo de alguns temas, como por exemplo expectativas, crenças e atitude dos servidores, abordados em questões abertas ou semi-abertas do questionário aplicado, quando foi solicitado do servidor que justificasse sua resposta, criticasse ou oferecesse sugestões.

Já os dados obtidos das questões fechadas, foram tratados quantitativamente e estão relacionados ao aspecto objetivo das questões abordadas.

Os dados quantitativos foram tratados através da estatística básica e os dados qualitativos, através da análise de conteúdo.

O conjunto dos dados quantitativos e qualitativos se completa, permitindo uma análise mais fidedigna da situação que ora se estuda.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, incluindo a análise demográfica dos servidores.

4.1 ANÁLISE DEMOGRÁFICA

Os servidores pesquisados apresentam as seguintes características: a amostra utilizada foi composta de 53% de técnicos judiciários e 47% de analistas judiciários. 90% da amostra possuem curso superior completo. 59% estão lotados em cartório eleitoral, enquanto 41% estão lotados na Secretaria. 70% da amostra é da área administrativa, 16% da área judiciária e 14% de áreas específicas. 73% da amostra está trabalhando no TRE/RN há menos de 3 anos e 27% possui entre 11 e 17 anos de atuação no TRE/RN.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação à utilização dos conhecimentos obtidos no seu curso superior em seu trabalho no TRE, 41% afirmam que utilizaram alguns conhecimentos, 33% utilizaram totalmente os conhecimentos, 16% não os utilizaram, e 10 % dos servidores não concluíram curso superior.

Tabela 2 – Utilização dos conhecimentos adquiridos em curso superior

Utilizaram alguns conhecimentos adquiridos em seu curso superior	41%
Utilizaram totalmente os conhecimentos adquiridos em seu curso superior	33%
Não utilizaram os conhecimentos adquiridos em seu curso superior	16%
Não concluíram curso superior	10%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Na opinião de 83 % dos servidores, os conhecimentos adquiridos em curso superior ou pós-graduação precisam ser reciclados regularmente, 10% não concluíram curso superior. Já para 6%, tais conhecimentos valem para sempre e 1% acham necessária a reciclagem pelo menos 1 vez após a conclusão.

Tabela 3 - Percepção dos servidores sobre a necessidade de reciclagem dos conhecimentos adquiridos em cursos superiores

Os conhecimentos precisam ser reciclados regularmente	83%
Não concluíram curso superior	10%
Os conhecimentos valem para sempre	6%
Acham necessária reciclagem pelo menos 1 vez após a conclusão	1%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Quanto à participação nos treinamentos promovidos pela organização, 90% alegam que participaram dos treinamentos ofertados pelo TRE/RN, os outros 10% mencionaram que não tiveram nenhuma participação nos últimos 2 anos.

Quanto ao tempo livre, a leitura de livros e revistas (53%) foi a mais citada pelos servidores, seguida de acesso a sites relacionados com o trabalho (46%) e de não se ocupar com nada relacionado ao trabalho (26%).

Tabela 4- Atividades realizadas pelos servidores em seu tempo livre

Lêem livros ou revistas relacionadas ao seu trabalho	53%
Acessam sites relacionados ao seu trabalho	46%
Não se ocupam com nada relacionado ao trabalho	26%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Oitenta e quatro por cento (84%) dos pesquisados usam o tempo livre para investir em educação relacionada ao seu trabalho, contra 16% que não o fazem. Os servidores pesquisados indicam, em sua maioria, participarem de cursos de pós-graduação. Em seu tempo livre também participam de congressos e seminários relacionados ao trabalho.

Tabela 5 – Utilização do tempo livre em educação relacionada ao trabalho

Usam o tempo livre para investir em educação relacionada ao trabalho	84%
Não usam o tempo livre para investir em educação relacionada ao trabalho	16%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Oitenta e sete por cento (87%) dos pesquisados utilizam os próprios recursos para custear sua educação, contra 13% que não utilizam seus recursos para custear sua educação. Os que a custeiam afirmam investir em cursos de pós-graduação, livros, congressos e similares. Os motivos alegados apontam para a falta de subsídio do TRE, sendo lembrado pelos servidores que não há auxílio-bolsa, só restando a opção de custear seus próprios cursos. Os que não o fazem alegam que os cursos são caros e na maioria das vezes não é possível participar por questões financeiras.

Tabela 6 – Utilização dos próprios recursos para custear educação relacionada ao trabalho

Utilizam os próprios recursos	87%
-------------------------------	-----

Não utilizam os próprios recursos	13%
-----------------------------------	-----

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

As razões que levam os servidores a participarem de eventos de capacitação são em ordem de relevância: 1) adquirir conhecimento, 2) gerar benefícios a sua comunidade ou ao seu local de trabalho, 3) compartilhar conhecimentos com os colegas de trabalho, 4) obter benefícios pecuniários e financeiros, 5) obter uma função comissionada e 6) trocar de emprego. No quadro abaixo observa-se um *ranking* geral das respostas obtidas:

Tabela 7 – Motivos para participar de eventos de capacitação

1º Para adquirir conhecimento	80%
2º Para gerar benefícios a sua comunidade ou ao seu local de trabalho	43%
3º Para compartilhar conhecimentos com os colegas de trabalho	50%
4º Para obter benefícios pecuniários e financeiros	43%
5º Para obter uma função comissionada	56%
6º Para trocar de emprego	50%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Os três métodos de aprendizagem considerados mais eficazes pelos servidores pesquisados foram: cursos presenciais com carga horária entre 20 e 40 horas, praticar fazendo (treinamento em serviço), seminários, simpósios, congressos e grupos de discussão presenciais. A seguir quadro demonstrativo com o percentual atingido pelos métodos investigados.

Tabela 8 – Métodos de aprendizagem considerados eficazes

1º Cursos presenciais com carga horária de 20 a 40 horas	90%
2º Praticar fazendo (treinamento em serviço)	73%
3º Grupos de discussão presenciais	40%
3º Seminários, simpósios, congressos	40%
4º Leituras	16%
5º Demonstrações	10%
5º Palestras	10%
5º Ensino a distância através de videoconferências	10%
6º Grupos de discussão virtuais	6%
7º Ensino a distância pela internet	3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação à prática de multiplicar os conhecimentos obtidos em um treinamento para os colegas que não participaram do mesmo, obteve-se os seguintes resultados: 40% afirmam que, em sua unidade de trabalho, o conteúdo do curso é repassado pelo colega que o realizou, 33% afirmam que não há o costume de multiplicar o aprendizado, mas se solicitado, há o empréstimo do material didático. 27% afirmaram não ter acesso a qualquer informação sobre o curso, aguardando por um próximo em que possa ser inscrito.

Tabela 9 – Prática de Multiplicar os conhecimentos

Existe a prática de multiplicar os conhecimentos adquiridos em cursos	40%
Não há a prática de multiplicar o conhecimento, só empréstimo de material	33%
Não há o repasse de qualquer informação referente ao curso realizado	27%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Para 71% dos servidores, os treinamentos devem simultaneamente oferecer conhecimentos técnico-profissionais, desenvolver atitudes e comportamentos adequados a sua atuação no trabalho e enfatizar a missão, visão e valores do TRE. Para 16%, apenas oferecer conhecimentos técnico-profissionais, para 10% apenas desenvolver atitudes e comportamentos, e para 3% focalizar apenas a missão, visão e valores.

Tabela 10 – Percepção dos servidores acerca da ênfase a ser dada aos temas dos cursos oferecidos

Conhecimentos técnicos-profissionais	16%
Atitudes e comportamentos	10%
Missão, visão e valores do TRE	3%
Todas as áreas são igualmente importantes	71%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008

A pesquisa concluiu que 50% dos pesquisados sabe, em linhas gerais, o funcionamento das diversas unidades do Tribunal e 50% conhece apenas o funcionamento das unidades com as quais trabalha diretamente.

Para 77% dos pesquisados, há divisão de tarefas no local de trabalho, entretanto todos estão aptos para executar qualquer atividade; para 20 % não há divisão de tarefas e todos são aptos a realizar quaisquer atividades. Apenas 3% alegam que há divisão de tarefa e cada um só realiza aquela que lhe cabe.

Tabela 11 – Percepção dos servidores acerca da existência da divisão de tarefas

Há divisão de tarefas, porém todos estão aptos a executar qualquer atividade	77%
Não há divisão de tarefas e todos estão aptos a executar qualquer atividade	20%
Há divisão de tarefas e cada servidor só sabe realizar a tarefa que lhe cabe	3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Quanto às principais características da organização, os servidores apontam, nesta ordem, que: é um lugar onde existem pensadores e executores (33%); é um lugar onde as pessoas estão aprendendo e aplicando o que aprendem para qualidade dos serviços prestados (30%); é um lugar onde aprender é sinônimo de trabalhar (26%); nenhuma das frases se aplica ao TRE (26%); é um ambiente onde soluções criativas e inovadoras são bem vindas (16%); é uma organização que favorece o aproveitamento máximo do potencial dos servidores (6%); é

um ambiente onde aprender é um valor cultural (3%); é um lugar que oferece oportunidades de crescimento e reconhecimento ao servidor que busca aprimorar-se através da educação (3%).

Tabela 12 – Características da organização

1º É um lugar onde existem “pensadores” e “executores”	33%
2º É um lugar onde as pessoas espontaneamente estão sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade dos serviços prestados	30%
3º É um lugar onde aprender é sinônimo de trabalhar	26%
3º Nenhuma das frases se aplica ao TER	26%
4º É um ambiente onde soluções criativas e inovadoras são bem vindas	16%
5º É uma organização que favorece o aproveitamento máximo do potencial dos servidores	6%
6º É um ambiente onde aprender é um valor cultural	3%
6º É um lugar que oferece oportunidades de crescimento e reconhecimento ao servidor que busca aprimorar-se através da educação	3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Sessenta e um por cento (61%) dos servidores opinaram que às vezes os cursos oferecidos pelo TRE atendem às necessidades específicas para a realização do seu trabalho, 23% consideram que os cursos sempre atendem às necessidades específicas de seu trabalho. Para 13% as necessidades raramente são atendidas e 3% consideram que os cursos nunca atendem às necessidades do seu trabalho.

Tabela 13 - Percepção dos servidores sobre o atendimento pelos cursos às necessidades específicas para a realização do seu trabalho

Às vezes os cursos atendem às necessidades específicas do seu trabalho	61%
Os cursos sempre atendem às necessidades específicas do seu trabalho	23%
Raramente os cursos atendem às necessidades específicas do seu trabalho	13%
Os cursos nunca atendem às necessidades específicas do seu trabalho	3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Para 50% dos servidores pesquisados, às vezes os treinamentos realizados pelo TRE influenciam de forma satisfatória seu desempenho, 41% acham que o seu desempenho é sempre influenciado satisfatoriamente pelos treinamentos realizados pelo TER, 6% consideram que nunca o seu desempenho é influenciado satisfatoriamente e para 3% raramente o treinamento influi satisfatoriamente no desempenho.

Tabela 14 – Percepção dos servidores acerca da influência dos treinamentos em seu desempenho no trabalho

Às vezes os treinamentos influenciam satisfatoriamente o desempenho no trabalho	50%
Os treinamentos sempre influenciam satisfatoriamente o desempenho no trabalho	41%
Os treinamentos nunca influenciam satisfatoriamente o desempenho no trabalho	6%
Raramente os treinamentos influenciam satisfatoriamente o desempenho no trabalho	3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação ao que consideram essencial e gostariam que fosse implantado no programa de capacitação do TRE, os servidores ordenaram da seguinte forma as alternativas propostas: 1) promover educação permanente (83%); 2) democratizar o acesso à educação, com o oferecimento de pelo menos um curso a cada exercício para cada servidor (70%); 3) criar uma cultura de educação coletiva na qual o conhecimento seja compartilhado (40%); 4) oferecer um currículo mínimo e básico a todos os servidores (36%); 5) elaborar Planos de Desenvolvimento Individuais a partir dos resultados das avaliações de todos os servidores (33%); 6) estimular o raciocínio e visão crítica do ambiente (30%); 7) utilização do ensino à distância (6%); e preencher as lacunas deixadas pela educação trazida por cada servidor (6%).

Tabela 15 – Expectativas dos servidores em relação ao Programa de Capacitação

1º Promover Educação Permanente	83%
2º Democratizar o acesso à educação, com o oferecimento de pelo menos um curso a cada exercício para cada servidor	70%
3º Criar uma cultura de educação coletiva na qual o conhecimento seja compartilhado	40%
4º Oferecer um currículo mínimo e básico a todos os servidores	36%
5º Elaborar Planos de Desenvolvimento Individuais a partir dos resultados das avaliações de todos os servidores	33%
6º Estimular o raciocínio e visão crítica do ambiente	30%
7º Utilização do ensino a distância	6%
7º Preencher as lacunas deixadas pela educação trazida por cada servidor	6%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Quanto ao aproveitamento dos cursos oferecidos, 69% dos servidores julgaram haver melhor aproveitamento dos cursos oferecidos pelo TRE se forem presenciais e no horário do seu expediente, 16% elegeram o curso à distância no horário do expediente como melhor alternativa para aproveitamento do conteúdo oferecido, 13% preferiram a alternativa de cursos presenciais em horário diverso ao do expediente e 3% preferiram o curso à distância em horário diverso ao do seu expediente.

Tabela 16 – Preferência dos servidores quanto ao método e horário de cursos a serem oferecidos

Presenciais no horário do expediente	69%
A distância no horário do expediente	16%
Presenciais em horário diverso ao do expediente	13%
A distância em horário diverso ao do expediente	3%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

As principais críticas feitas pelos servidores ao atual Programa de Capacitação são as seguintes:

A indicação dos servidores para participação em cursos não é democrática, sendo sempre indicados os mesmos servidores. Como sugestão, alguns servidores colocaram que a indicação de nomes para participar dos cursos deveria ser responsabilidade da COED. Os servidores dos cartórios do interior criticam o acesso aos cursos que normalmente é oferecido apenas ao chefe de cartório.

Acho que o Programa de Capacitação deveria ter como alvo todos os servidores do Cartório Eleitoral.

São poucos os treinamentos oferecidos, os quais, quase sempre, não abrangem todos os servidores. Geralmente são restritos apenas ao chefe de cartório ou a um pequeno grupo de servidores da sede.

O programa de capacitação do TRE/RN precisa ser, de fato, implementado para os servidores dos cartórios eleitorais das zonas do interior.

Em primeiro lugar, acredito que devem existir critérios para a democratização das ações de treinamento do TRE. As decisões acerca de quem deve fazer qual treinamento dos superiores hierárquicos não deve ser absoluta. Afinal, corre-se o risco desnecessário de apenas algumas pessoas receberem treinamento/comparecerem a seminários, congressos, etc.

Percebo que muitos cursos e treinamentos chegam aos gabinetes e ali mesmo é definido o público alvo; recaindo na maioria dos casos, nas mesmas pessoas; pessoas essas detentoras da prerrogativa de escolher os treinandos. A democracia não tem funcionado no TRE nesse aspecto. Entendo ser atribuição específica da SRH/COED a abordagem dos servidores e encaminhamento dos cursos/treinamentos aos servidores do TRE.

Às vezes um curso relacionado a uma área específica não é destinado aos servidores que trabalham naquela área. Outros interesses envolvem a indicação dos servidores (DADOS DA PESQUISA, 2008).

Foi verificada muita resistência à implantação do ensino à distância, sobretudo nos cartórios eleitorais. Os servidores manifestaram que não é viável participar de um curso e trabalhar ao mesmo tempo, sobretudo em ano eleitoral, quando o movimento dos cartórios é intenso e não há condições de concentração. Houve sugestões para que só fosse utilizado o recurso à distância como reciclagem de cursos já oferecidos presencialmente. Houve ainda a sugestão de que os cursos à distância fossem elaborados pelo TRE, para ser mais coerente com a nossa realidade.

Eu acho que está faltando mais cursos presenciais, algo mais voltado para a necessidade de cada setor, principalmente dos cartórios eleitorais. O curso a distância seria também uma boa opção, desde que elaborado pelo próprio TRE, haja vista o não aproveitamento do curso do SADP 3 que foi elaborado pelo TSE.

[...] há épocas em que o movimento nos cartórios são intensos, haja vista que fazemos atendimentos ao público e conciliar o horário de atendimento a um

treinamento é complicado. A melhor época para esse tipo de treinamento (a distância) é em ano que não há eleição. Em anos de eleição é necessário nos desligar do ambiente de trabalho, ou seja, que se faça o treinamento fora do cartório, para que realmente haja aprendizado.

Na realidade dos cartórios, os quais a maioria conta com, no máximo, dois servidores, torna-se uma utopia, o aprendizado através de cursos a distância. Estes até podem e devem ser implementados, desde que tenham a conotação de reciclagem a cursos já ministrados de forma presencial.

[...] pedir que o servidor fizesse o curso de SADP3 em seu horário de expediente não foi das decisões mais sábias, porque no cartório eleitoral, principalmente em ano de eleição e próximo ao fechamento do cadastro, o movimento faz com que não se tenha condição de concentração para realizar um treinamento (DADOS DA PESQUISA, 2008).

Os servidores pontuaram também que muitos cursos em seu conteúdo priorizam a teoria em detrimento da prática, e que tal procedimento deixa lacunas na aprendizagem. Algumas áreas reclamam também da ausência de cursos específicos essenciais, como, por exemplo, a área de manutenção de computadores, que evolui constantemente e precisa de atualização regular.

Analisando a minha realidade, entendo que o Programa de Treinamento deveria dar ênfase aos treinamentos presenciais, com uma explicação teórica rápida e maior uso do tempo útil na resolução de exercícios/atividades práticas, próximas da realidade de cada setor/zona.

O problema do ensino a distância é a sua utilização sem acesso à prática, que é fundamental para condensar o que foi aprendido.

Acho que está faltando mais ações específicas nas áreas de atuação, mais cursos específicos.

Às vezes os cursos são dados numa carga horária pequena, algumas vezes sem abranger a parte prática, o que dificulta um pouco.

O TRE não me proveu nenhum meio de me reciclar/atualizar/incrementar os meus conhecimentos. E isto é algo extremamente sério na área que trabalho, que vive de atualizações constantes (informática).

Infelizmente, pouquíssimos dos treinamentos realizados por parte do TRE são destinados a parte de informática e quando acontecem são vagas limitadíssimas e escassas.

Quando se fala na área de manutenção de informática (quem consegue ficar sem seu útil computador ou impressora?) o número (de treinamentos) chega a zero. Tal questão, de certa forma impede o crescimento, pois a empresa onde trabalhamos é beneficiada integralmente por investimento em seus colaboradores (DADOS DA PESQUISA, 2008).

Algumas críticas a instrutores que possuem o domínio da técnica, mas não possuem boa didática e oratória.

Algumas vezes, a pessoa que trabalha diretamente na área a ser estudada, nem sempre é a mais indicada para repassar o conteúdo, uma vez que didática e técnica de oratória são muito importantes para tanto.

É fundamental verificar a capacidade e aptidão daquela pessoa que vai repassar o conteúdo (DADOS DA PESQUISA, 2008).

Foi questionada a situação de servidores que mudam de lotação no decorrer do exercício e não são contemplados com cursos nas áreas em que passam a atuar. Também foi criticada a ausência de cursos destinados especificamente às comissões.

Embora o PAC objetive o planejamento, é comum que pessoas mudem de lotação no decorrer do ano. Em geral, a menos que sobrem vagas nos cursos planejados, estas pessoas não são incluídas nos treinamentos porque não foram indicadas pela atual chefia.

O que me chamou a atenção ultimamente é que o levantamento de necessidades não é dirigido às comissões, que são muitas vezes intersetoriais e compostas por servidores de diferentes formações e com pouco conhecimento, resguardadas as exceções, a respeito do trabalho realizado (DADOS DA PESQUISA, 2008).

Em relação aos cartórios eleitorais, houve grande incidência de críticas à ausência de cursos que padronizassem os procedimentos cartorários.

Sugiro um curso sobre rotinas cartorárias afim de padronizá-las, pois apesar de haver um manual sobre o tema ainda surgem muitas dúvidas e a aplicação das rotinas diferem entre as Zonas Eleitorais.

Mais cursos presenciais e mais reuniões em grupos, pois nas Zonas Eleitorais cada Chefe de Cartório tem um procedimento diferente, que aprendeu com o chefe antigo (requisitado) e não teve treinamento algum após sua posse sobre procedimentos cartorários (DADOS DA PESQUISA, 2008)

4.3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo objetivou analisar as expectativas dos funcionários e condições organizacionais vigentes para implantação do programa permanente de capacitação e da educação à distância, no TRE/RN.

Os resultados obtidos permitem tecer algumas considerações:

Os servidores do TRE, ao buscarem capacitação, confirmam que as principais razões que levam as pessoas a investir em educação são: adquirir conhecimento, compartilhar

conhecimento, gerar benefícios à comunidade, obter benefícios sociais e pecuniários do ato de saber (KASZNAR, 2004). Pode-se observar que adquirir conhecimento é o principal objetivo dos servidores, seguindo-se de gerar benefícios a sua comunidade ou ao seu local de trabalho. Obter uma função comissionada e trocar de emprego são relevados às últimas posições na classificação dos servidores. Tal resultado é um indicativo de que o propósito da educação não está desvirtuado no ambiente organizacional estudado.

Oitenta e quatro por cento (84%) dos servidores usam o tempo livre com educação, 87% utilizam seus próprios recursos, 53% lêem livros ou revistas relacionados ao trabalho e 26% acessam sites da mesma natureza em seu tempo livre. Tais percentuais apontam que os servidores do TRE conferem importância à capacitação profissional e a buscam por seus próprios meios, inclusive fora do horário de trabalho e com seus próprios recursos, evidenciando que a organização dispõe, em seu quadro de funcionários, de indivíduos dispostos a aprender. Esta busca pela aprendizagem é descrita pelos autores (BRANDÃO; CARBONE, 2004), que enfatizam o caráter flexível da educação corporativa, bem como a construção da própria aprendizagem de acordo com suas necessidades. A busca pela aprendizagem extrapola os métodos formais e alcança as formas disponíveis de aquisição de conhecimento, como leituras e navegação na internet, tal como exposto por Brandão;Carbone (2004). No TRE não se observa o uso das “trilhas de aprendizagem”, formalmente descritas por Brandão;Carbone (2004), mas percebe-se um ambiente propício à instituição de alguma modalidade de desenvolvimento dos servidores, nesta linha personalizada.

Ainda em consonância com Kasznar (2004), 83% dos servidores acreditam que os conhecimentos adquiridos academicamente precisam ser reciclados regularmente. Observa-se que apenas 33% relatam ter aproveitado totalmente o curso superior que concluíram em suas atividades no TRE. Novamente verifica-se que o resultado da pesquisa confirma a teoria consultada, o que afirma que as competências adquiridas em cursos superiores ficam obsoletas no decorrer da carreira do indivíduo (KASZNAR, 2004). Além disso, outras competências precisam ser adquiridas.

Em relação ao ambiente organizacional, a pesquisa procurou sondar se o TRE, na perspectiva dos servidores, é encarado como uma organização de aprendizagem, conforme descrito por Senge (*apud* GOULART;PESSOA, 2004), chegando a uma conclusão negativa neste sentido. Senge descreve uma organização de aprendizagem como, entre outras definições, um ambiente onde aprender é um valor cultural. Na visão dos servidores, a aprendizagem é buscada espontaneamente pelos mesmos, como já revelada em outras questões, por necessidade, exatamente por haver lacunas na educação oferecida pela

instituição, o que os leva a buscarem espontaneamente o essencial para executarem seu trabalho, não sendo a educação parte da cultura da organização. Solicitados a escolherem três assertivas que se aplicassem à organização, é interessante observar que a assertiva que ocupou o primeiro lugar após tabulados os resultados foi que o TRE é um lugar onde existem “pensadores” e “executores”, e a última assertiva, na visão dos servidores, foi a que afirmava que o TRE é um lugar que oferece oportunidades de crescimento e reconhecimento ao servidor que busca aprimorar-se através da educação, registrando um alerta para que a instituição não desperdice seus talentos por falta de uma política de gestão de pessoas compatível com a realidade da organização, conforme ressaltam Stoeckicht e Rodriguez (2004), ao lembrarem que a discrepância entre a mensagem transmitida pela empresa e as práticas efetivas de gestão de pessoas, sobretudo de reconhecimento e retenção, tornam-se um obstáculo à prática da educação corporativa por comprometerem a motivação dos servidores.

Tais resultados vão de encontro ainda ao que apregoa Meister (1999), quando afirma que as organizações, cuja hierarquia corporativa é representada pela pirâmide dos fazedores e executores, devem ceder lugar a organizações flexíveis com valorização do trabalho em equipe.

Buscando relacionar aprendizagem com desempenho, tal como divulga Eboli (1999), este estudo revelou que para 91% dos servidores os treinamentos oferecidos pelo TRE influenciam satisfatoriamente seu desempenho. Assim, é possível inferir que os conteúdos dos treinamentos oferecidos não estão muito distantes das necessidades organizacionais e conseguem atingir satisfatoriamente o desempenho dos servidores, apesar de haver lacunas no oferecimento de cursos, sobretudo os relacionados a áreas mais específicas ou de constante atualização.

Ainda em relação ao conteúdo dos cursos, 71% dos pesquisados consideram igualmente importante enfatizar a missão, visão e valores do Tribunal, os conhecimentos técnico-profissionais e as atitudes e comportamentos necessários à atuação no trabalho. Tal resultado está em consonância com as áreas sugeridas por Meister (1999) para compor o currículo básico de uma organização.

Analisando a prática do compartilhamento do conhecimento, necessária à formação do capital humano da organização, conforme Eboli (1999), este estudo concluiu que apenas 40% dos pesquisados afirmam haver a prática de multiplicar o conhecimento adquirido em cursos para os colegas que não tiveram oportunidade de frequentá-lo, 33% afirmam que têm acesso ao material didático, caso peçam. No entanto, para a formação da “teia do conhecimento”,

faz-se necessária uma prática efetiva de compartilhamento que transforme o saber individual em saber coletivo (GOULART ;PESSOA, 2004).

Utilizando o modelo de pirâmide de aprendizagem proposto por Meister (1999), esta pesquisa averiguou quais métodos de aprendizagem são considerados mais eficazes pelos servidores, obtendo uma nítida preferência pelos cursos presenciais com carga horária entre 20 e 40 horas e o treinamento em serviço. Os métodos menos eficazes na opinião dos servidores foram: ensino à distância através de videoconferências, grupos de discussão virtuais e ensino à distância pela internet. Tais resultados sugerem que o momento para implantação do ensino à distância não encontra legitimação pelos servidores, o que requer cautela na sua implantação.

Meister (1999) lembra que a complexidade do assunto, a possibilidade de compartilhar as práticas, a comunicação entre alunos e instrutores, o ambiente de aprendizagem e o tempo disponível para desenvolvê-la, a adequação do método, são alguns dos critérios que devem ser levados em consideração ao utilizar tecnologia na aprendizagem. Os servidores demonstraram que tais pontos são importantes em sua opinião, em concordância com a autora.

Corroborando o resultado anterior, 69% dos servidores pesquisados opinam que os cursos presenciais oferecidos no horário do seu expediente são os que mais favorecem a aprendizagem. Novamente se verifica que os cursos à distância são rejeitados pelos servidores.

Buscando verificar se existe nos servidores do Tribunal a qualificação em forma de Z, citada por Meister (1999), este estudo revelou que 50% dos pesquisados possuem uma noção geral do funcionamento das diversas unidades do Tribunal e 50% conhecem apenas aquelas com as quais trabalha diretamente. A meta proposta pela autora é de que cada servidor seja capaz de entender o trabalho do colega e perceber a conexão das partes na formação de um todo. Detalhando esta investigação, ao nível da seção em que trabalha, apenas 3% dos pesquisados afirmam que em sua seção cada servidor só sabe realizar a atribuição que lhe compete. Em 97% dos casos, com ou sem divisão de tarefas, todos estão aptos a realizar qualquer atribuição destinada a sua seção ou cartório. Tal resultado permite deduzir que, numa visão macro, os servidores ainda não possuem as “qualificações híbridas” que os levam a ampliar o seu papel e adquirir contornos de natureza gerencial, pela visão mais ampla que possui da organização. No entanto, dentro das seções, percebe-se que os servidores estão atuando com qualidades gerenciais (MEISTER, 1999).

Finalmente, ao investigar as expectativas dos servidores em relação a práticas a serem adotadas no programa de capacitação, observa-se que se encontram no topo: promover

educação permanente, democratizar o acesso à educação, com o oferecimento de pelo menos um curso a cada exercício para cada servidor e criar uma cultura de educação coletiva na qual o conhecimento seja compartilhado. As expectativas dos servidores estão totalmente de acordo com a Resolução 22.572/TSE, que dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e com as diretrizes da Educação Corporativa, sinalizando que os servidores do TRE/RN acompanham a evolução trazida pela sociedade do conhecimento e esperam que a organização para a qual trabalham realize mudanças em seu programa de capacitação, adequando-o à necessidade atual.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Quanto às expectativas dos servidores em relação ao programa de capacitação, nota-se que esperam que o TRE promova educação permanente, democratize o acesso ao programa de capacitação com oferecimento de pelo menos um curso por exercício a cada servidor e crie uma cultura de coletiva na qual o conhecimento seja compartilhado. Esperam ainda que seja oferecido um currículo mínimo e básico a todos os servidores e sejam elaborados Planos de Desenvolvimento Individuais a partir dos resultados das avaliações de cada servidor. Destaca-se que, em relação à educação à distância, os servidores ainda não a percebem como uma metodologia viável para ser utilizada no TRE, dando preferência e indicando que os cursos devem ser presenciais e no horário de expediente, mesmo os cursos de modalidade à distância.

Dentre as condições organizacionais vigentes para implantação do programa, destacam-se que os treinamentos oferecidos em sua maioria têm influenciado positivamente o desempenho dos servidores e atendido as suas necessidades específicas no trabalho. No entanto, a organização não oferece oportunidades de crescimento e reconhecimento ao servidor que busca aprimorar-se através da educação, na visão dos mesmos. O ambiente também não favorece as soluções criativas e inovadoras, nem aproveita o máximo do potencial dos servidores. Tais condições precisariam ser revistas para que um programa de capacitação baseado em educação corporativa atingisse os seus propósitos.

Diante dos resultados obtidos, faz-se as seguintes recomendações:

Para democratizar o acesso aos cursos oferecidos pelo TRE, sugere-se que seja feito um controle rigoroso pela SCAP em cada exercício, de modo que cada servidor só seja contemplado com novo treinamento quando todos os demais já tenham recebido o mesmo benefício. Para isto, a indicação dos servidores a serem treinados seria prerrogativa da SCAP, de acordo com os seus registros.

Qualquer curso a ser oferecido deveria conter em seu conteúdo programático um percentual mínimo de horas para a realização de atividades práticas, se possível, no próprio ambiente de trabalho ou em computadores que fizessem tal simulação.

As áreas essencialmente técnicas e sujeitas a constantes atualizações, como a manutenção de equipamentos, deveriam ser beneficiadas com reciclagem automática, sempre que surgisse alguma inovação importante na área em que trabalham, havendo prévia reserva orçamentária para tais situações.

Seria salutar difundir a cultura de que o objetivo da organização ao custear a participação de qualquer servidor em evento de capacitação não é, exclusivamente, o seu desenvolvimento pessoal, mas o desenvolvimento da sua seção, coordenadoria e secretaria, resultando, finalmente, em benefícios para a organização. Assim, a multiplicação de conhecimentos precisa ser incentivada em todas as situações, para que haja um desenvolvimento da organização e não somente do indivíduo que foi treinado, individualmente. No caso de só ser possível oferecer a atualização a um ou alguns servidores, a multiplicação do conhecimento adquirido se daria de forma sistemática, sem caráter de instrutoria interna, sendo obrigatório o repasse, em forma de treinamento em serviço e fornecimento de material didático, a todos os servidores não contemplados com a capacitação.

Em relação ao ensino à distância, sugere-se que seja feito primeiro um trabalho de sensibilização dos servidores e que, ao ser implantado, ofereça condições efetivas de aproveitamento. Para evitar a dispersão dos servidores, que trabalham com atendimento ao público externo e interno, sugere-se que na Secretaria seja disponibilizada uma sala para treinamento virtual, para onde o servidor deve se dirigir no momento em que estiver realizando o seu curso à distância. Para os cartórios, sugere-se que seja fixado horário de expediente interno, destinado a realização de capacitação à distância dos servidores.

Ainda em relação ao ensino à distância, sugere-se que as avaliações dos cursos realizados sejam feitas de forma dissertativa, com elaboração de textos, evitando questões de múltipla escolha, como forma de efetivamente avaliar a eficiência do curso.

Sugere-se, ainda, que qualquer tema novo que seja oferecido na modalidade à distância tenha o encerramento do curso de forma presencial, oferecendo disponibilidade para discussão e esclarecimento de dúvidas aos participantes.

Os grupos de discussão presenciais demonstraram boa aceitação entre os servidores, sendo um indicativo de que encontrariam pouca resistência, se implantados. Constituem uma prática econômica de compartilhamento de conhecimentos, incentivando a prática de, regularmente, parar um pouco para fazer fluir o conhecimento e dirimir dúvidas, criando aos poucos uma cultura de educação coletiva. Sugere-se a implantação destes grupos, com finalidade exclusiva de adquirir e compartilhar conhecimentos entre servidores com atribuições afins, não necessariamente da mesma seção, sem qualquer caráter de comissão. Tais grupos discutiriam temas pertinentes e oportunos por um tempo determinado, com dias e horários para reuniões previamente definidos, dentro da jornada semanal.

Para otimizar o planejamento das ações de capacitação, sugere-se que sejam ouvidas as comissões, por ocasião do levantamento de necessidades de treinamento, já que as mesmas não são vinculadas a seções e, por isto, não têm espaço para colocar as suas necessidades.

O impacto do conhecimento no desempenho do servidor deve ser aferido de maneira sistemática, através de avaliações de desempenho contínuas, num trabalho conjunto entre a SCAP e a SLD. A médio ou longo prazo poderia ser considerada a criação de planos de desenvolvimentos individuais chamados de trilha de aprendizagem.

A padronização dos procedimentos cartorários é uma reivindicação pertinente dos servidores, que poderia ser analisada pela Administração e viabilizada através de um trabalho conjunto entre os cartórios, a corregedoria e a SCAP.

Assim, a implantação do Programa Permanente de Capacitação e do Ensino à Distância no TRE é oportuna e viável, como forma de atender à determinação do TSE e também a uma série de expectativas e necessidades atuais de seus servidores e da própria organização.

Este trabalho buscou contribuir ao mostrar aspectos importantes da situação que podem levar a uma implantação com maior segurança e aceitação por parte dos servidores.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. Educação a distância: o estado da arte e o futuro necessário, **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n.3, p.357-374.jul-set.2007.

BAYMA, Fátima. Educação a Distância e Educação Corporativa. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.22-29.

BAYMA, Fátima; MONTENEGRO, Eraldo. Universidade Corporativa: uma decisão estratégica. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.82-85.

BONILAURI, Ana Rosa Chopard; KARAM, Marisa Estela. Desenvolvimento de Competências: Conceitos e Aplicações. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas;RICARDO, Eleanora Jorge (org.). **Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.45-62.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo. A web como instrumento para a Construção de Trilhas de Aprendizagem. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.86-91.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 5.707**, Brasília, 2006.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 22.572**, Brasília, 2006.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Resolução nº 22.692**, Brasília, 2006.

CARNEIRO, Renato. Os Recursos Humanos e o Comportamento Organizacional. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas;RICARDO, Eleanora Jorge (org.). **Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.27-42.

CHIAVENATO, Idalberto. **O capital intelectual**. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/311002-chiavenato-capital_intelectual.shtm>. Acesso em: 31 mar.2008.

CIRILO, Rogério. Caso Marinha do Brasil. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas;RICARDO, Eleanora Jorge (org.).**Educação Corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.149-161.

COSTA, Ana Claudia Athayde da. **Educação Corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

COSTA, Larissa Nunes. **Educação Corporativa no estado de Goiás: O programa Universidade Corporativa e a formação de servidores públicos**. Disponível em: <http://www.bdtc.ufg.br/tesesimplificado/tde_busca/index.php> Acesso em: 07 mar.2008

EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

FERNANDES, Gilmar Hollerweger. **Análise comparativa entre a Universidade Corporativa Caixa e o modelo de Meister**. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/16305.pdf>> Acesso em: 08 mar.2008

FORMIGA, Manuel Marcos Maciel. Evolução dos 100 anos da Educação a Distância no Brasil. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.58-64.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOULART, Sônia; PESSOA, Eliane. Educação Corporativa como Base da Estratégia Organizacional. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (org.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.95-110.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Árvore das Competências do trabalho em equipe**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3339&org=2>>. Acesso em: 10 mar.2008

HORI, Larissa Mamed. Com educação a distância se vai ao longe, **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.58, n.3, p.375-38, jul-set.2007.

KASZNAR, Istvan Karoly. Aspectos econômicos teóricos do investimento em educação e paradoxos do quadro situacional brasileiro nos anos 2000 em diante. In BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.65-73.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOPES, Neyde Vernieri. Treinamento e Educação Corporativa. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.140-143.

LOUREIRO, Marcos Dantas. Desafios da Sociedade do Conhecimento. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.33-38.

MAIA, Nelly Aleotti. Educação a Distância: Metodologias de Desenvolvimento de Programas de EAD. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.98-101.

MEDINA, Sônia Grácia Pucci. Jogos Corporativos: Uma metáfora Organizacional. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (org.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.71-91.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelecutal Através das Universidades Corporativas.** São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MORHY, Lauro. Educação e Tecnologia: o desafio de vencer distâncias. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.12-17.

MUNDIM, Ana Paula. Implementando a Educação Corporativa: O Projeto. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (org.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.125-136.

NUNES, Israel Honorino. **Requisitos para determinar a validade de transformação de um centro de treinamento de uma empresa do setor elétrico em universidade corporativa.** Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/13464.pdf>>. Acesso em: 08 mar.2008.

OLIVEIRA, Antonella Carvalho de. **Impacto da Educação Corporativa no desempenho dos colaboradores da empresa Perdigão S/A – Unidade Carambeí.** Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/dissertacoes/contador/47.php>>. Acesso em: 06 mar. 2008.

PERES, Ângelo. **As Universidades Corporativas: um bom caminho para as organizações da era pós-industrial.** Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_12_06.html>. Acesso em: 15 mar.2008.

PINTO, Leandro Duarte. **Universidade Corporativa sob a ótica dos funcionários: o caso do Banco do Brasil**. Disponível em:
<http://unifacs.br/arquivos/45000/46100/82_46175.htm>. Acesso em: 06 mar.2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHARP, Anna. **A empresa na era do Ser**. Rio de Janeiro:Rocco, 2000.

STOECKHICHT, Ingrid Paola; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martins Vicente. Gestão Estratégica do Capital Intelectual voltada para a Inovação. In: MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleanora Jorge (org.). **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p.3-26.

TAKAHASHI, Tadao. Governo Eletrônico e Educação a Distância: Perspectivas para o Brasil. In: BAYMA, Fátima (org.). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p.236-243.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**: São Paulo: Atlas, 1997.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário

Prezados Servidores:

Este questionário destina-se a coletar dados acerca da percepção e expectativas de vocês em relação ao Programa de Capacitação do TRE/RN e tem caráter acadêmico.

Cargo: _____ Tempo de atuação no TRE: _____

Escolaridade: _____

Área: () Judiciária () Administrativa () Específica

Lotação: () Secretaria () Cartório

1 -Em relação ao que aprendeu no seu último curso superior:

- () Utilizei os conhecimentos adquiridos em meu trabalho no TRE
- () Não utilizei os conhecimentos adquiridos em meu trabalho no TRE
- () Utilizei alguns conhecimentos em meu trabalho no TRE
- () Não concluí curso superior

2-Na sua opinião os conhecimentos adquiridos em um curso superior ou de pós-graduação:

- () valem para sempre, sem necessidade de atualização
- () precisam ser reciclados pelo menos 1 vez após a conclusão
- () precisam ser reciclados regularmente
- () não concluí curso superior

3-Participou de treinamentos promovidos pelo TRE, nos últimos 2 anos?

- () não
- () sim, participei de treinamentos.

4- Em seu tempo livre, você:

- () realiza leituras de livros ou revistas relacionados ao seu trabalho
- () acessa sites relacionados ao seu trabalho
- () não se ocupa com nada relacionado ao trabalho

5-Costuma usar o seu tempo livre para investir em educação relacionada ao seu trabalho?

- () sim () não

Justifique:

6- Costuma investir em educação relacionada ao seu trabalho utilizando os próprios recursos?

☐ sim ☐ não

Justifique:

7- Numere as alternativas abaixo de acordo com as principais razões que levam você a participar de eventos de capacitação relacionados ao seu trabalho promovidos pelo TRE ou custeados por você mesmo. Atribua o número 1 ao motivo mais relevante para você, prosseguindo até o número 7 para o motivo menos importante:

- ☐ Compartilhar conhecimentos com os colegas de trabalho
- ☐ Adquirir Conhecimento
- ☐ Gerar benefícios a sua comunidade ou ao seu local de trabalho
- ☐ Obter benefícios pecuniários e financeiros
- ☐ Obter uma função comissionada
- ☐ Trocar de emprego
- ☐ Outros. _____

8- Das alternativas abaixo, selecione as 3 (três) que representem métodos de aprendizagem mais eficazes, na sua opinião:

- ☐ Grupos de Discussão (presenciais)
 - ☐ Grupos de Discussão (virtuais)
 - ☐ Demonstrações
 - ☐ Praticar fazendo (treinamento em serviço)
 - ☐ Palestras
 - ☐ Leituras
 - ☐ Ensino a distância pela internet
 - ☐ Ensino a distância através de videoconferências
 - ☐ Seminários, simpósios, congressos
 - ☐ cursos presenciais com carga horária entre 20 e 40 horas/aula
- OUTROS: _____

9- Quando algum colega participa de um treinamento do qual você não participou, geralmente:

- ☐ Quem participou do curso atua como multiplicador, repassando o conteúdo do treinamento para os que não participaram
- ☐ O conteúdo não é repassado, mas há o empréstimo do material didático, se solicitado
- ☐ Você não tem acesso a qualquer informação do curso e aguarda por um próximo

10-Marque a(s) alternativa (s) que você considera mais importante em relação à ênfase que, na sua opinião, deva ser dada às áreas descritas, em treinamentos aos servidores do TRE.

- ☐ () conhecer a missão, visão e valores do TRE
- ☐ () conhecimentos técnicos-profissionais sobre suas atribuições específicas
- ☐ () desenvolver atitudes e comportamentos adequados a sua atuação no trabalho
- ☐ () Todas as alternativas são importantes

11- Em relação ao funcionamento das diversas unidades (secretarias e suas seções, gabinetes, cartórios) do tribunal, você:

- ☐ () Saber explicar em linhas gerais o que fazem cada uma delas, em sua maioria
- ☐ () Não tem noção do que fazem, em sua maioria
- ☐ () Sabe o funcionamento apenas daquelas com as quais seu trabalho está relacionado

12- Em seu local de trabalho:

- ☐ () Há divisão de tarefas e todos são aptos a executar as atividades, não havendo transtorno ao serviço pela ausência de um colega
- ☐ () Há rigorosa divisão de tarefas e cada pessoa só sabe realizar aquela tarefa que lhe compete
- ☐ () Não há divisão de tarefas e todos são aptos a executarem as atribuições destinadas à seção/cartório

13-Na sua opinião, quais afirmações se aplicam ao TRE/RN? (MARQUE NO MÁXIMO 3 ALTERNATIVAS)

- ☐ () É um lugar onde aprender é sinônimo de trabalhar
- ☐ () É um ambiente onde aprender é um valor cultural
- ☐ () É um lugar onde as pessoas espontaneamente estão sempre aprendendo e aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade dos serviços prestados
- ☐ () É um lugar onde existem “pensadores” e “executores”
- ☐ () É um ambiente onde soluções criativas e inovadoras são bem-vindas
- ☐ () É um lugar que oferece oportunidades de crescimento e reconhecimento ao servidor que busca aprimorar-se através da educação
- ☐ () É uma organização que favorece o aproveitamento máximo do potencial dos servidores
- ☐ () Nenhuma das frases se aplicam ao TRE

14- Os cursos oferecidos pelo TRE estão atendendo as necessidades específicas para realização do seu trabalho?

- ☐ () sempre
- ☐ () às vezes
- ☐ () raramente
- ☐ () nunca

Justifique

15- Você considera que os treinamentos realizados pelo TRE influenciam de forma satisfatória o seu desempenho?

- ☐ Sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca

Justifique:

16-- Assinale as alternativas que você julga essenciais e que gostaria que fossem implantadas no programa de capacitação do TRE: (assinale 3 alternativas)

- ☐ promover educação permanente
- ☐ democratizar o acesso à educação, com o oferecimento de pelo menos um curso a cada exercício para cada servidor
- ☐ oferecer um currículo mínimo e básico a todos os servidores
- ☐ utilização do ensino a distância
- ☐ preencher as lacunas deixadas pela educação trazida por cada servidor
- ☐ elaborar planos de desenvolvimento individuais a partir dos resultados das avaliações de desempenho de todos os servidores
- ☐ estimular o raciocínio e visão crítica do ambiente
- ☐ criar uma cultura de educação coletiva na qual o conhecimento seja compartilhado

17 – Em sua opinião em qual das seguintes situações haveria melhor aproveitamento dos cursos oferecidos pelo TRE?

- ☐ Presenciais, no horário do seu expediente
- ☐ Presenciais, em horário diverso ao do seu expediente
- ☐ A distância, no horário do seu expediente
- ☐ A distância, em horário diverso ao do seu expediente

Coloque aqui seus comentários em relação ao programa de capacitação utilizado pelo TRE e faça sugestões de modificações:

Obrigada pela colaboração!

ANEXOS

ANEXO A - DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006**DECRETO Nº 5.707, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2006**

Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso das atribuições que lhe confere o art. 84, incisos IV e VI, alínea "a", da Constituição, e tendo em vista o disposto nos arts. 87 e 102, incisos IV e VII, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990,

DECRETA:

Objeto e Âmbito de Aplicação

Art. 1º Fica instituída a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com as seguintes finalidades:

I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;

II - desenvolvimento permanente do servidor público;

III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;

IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e

V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Diretrizes

Art. 3º São diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - incentivar e apoiar o servidor público em suas iniciativas de capacitação voltadas para o desenvolvimento das competências institucionais e individuais;

II - assegurar o acesso dos servidores a eventos de capacitação interna ou externamente ao seu local de trabalho;

III - promover a capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;

IV - incentivar e apoiar as iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, mediante o aproveitamento de habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal;

V - estimular a participação do servidor em ações de educação continuada, entendida como a oferta regular de cursos para o aprimoramento profissional, ao longo de sua vida funcional;

VI - incentivar a inclusão das atividades de capacitação como requisito para a promoção funcional do servidor nas carreiras da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e assegurar a ele a participação nessas atividades;

VII - considerar o resultado das ações de capacitação e a mensuração do desempenho do servidor complementares entre si;

VIII - oferecer oportunidades de requalificação aos servidores redistribuídos;

IX - oferecer e garantir cursos introdutórios ou de formação, respeitadas as normas específicas aplicáveis a cada carreira ou cargo, aos servidores que ingressarem no setor público, inclusive àqueles sem vínculo efetivo com a administração pública;

X - avaliar permanentemente os resultados das ações de capacitação;

XI - elaborar o plano anual de capacitação da instituição, compreendendo as definições dos temas e as metodologias de capacitação a serem implementadas;

XII - promover entre os servidores ampla divulgação das oportunidades de capacitação; e

XIII - priorizar, no caso de eventos externos de aprendizagem, os cursos ofertados pelas escolas de governo, favorecendo a articulação entre elas e visando à construção de sistema de escolas de governo da União, a ser coordenado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP.

Parágrafo único. As instituições federais de ensino poderão ofertar cursos de capacitação, previstos neste Decreto, mediante convênio com escolas de governo ou desde

que reconhecidas, para tanto, em ato conjunto dos Ministros de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Educação.

Escolas de Governo

Art. 4º Para os fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Instrumentos

Art. 5º São instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal:

I - plano anual de capacitação;

II - relatório de execução do plano anual de capacitação; e

III - sistema de gestão por competência.

§ 1º Caberá à Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão desenvolver e implementar o sistema de gestão por competência.

§ 2º Compete ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão disciplinar os instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal.

Art. 6º Os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão incluir em seus planos de capacitação ações voltadas à habilitação de seus servidores para o exercício de cargos de direção e assessoramento superiores, as quais terão, na forma do art. 9º da Lei nº 7.834, de 6 de outubro de 1989, prioridade nos programas de desenvolvimento de recursos humanos.

Parágrafo único. Caberá à ENAP promover, elaborar e executar ações de capacitação para os fins do disposto no caput, bem assim a coordenação e supervisão dos programas de capacitação gerencial de pessoal civil executados pelas demais escolas de governo da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Comitê Gestor

Art. 7º Fica criado o Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com as seguintes competências:

I - avaliar os relatórios anuais dos órgãos e entidades, verificando se foram observadas as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal;

II - orientar os órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional na definição sobre a alocação de recursos para fins de capacitação de seus servidores;

III - promover a disseminação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal entre os dirigentes dos órgãos e das entidades, os titulares das unidades de recursos humanos, os responsáveis pela capacitação, os servidores públicos federais e suas entidades representativas; e

IV - zelar pela observância do disposto neste Decreto.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, o Comitê Gestor deverá observar as orientações e diretrizes para implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, fixadas pela Câmara de Políticas de Gestão Pública, de que trata o Decreto nº 5.383, de 3 de março de 2005.

Art. 8º O Comitê Gestor da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal será composto por representantes dos seguintes órgãos e entidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, designados pelo Ministro de Estado:

I - Secretaria de Recursos Humanos, que o coordenará;

II - Secretaria de Gestão; e

III - ENAP.

Parágrafo único. Compete à Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão:

I - desenvolver mecanismos de incentivo à atuação de servidores dos órgãos e das entidades como facilitadores, instrutores e multiplicadores em ações de capacitação; e

II - prestar apoio técnico e administrativo e os meios necessários à execução dos trabalhos do Comitê Gestor.

Treinamento Regularmente Instituído

Art. 9º Considera-se treinamento regularmente instituído qualquer ação de capacitação contemplada no art. 2º, inciso III, deste Decreto.

Parágrafo único. Somente serão autorizados os afastamentos para treinamento regularmente instituído quando o horário do evento de capacitação inviabilizar o cumprimento da jornada semanal de trabalho do servidor, observados os seguintes prazos:

I - até vinte e quatro meses, para mestrado;

II - até quarenta e oito meses, para doutorado;

III - até doze meses, para pós-doutorado ou especialização; e

IV - até seis meses, para estágio.

Licença para Capacitação

Art. 10. Após cada quinquênio de efetivo exercício, o servidor poderá solicitar ao dirigente máximo do órgão ou da entidade onde se encontrar em exercício licença remunerada, por até três meses, para participar de ação de capacitação.

§ 1º A concessão da licença de que trata o caput fica condicionada ao planejamento interno da unidade organizacional, à oportunidade do afastamento e à relevância do curso para a instituição.

§ 2º A licença para capacitação poderá ser parcelada, não podendo a menor parcela ser inferior a trinta dias.

§ 3º O órgão ou a entidade poderá custear a inscrição do servidor em ações de capacitação durante a licença a que se refere o caput deste artigo.

§ 4º A licença para capacitação poderá ser utilizada integralmente para a elaboração de dissertação de mestrado ou tese de doutorado, cujo objeto seja compatível com o plano anual de capacitação da instituição.

Reserva de Recursos

Art. 11. Do total de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, os órgãos e as entidades devem reservar o percentual fixado a cada biênio pelo Comitê Gestor para atendimento aos públicos-alvo e a conteúdos prioritários, ficando o restante para atendimento das necessidades específicas.

Disposição Transitória

Art. 12. Os órgãos e entidades deverão priorizar, nos dois primeiros anos de vigência deste Decreto, a qualificação das unidades de recursos humanos, no intuito de instrumentalizá-las para a execução das ações de capacitação.

Vigência

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Revogação

Art. 14. Fica revogado o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998.

Brasília, 23 de fevereiro de 2006; 185º da Independência e 118º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Paulo Bernardo Silva

D.O.U., 24/02/2006

ANEXO B – RESOLUÇÃO 22.572 - TSE**TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL****RESOLUÇÃO Nº 22.572****PROCESSO ADMINISTRATIVO Nº 19.828 – CLASSE 19ª – DISTRITO FEDERAL**

Relator: Ministro Caputo Bastos.

Ementa: Dispõe sobre o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral e dá outras providências.

O Tribunal Superior Eleitoral, no uso de suas atribuições e considerando o disposto no artigo 10 da Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006, resolve:

Art. 1º Instituir o Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral.

Art. 2º Estabelecer como propósito do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento o de servir de referência às ações de educação corporativa, com vistas à formação, atualização e aperfeiçoamento contínuo dos servidores da Justiça Eleitoral.

Parágrafo único. Para fins desta Resolução, são consideradas ações de educação corporativa: os cursos presenciais e à distância, os grupos formais de estudo, os treinamentos em serviço, estágios supervisionados, seminários, congressos, simpósios e correlatos, desde que contribuam para o desenvolvimento do servidor e estejam alinhados com as necessidades institucionais dos órgãos que compõem a Justiça Eleitoral.

Art. 3º As ações de educação corporativa deverão observar as áreas de interesse da Justiça Eleitoral.

Parágrafo único. São consideradas áreas de interesse da Justiça Eleitoral aquelas necessárias ao cumprimento da missão institucional, relacionadas, prioritariamente, aos serviços de processamento de feitos; análise e pesquisa de legislação, de doutrina e de jurisprudência nos vários ramos do Direito; estudo e pesquisa do sistema judiciário brasileiro; organização e funcionamento dos órgãos judiciais e as inovações tecnológicas introduzidas; elaboração de pareceres jurídicos; **gestão estratégica de pessoas, de processos, de projetos, de informação e de conhecimento; gestão da qualidade**; material e patrimônio; controle interno e auditoria; tecnologia da informação; comunicação; saúde; segurança; engenharia e arquitetura, bem como aquelas que venham a surgir no interesse e no âmbito de cada Tribunal Eleitoral.

Art. 4º São premissas do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

- I – a existência, em cada Tribunal Eleitoral, de um **Plano de Gestão Estratégica**, com a definição clara de objetivos e metas a alcançar, voltado para o cumprimento da missão institucional e sua visão de futuro;
- II – a identificação das competências institucionais críticas, que garantam a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados da Justiça Eleitoral;
- III – o profundo conhecimento sobre o capital humano e intelectual existente no âmbito de cada Tribunal Eleitoral.

Art. 5º São princípios do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

- I – a educação fundamentada em valores éticos, na prática da cidadania e no aperfeiçoamento da **Gestão Pública** que atenda às demandas da sociedade brasileira;
- II – o processo educativo fundamentado no repertório de conhecimentos e experiências do servidor, sujeito e parceiro na construção da aprendizagem;
- III – a educação tendo como objetivo o desenvolvimento integral do ser humano, que estimula o

raciocínio, a consciência, a sensibilidade e uma visão crítica do ambiente;

IV – a prática educacional que incentiva a inovação e a participação, assegurando a transferência efetiva do aprendizado e possibilitando o desenvolvimento de competências num processo de melhoria contínua;

V – a criação de uma cultura de educação coletiva em que o conhecimento construído em conjunto passa a ser patrimônio de todos.

Art. 6º São diretrizes do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

I – otimizar os recursos orçamentários disponíveis para capacitação, buscando a adoção dos formatos, métodos, técnicas e soluções de aprendizagem, a fim de garantir a melhor relação custo-benefício para a Administração;

II – possibilitar o acesso de todos os servidores às ações de capacitação e desenvolvimento, oferecendo pelo menos uma oportunidade de aprendizagem em cada exercício;

III – proporcionar o envolvimento dos ocupantes de funções de natureza gerencial com o aprendizado, assegurando a realização de, pelo menos, 30 (trinta) horas de capacitação destinado à formação e ao desenvolvimento de gestores, a cada dois exercícios;

IV – avaliar, permanentemente, os resultados advindos das ações de capacitação e desenvolvimento.

Art. 7º São instrumentos do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral:

I – dotação orçamentária para realização dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento, obtida a partir do planejamento preliminar dos investimentos pretendidos para o exercício;

II – planos anuais de capacitação e desenvolvimento, compostos por ações de capacitação e desenvolvimento de competências (definidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes), alinhados aos Planos de Gestão Estratégica de que trata o art. 4º;

III – avaliações de desempenho baseadas em competências (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes);

IV – relatórios físico-financeiros anuais da execução dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento.

§ 1º As avaliações de que trata o inciso III, deste artigo, referem-se à mensuração do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (competências) necessárias ao servidor no desempenho de suas atividades e devem ser aplicadas em todos os servidores, a fim de que seja gerada, a partir da análise de seus resultados, planos de desenvolvimento individuais.

§ 2º Os planos anuais de capacitação e desenvolvimento, de que trata o inciso II, deste artigo, devem indicar as ações de capacitação prioritárias para o período a que se referem.

§ 3º Cada ação de capacitação e desenvolvimento proposta nos planos anuais deve explicitar:

I – os resultados que se pretende alcançar;

II – o universo de servidores aos quais se destina;

III – a estimativa de investimentos.

§ 4º Os relatórios físico-financeiros anuais de execução dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento, de que trata o inciso IV, deste artigo, incluirão os resultados obtidos no exercício, explicitando:

I – o número total de participações nas ações de capacitação;

II – o número total de servidores capacitados;

III – o número total de servidores capacitados por unidade administrativa;

IV – o investimento total efetuado;

V – o investimento total efetuado em cada unidade administrativa;

VI – a média dos investimentos efetuados por treinando e por unidade administrativa;

VII – a quantidade total de horas de aprendizado oferecidas;

VIII – a média de horas de aprendizado destinadas a cada servidor.

§ 5º O planejamento orçamentário dos planos anuais de capacitação e desenvolvimento, de que trata o inciso I deste artigo é um prognóstico sobre os recursos financeiros necessários ao atendimento

das demandas relativas à capacitação, e implicará na consolidação de uma proposta orçamentária para o exercício subsequente.

Art. 8º Os órgãos da Justiça Eleitoral poderão, respeitado o montante de recursos orçamentários aprovados e destinados à capacitação, alterar as ações previstas nos respectivos planos anuais de capacitação e desenvolvimento para atender a demandas específicas e não contempladas.

Art. 9º São estratégias do Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da Justiça Eleitoral que orientarão o planejamento e a proposição dos planos anuais e as ações de capacitação e desenvolvimento:

I – eventos para inserir e ambientar o novo servidor à Organização, com o objetivo de favorecer a assimilação da cultura, do sistema de valores e dos padrões gerais de conduta esperada;

II – eventos voltados para o desenvolvimento de um conjunto de atitudes e comportamentos favoráveis à adequada atuação do servidor, no papel que desempenha, em seu ambiente de trabalho;

III – eventos voltados para a aquisição, atualização e aperfeiçoamento de competências técnico-profissionais, fundamentais para o exercício das atividades no Tribunal, em áreas específicas do conhecimento, com o propósito de assegurar melhores níveis de desempenho funcional, estando a certificação do servidor condicionada à frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária total do evento do qual participa;

IV – eventos voltados para a formação e desenvolvimento de lideranças com a finalidade de assegurar uma linguagem gerencial única, focada na **gestão estratégica** do capital humano, intelectual, tecnológico, patrimonial e financeiro da Justiça Eleitoral, estando a certificação do servidor condicionada à frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária total do evento;

V – eventos voltados à reciclagem, de conhecimentos e habilidades específicas, para o exercício da atividade de Segurança, destinada aos servidores ocupantes dos cargos de Analista e Técnico Judiciário, Área Administrativa, cujas atribuições estejam relacionadas às funções de segurança judiciária, estando a certificação do servidor, para fins de percepção da Gratificação de Atividade de Segurança (GAS) condicionada ao alcance de 70% (setenta por cento) de aproveitamento, somada à frequência mínima de 75% (setenta e cinco por cento) da carga horária total do evento.

§ 1º Os eventos, a que se referem os incisos III e IV, deste artigo, poderão ter carga horária superior a 360 horas de aula e desenvolver-se sob a forma de cursos de pós-graduação, desde que observem os parâmetros estabelecidos nesta Resolução e atendam a critérios específicos, indicados pelas instituições promotoras, para a seleção dos participantes, avaliação do aproveitamento individual e obtenção da certificação.

§ 2º Consideram-se como horas efetivamente trabalhadas aquelas em que o servidor esteja participando dos eventos previstos nos incisos I, II, III, IV, V e § 1º deste artigo desde que o evento seja patrocinado pelo órgão e se desenvolva em dias úteis, em horário coincidente ao de sua jornada de trabalho.

Art. 10. Para a viabilização das estratégias de que trata o artigo 9º, poderão ser utilizados:

I – metodologia presencial e/ou à distância;

II – instrutores internos e/ou instrutores contratados;

III – conteudistas internos e/ou conteudistas contratados;

IV – tutores internos e/ou tutores contratados;

V – convênios e/ou contratos com instituições de ensino, universidades, escolas ou centros de treinamento, públicos ou privados.

Parágrafo único. Para a adoção da metodologia à distância, bem como para a contratação de instrutores, tutores ou conteudistas internos, os Tribunais Eleitorais deverão observar os parâmetros estabelecidos pelo Tribunal Superior Eleitoral, na regulamentação da matéria.

Art. 11. As Secretarias de Gestão de Pessoas dos Tribunais Eleitorais, por intermédio de suas unidades de educação e desenvolvimento, adotarão as providências necessárias à implementação e cumprimento das orientações fixadas nesta Resolução.

Art. 12. Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação.

Art. 13. Revogam-se as Resoluções-TSE nos 20.225/98, 20.397/98 e 20.620/2000.

Marco Aurélio – Presidente. Caputo Bastos – Relator. Carlos Ayres Britto. José Delgado. Ari Pargendler. Gerardo Grossi.

Brasília, 16 de agosto de 2007.

Republicação em cumprimento à determinação do Tribunal Superior Eleitoral na sessão de 11.9.2007, em virtude de erro material.

Publicada no DJU1 em 4/10/2007

ANEXO C – RESOLUÇÃO 22.692 - TSE**TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL****RESOLUÇÃO 22.692**

PROCESSO ADMINISTRATIVO Nº 19.855 – CLASSE 19ª – DISTRITO FEDERAL (Brasília).

Relator Ministro José Delgado.

Interessada Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Superior Eleitoral.

Ementa:

Estabelece diretrizes para a implementação da metodologia da educação a distância – EAD no âmbito da Justiça Eleitoral.

O Tribunal Superior Eleitoral, no uso de suas atribuições legais, resolve:

CAPÍTULO I

DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º A implementação da metodologia da educação a distância, destinada à formação, ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento, bem como à ampliação do acesso ao conhecimento e à expansão das oportunidades de aprendizagem no âmbito da Justiça Eleitoral, será feita nos termos desta Resolução.

Art. 2º Define-se como educação a distância o processo de ensino-aprendizagem no qual o instrutor e o aluno, separados espacial e temporalmente, interagem por meio da utilização didática das tecnologias da informação e comunicação, bem como de sistemas apropriados de planejamento, gestão e avaliação, auxiliados por materiais didáticos especialmente produzidos.

CAPÍTULO II

DOS PRINCÍPIOS, DAS DIRETRIZES E DAS ESTRATÉGIAS DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Art. 3º Os princípios orientadores das ações relativas à educação a distância são:

I – o aprimoramento permanente dos modelos, estruturas e métodos educacionais, bem como a busca pela aplicação das inovações tecnológicas que facilitem o processo de ensino-aprendizagem;

II – a busca da eficiência, eficácia e efetividade dos processos envolvidos na educação corporativa; e

III – a propriedade exclusiva da Justiça Eleitoral sobre os cursos produzidos em seu âmbito e a proteção à criação intelectual dos autores na produção de conteúdos para os cursos.

Art. 4º As diretrizes para as ações relativas à educação a distância são:

I – a inserção da metodologia da educação a distância como uma das estratégias na formulação dos planos anuais de capacitação;

II – o incentivo permanente ao desenvolvimento profissional dos servidores, em especial, no tocante aos temas afetos às atividades da Justiça Eleitoral e ao domínio de conceitos e de ferramentas em tecnologia da informação;

III – o respeito ao momento destinado aos estudos do servidor no ambiente de trabalho e seu reconhecimento como horas efetivamente trabalhadas, desde que a ação seja autorizada pelo Tribunal e se desenvolva em dias úteis, em horário coincidente ao de sua jornada de trabalho;

IV – o estabelecimento de parcerias entre os Tribunais Eleitorais para a produção, implementação e avaliação dos cursos a distância, cujos conteúdos sejam de interesse comum à Justiça Eleitoral, possibilitando a economia de recursos.

Art. 5º As estratégias para a implementação da educação a distância são:

I – a utilização de ferramenta de gerenciamento de aprendizagem pela Intranet e pela Internet;

II – a observância aos preceitos da aprendizagem de adultos;

III – a padronização da linguagem e da qualidade das informações veiculadas nos cursos;

IV – a adequação dos conteúdos para o atendimento a públicos específicos;

V – a utilização de multimídia, tais como: figuras, sons, filmes, objetos de aprendizagem e animações desde que não comprometam o desempenho da rede de comunicação de dados da Justiça Eleitoral; e

VI – a observância do planejamento sistêmico como etapa preliminar do processo educativo, de forma a, no mínimo:

- a) identificar as necessidades de capacitação;
- b) determinar o público-alvo;
- c) fixar os objetivos de aprendizagem;
- d) estabelecer os indicadores de desempenho com base em qualidade;
- e) definir os períodos de realização e a carga horária do curso;
- f) levantar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos envolvidos; e

g) delimitar os mecanismos de avaliação e certificação dos participantes.

CAPÍTULO III

DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Art. 6º O processo de ensino-aprendizagem na educação a distância, na Justiça Eleitoral, envolve:

I – ambiente virtual de aprendizagem: espaço virtual no qual os envolvidos no processo compartilham das tecnologias de informação e comunicação, aliando-as ao processo de ensino-aprendizagem;

II – aluno: principal autor da construção da aprendizagem, sendo o centro do processo na educação a distância;

III – equipe multidisciplinar, composta pelos seguintes profissionais:

a) conteudista: profissional responsável por elaborar os conteúdos, oferecer material didático e referências bibliográficas para cursos a distância;

b) projetista didático ou instrucional: profissional responsável pela definição da estratégia pedagógica que melhor se ajusta ao conteúdo, aos objetivos de aprendizagem, ao público alvo e aos recursos tecnológicos disponíveis;

c) designer gráfico para web: profissional responsável pela comunicação visual do curso no ambiente virtual de aprendizagem, e pela articulação entre hipertexto, som e imagem, de forma a atender ao projeto instrucional do curso e aos princípios de reutilização, usabilidade e de navegação intuitiva; e

d) tutor: profissional cujo papel didático-pedagógico é acompanhar, motivar, orientar e estimular o aprendizado do aluno, garantindo a qualidade do processo de apropriação do conhecimento, e pode assim se classificar:

i) tutor de conteúdo – profissional que domina os temas abordados, facilita a construção da aprendizagem e esclarece as dúvidas dos alunos em relação ao conteúdo;

ii) tutor de acompanhamento – profissional responsável pelo gerenciamento do curso (divulgação, matrícula, controle de acesso, avaliação de reação e certificação) e pelo estímulo à participação do aluno no curso, tratando de temas como gestão do tempo, autodisciplina, motivação e engajamento; e

iii) tutor técnico – profissional responsável pelo suporte relacionado à utilização e ao perfeito funcionamento da ferramenta de gerenciamento de aprendizagem, pelo manuseio das funcionalidades da plataforma, pela navegação, pela interface gráfica, pelas questões de permissão e pelo acesso ao ambiente virtual de aprendizagem do curso;

IV – material didático: produção que possibilita o estudo e o aprendizado do aluno; e

V – processos avaliativos: são as avaliações presentes ao longo do processo de ensino-aprendizagem para assegurar o constante acompanhamento pedagógico, a certificação de participação dos alunos nos cursos a distância e o aprimoramento contínuo do processo de educação a distância. Podem ser realizadas mediante trabalho de tutoria e, entre outras, podem ser:

- a) avaliação contínua do material didático;
- b) avaliação do trabalho dos tutores;
- c) avaliação de reação; e
- d) avaliação de aprendizagem.

CAPÍTULO IV

DA GESTÃO DO PROCESSO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Art. 7º Compete à Secretaria de Gestão de Pessoas do Tribunal Superior Eleitoral a identificação e o planejamento dos cursos de interesse comum à Justiça Eleitoral.

Art. 8º Compete às Secretarias de Gestão de Pessoas e de Tecnologia da Informação do Tribunal Superior Eleitoral:

I – definir a ferramenta de gerenciamento de aprendizagem, bem como os padrões e as configurações a serem adotados;

II – desenvolver, implantar e gerenciar um banco de dados para o cadastramento de profissionais da Justiça Eleitoral, com a qualificação necessária para atuarem na equipe multidisciplinar de que trata o art. 6º, III, desta Resolução;

III – desenvolver, implantar e gerenciar uma biblioteca de cursos homologados, desenvolvidos e concluídos no âmbito da Justiça Eleitoral para consulta, por um período mínimo de 12 meses;

IV – gerenciar os cursos a distância produzidos pela Justiça Eleitoral, de interesse comum aos tribunais eleitorais, desde que oferecidos no ambiente virtual de aprendizagem do Tribunal Superior Eleitoral.

§ 1º Os cursos a distância serão desenvolvidos, preferencialmente, por equipes multidisciplinares compostas por profissionais dos Tribunais Eleitorais, conforme art. 6º, III, desta Resolução.

§ 2º Os cursos a distância desenvolvidos por Tribunais Regionais, em ambiente virtual de aprendizagem próprio, desde que seus conteúdos sejam validados e homologados pelas unidades competentes no TSE e estejam em conformidade com esta Resolução, poderão ser oferecidos no ambiente virtual de aprendizagem do Tribunal Superior Eleitoral.

Art. 9º É de competência das Secretarias de Gestão de Pessoas dos Tribunais Eleitorais:

I – adotar o planejamento sistêmico para a gestão do processo de educação a distância;

II – levantar as demandas de capacitação passíveis de realização pela metodologia de educação a distância;

III – definir as qualificações necessárias ao desenvolvimento de atividades ligadas à educação a distância e identificar os profissionais interessados em atuar na área, a fim de permitir o melhor aproveitamento do capital humano dos Tribunais Eleitorais;

IV – selecionar mídias e, se necessário, profissionais e treinamentos a distância externos, adequados aos objetivos de ensino-aprendizagem dos cursos a serem realizados;

V – incentivar a formação de conteudistas e tutores pertencentes aos quadros de pessoal dos Tribunais Eleitorais;

VI – oferecer aos servidores envolvidos nas atividades de educação a distância atualização permanente no que diz respeito aos modelos, estruturas e métodos educacionais, bem como às tecnologias aplicáveis à educação a distância;

VII – prestar tutoria de acompanhamento aos cursos a distância; e

VIII – acompanhar e avaliar os resultados obtidos.

Art. 10. Cabe às Secretarias de Tecnologia de Informação dos Tribunais Eleitorais:

I – instalar e configurar a ferramenta de gerenciamento de aprendizagem observados os termos do inciso I, art. 8º desta Resolução;

II – orientar as unidades de educação e desenvolvimento sobre as mídias propostas para os cursos a distância de forma a não comprometer a rede de comunicações de dados da Justiça Eleitoral;

III – avaliar as mídias propostas para os cursos a distância de forma a garantir o acesso ao ambiente virtual de aprendizagem com o mesmo padrão de qualidade em todo o território nacional; e

IV – prestar tutoria técnica aos cursos a distância.

Art. 11. Os casos omissos serão resolvidos pelo Diretor-Geral do Tribunal Superior Eleitoral.

Art. 12. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 1º de fevereiro de 2008.

Marco Aurélio, Presidente – José Delgado, Relator – Cezar Peluso – Carlos Ayres Britto – Ari Pargendler – Gerardo Grossi – Arnaldo Versiani.

Publicada no DJU1 em 26/2/2008