

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Rafael Fabiano Ravazolo

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM
BANCO DE CONTEUDISTAS E TUTORES DE EAD PARA O
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Porto Alegre
2009

Rafael Fabiano Ravazolo

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM
BANCO DE CONTEUDISTAS E TUTORES DE EAD PARA O
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre
2009

Rafael Fabiano Ravazolo

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM
BANCO DE CONTEUDISTAS E TUTORES DE EAD PARA O
TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
a obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Profa. Cláudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA:

RESUMO

O objetivo principal deste estudo foi elaborar a proposta de um banco de conteudistas e tutores de Educação a Distância a partir do Levantamento de Necessidades de Capacitação do TRE-RS com vistas a atender as necessidades de capacitação do quadro de servidores e as diretrizes da Lei nº 11.416 (BRASIL, 2006). A metodologia utilizada neste estudo foi a pesquisa-ação, sendo que os seus resultados permitiram a criação das bases para a implantação do referido banco. Partindo do referencial teórico e do levantamento de dados sobre os servidores da instituição, foi possível mapear as maiores carências de capacitação e identificar os possíveis tutores e conteudistas. Ao longo das ações, os procedimentos foram sendo avaliados e corrigidos, culminando na definição de um calendário de cursos a distância e na construção dos documentos normativos que operacionalizarão o uso do banco de dados. Tanto a metodologia quanto os resultados trarão benefícios não somente ao TRE-RS, mas também às demais instituições que planejarem adotar a instrutoria interna.

Palavras-chave: treinamento, levantamento de necessidades de treinamento, educação a distância, instrutoria interna, tutoria.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma da Secretaria do TRE-RS.....	12
Figura 2 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação	19
Figura 3 - Ficha de cadastro de instrutor interno	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Custos estimados de um treinamento presencial realizado no TRE-RS.....	14
Tabela 2 - Assuntos com maior demanda no LNC	35
Tabela 3 - Formação dos servidores.....	35
Tabela 4 – Número de possíveis tutores dos cursos	35
Tabela 5 – Programa de cursos para o ano de 2009.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAEAD -	Anuário Brasileiro de Educação Aberta e a Distância
CODES -	Coordenadoria de Desenvolvimento
EAD -	Educação a Distância
JE -	Justiça Eleitoral
LNC -	Levantamento das Necessidades de Capacitação
LNT -	Levantamento das Necessidades de Treinamento
TD&E -	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TRE-RS -	Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul
TSE -	Tribunal Superior Eleitoral

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	OBJETIVOS	17
1.4.1	Objetivo Geral	17
1.4.2	Objetivos Específicos	17
2	REVISÃO TEÓRICA	18
2.1	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E).....	18
2.1.1	Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)	20
2.1.2	Planejamento	21
2.1.3	Execução	22
2.1.4	Avaliação	23
2.2	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	24
2.2.1	Histórico da EAD	24
2.2.2	Conceito de EAD	25
2.2.3	Estatísticas da EAD no Brasil	28
2.2.4	EAD na Justiça Eleitoral	30
3	METODOLOGIA	31
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	33
4.1	FASE EXPLORATÓRIA	33
4.2	FASE DE PESQUISA APROFUNDADA.....	33
4.3	FASE DE AÇÃO	36
4.4	FASE DE AVALIAÇÃO	42
5	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS	46
	ANEXO 1 – PORTARIA	50
	ANEXO 2 – MANUAL INSTRUTORIA INTERNA TRE-RS	53

1 INTRODUÇÃO

Desde a aprovação da Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998) tratando da "Reforma Administrativa", fala-se em uma "Nova Administração Pública", a qual tem como uma das características a incorporação de ferramentas e visões da administração gerencial.

Os conjuntos de ações e pensamentos da reforma contêm elementos tanto descritivos como normativos, sendo visto por alguns críticos como uma ideologia empresarial com base no mercado. Porém, tal modelo de administração também pode ser encarado como híbrido, com foco nos valores fundamentais do serviço público, embora expresso de uma nova maneira, mais profissional.

O ponto em comum entre críticos e apoiadores reside no argumento de que os novos modelos de gestão pública devem ser encarados como uma importante e significativa ruptura nos padrões obsoletos, focando as necessidades da sociedade, ansiosa por eficiência e eficácia nos serviços, gerando melhores resultados em educação, saúde, segurança e o efetivo cumprimento da responsabilidade fiscal.

Em outras palavras, o papel dos gestores é melhorar o desempenho da Administração Pública, promovendo maior produtividade, redução de custos e prazos, criando condições para o desenvolvimento social, econômico e tecnológico do País e proporcionando bem-estar social aos cidadãos.

Essa melhoria passa por diversos segmentos, desde a modernização das leis até a mudança cultural de todos envolvidos. Um dos pontos mais críticos dessa mudança está nos servidores públicos, afinal eles são os agentes responsáveis por mudanças, tomadas de decisões, orientação da população, entre outras funções.

Para prestar um bom serviço, os servidores devem estar subsidiados por um processo dinâmico de informações, já que essas contribuem para diminuir o grau de incerteza e imprevisibilidade na tomada de decisão. A ausência de informação, geralmente, produz retrabalho que torna o processo moroso e oneroso.

A adoção do termo Era do Conhecimento por Toffler (1980) sintetiza a importância desse valor para as organizações, ou seja, a transmissão de informação fortalece o capital intelectual de uma instituição, capital este que ganhou enorme importância na administração moderna.

Trazendo esses conceitos para a Administração Pública, percebemos a grande necessidade de capacitação dos servidores para adaptar a máquina pública aos novos modelos de gestão.

É imprescindível que a capacitação seja contínua, visando a melhor formação e promovendo oportunidade de ensino mediante o desenvolvimento de cada indivíduo. Tal objetivo está expresso no Decreto n. 5.707 (BRASIL, 2006), que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional:

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.

No âmbito da Justiça Eleitoral (JE), apesar de esta ser considerada a instituição pública mais confiável do país, com um nível de credibilidade de 73%, segundo pesquisa nacional feita pelo Instituto Nexus¹ após as eleições de 2008, ainda há procedimentos a serem aperfeiçoados.

No caso do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul, recentes e profundas mudanças estruturais abriram oportunidades para estudos e uso de novas ferramentas na área gestão de pessoas.

A seguir, faz-se um breve painel da organização - o Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS), detalhando sua estrutura administrativa e

¹ Desenvolve pesquisas qualitativas e quantitativas voltadas para o setor empresarial, político e governamental.

de gestão de pessoas. Em seguida, apresenta-se a situação problemática escolhida e os aspectos relevantes acerca dela.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul (TRE-RS) é órgão do Poder Judiciário Federal, sendo um ramo de justiça especializada - assim como a Justiça do Trabalho e a Justiça Militar. Surgiu no ano de 1932, juntamente com demais tribunais regionais no país, com o objetivo de gerir as eleições de 1933.

Hierarquicamente, está subordinado ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE), em Brasília, que é o órgão máximo da JE. Este, além da função normativa, é responsável pelo direcionamento administrativo de toda a JE. Dentro desse contexto, cada TRE possui certo grau de autonomia em sua organização interna, respeitando as linhas gerais ditadas pelo TSE.

O TRE-RS tem uma estrutura dispersa. Seus servidores trabalham em três prédios da Capital e também em 173 Cartórios Eleitorais espalhados na região metropolitana e nas cidades do interior do estado, sendo o mais distante localizado a 680 km de Porto Alegre.

Historicamente, a estrutura de pessoal da JE, em todo país, nunca foi plenamente formada por pessoal concursado para este fim. Além dos detentores de cargos comissionados, sempre houve grande presença de pessoas cedidas de outros órgãos - prefeituras, governos estaduais, autarquias, empresas públicas, etc.

O principal problema gerado pelo excesso de “não-concursados” era a descontinuidade dos serviços devido a grande rotatividade - afinal, os cedidos poderiam retornar ao seu órgão de origem a qualquer momento -, fato que gerava falta de interesse do TRE-RS em investir na qualificação desse tipo de servidor. Além disso, e por mais bem intencionados que fossem, os cedidos estavam sujeitos a pressões e perseguições de seu grupo político, principalmente aqueles originários de prefeituras das cidades do interior.

Essa falta de quadro próprio agravou-se após 1994, quando houve a informatização das eleições e dos sistemas, concomitante com o crescimento em 28% (vinte e oito por cento) do eleitorado brasileiro em apenas oito anos e o

conseqüente aumento da demanda pelos serviços eleitorais. Tal ambiente exigia um quadro de servidores qualificado, comprometido com a JE e sem possíveis vínculos com as administrações locais.

No ano de 2004, com o objetivo de assegurar a eficiência e a eficácia dos serviços eleitorais, foi aprovada a Lei n.º 10.842 (BRASIL, 2004), que criou e transformou cargos e funções nos Quadros de Pessoal dos Tribunais Regionais Eleitorais. Tal Lei criou 2138 (dois mil, cento e trinta e oito) cargos efetivos de Analista Judiciário e Técnico Judiciário para os cartórios eleitorais.

Ao TRE-RS, que até então só possuía servidores do quadro na capital e em aproximadamente vinte cartórios do interior, coube 346 vagas (173 de Analista Judiciário – cargo de nível superior - e 173 de Técnico Judiciário – cargo de nível médio), ou seja, uma vaga de Analista e uma de Técnico para cada um dos 173 Cartórios Eleitorais. Com estas nomeações, o quadro funcional alcançou cerca de 670 servidores concursados.

Esta primeira Lei, conforme já apontado, teve seu foco nos cartórios eleitorais, proporcionando o suprimento dos recursos humanos naquela instância da JE. Conseqüentemente ao aumento desse quadro da área-fim (Cartório Eleitoral), houve também um aumento das demandas com relação as áreas-meio (administração, recursos humanos, informática), pois aquela estrutura inicial, anterior à Lei n.º 10.842 (BRASIL, 2004), não mais estava atendendo satisfatoriamente as necessidades que se originaram na JE.

Inserida nesta ótica, foi aprovada a Lei 11.202 (BRASIL, 2005), que tinha o mesmo objetivo que a anterior, porém com foco nas secretarias dos tribunais. Os Tribunais Regionais Eleitorais do país foram reestruturados com a criação de mais de duas mil vagas - das quais o TRE-RS teve direito a 125. O novo organograma (vide Figura 1) teve sua aprovação em cinco de maio de 2006, por meio da Resolução TRE n. 158 (TRE-RS, 2006).

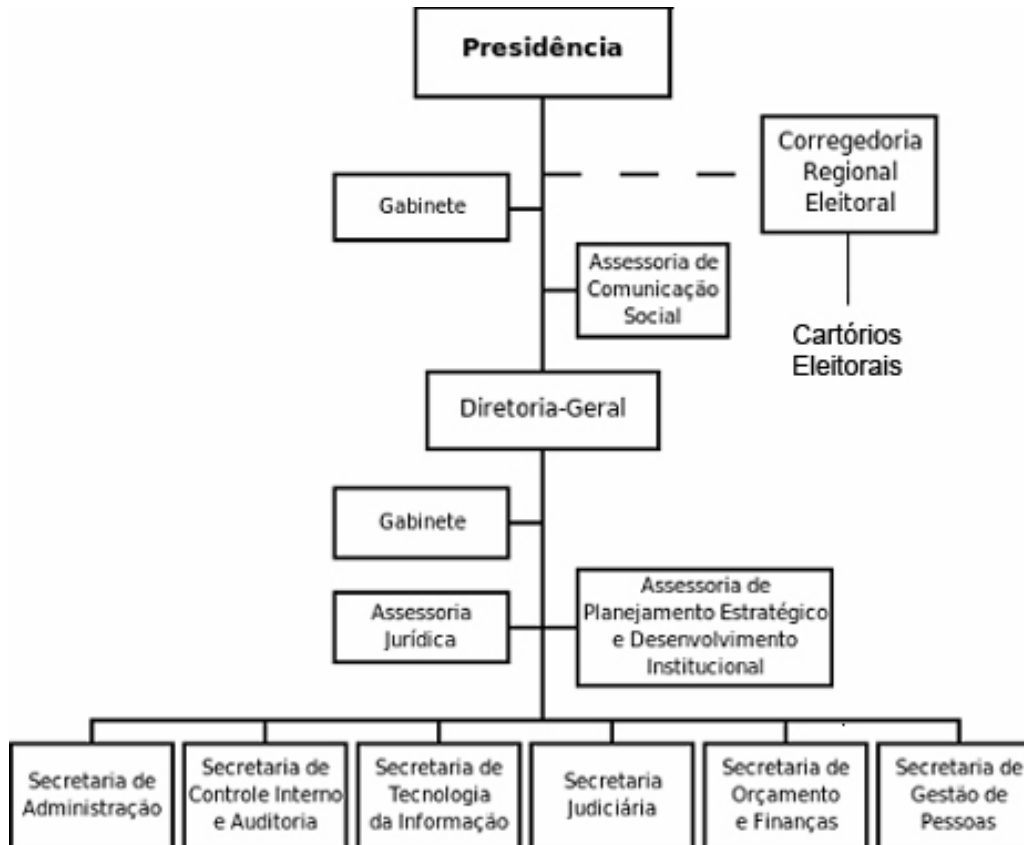


Figura 1 - Organograma da Secretaria do TRE-RS

Fonte: www.intranet.tre-rs.gov.br

Após a reestruturação, o TRE-RS chegou ao total de 779 servidores concursados em seu quadro, sendo que aproximadamente 400 trabalham da Capital e os demais nos cartórios do interior.

Encerrado este painel sobre a estrutura do TRE-RS, bem como, enfatizados aspectos relevantes das últimas modificações do quadro e da própria estrutura, prossegue-se, a seguir, com a descrição da situação problemática.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Conforme descrito anteriormente, o quadro do TRE-RS duplicou e passou por uma reestruturação em um período de apenas dois anos. Ao final desse período, foi publicada uma nova Lei, nº 11.416 (BRASIL, 2006), que, dentre outras providências, trata do desenvolvimento dos servidores ao longo da carreira.

A carreira é dividida em três classes (A, B e C), cada uma com cinco níveis (A1 a A5, B6 a B10, C11 a C15). O desenvolvimento na carreira se dá mediante progressão funcional e promoção. A progressão é a movimentação do servidor de um nível para o seguinte dentro de uma mesma classe (A1 para A2, por exemplo), observado o interstício mínimo de um ano. A promoção é a movimentação do servidor do último nível de uma classe para o primeiro da classe seguinte (A5 para B6).

Levando em conta estes dados, o servidor leva no mínimo 15 anos para chegar ao nível final da carreira (C15).

Segundo a mesma Lei, para ser promovido o servidor deve participar de curso de aperfeiçoamento, oferecido preferencialmente pelo órgão a que está vinculado.

Posteriormente, a Resolução 22.582 (TSE, 2007), que regulamentou a Lei 11.416, definiu que só é promovido aquele servidor que cumprir o mínimo de 80 horas de cursos durante a permanência na classe (cinco anos), ratificando que o oferecimento de ações de capacitação é de responsabilidade da instituição, no caso, do TRE-RS.

Essa demanda implica para a Secretaria de Gestão de Pessoas do TRE-RS, mais especificamente para a Coordenadoria de Desenvolvimento (CODES), a obrigatoriedade de fornecer 80 horas de capacitação a cada cinco anos para os 471 novos servidores, ou seja, em média 16 horas-aula por ano por servidor. Multiplicando 16 horas pelos 471 novos servidores, temos o total de 7536 horas-aula de capacitação por ano. Considerando o tempo necessário para cada servidor chegar ao final da carreira, essa demanda anual ocorrerá pelos próximos 15 anos, levando em conta apenas os atuais servidores, sem considerar futuros concursos.

Inseridos neste contexto de obrigatoriedade de fornecer cursos aos servidores num curto espaço de tempo, os atuais planos de capacitação do TRE-RS mostraram-se insuficientes para alcançar todo o novo contingente de pessoas.

A política de treinamentos é baseada no Levantamento de Necessidades de Capacitação (LNC), realizada no início de cada ano, cujo procedimento consiste no envio, por parte do gestor de cada área, dos cursos que seus funcionários precisam para executar suas atividades. Ao longo do ano a CODES oferece os cursos solicitados, conforme oportunidade (oferta por empresas especializadas) e limitações orçamentárias. Este método tem funcionado para a Capital, onde o índice de

capacitação supera 70% do total de 400 servidores. Porém, devido aos altos custos com diárias, passagens e hospedagem, os aproximadamente 370 servidores do interior ficam prejudicados, sendo que mais de 90% destes são novos no TRE-RS e necessitam de cursos para serem promovidos.

A tabela 1, abaixo, mostra os gastos com diárias, passagens e hotel em cursos presenciais no TRE-RS, considerando a presença de 120 servidores do interior do estado por curso.

Tabela 1 - Custos estimados de um treinamento presencial realizado no TRE-RS

Item	Valor (R\$)
Passagens	9.920,03
Hotéis	6.335,00
Diárias	33.620,40
Total	49.875,43

Fonte: Secretaria de Gestão de Pessoas em 12/03/2009

A alternativa encontrada pela Administração do TRE-RS para “driblar” os custos, superar as barreiras de distância impostas pela estrutura da Instituição e ampliar o público-alvo foi implantar a Educação a Distância (EAD).

Em abril de 2007 iniciou-se o projeto de EAD no TRE-RS. Os primeiros cursos tiveram excelente aceitação, apontando aprovação próxima a 90% em relação à qualidade e aproveitamento dos conteúdos. Até outubro de 2008 haviam sido realizados 14 cursos com carga-horária média de 15 horas, capacitando 583 servidores da Capital e do interior.

Mas a própria EAD está chegando ao seu limite como alternativa, pois não há tutores em número suficiente para a grande demanda dos servidores. Esta falta de tutores é a causa da maior crítica recebida nas pesquisas qualitativas da EAD: há pouca disponibilidade de vagas nos cursos, insuficientes para que todos interessados de um público de aproximadamente 1100 servidores (entre pessoal do quadro e cedidos) participem.

Poucas vagas são ofertadas, pois os tutores não se dedicam exclusivamente a EAD, tendo que realizar a tutoria no horário de expediente e paralelamente às demais atividades diárias. Sendo, portanto, um grupo pequeno de pessoas com pouca disponibilidade de tempo, não conseguiriam atender satisfatoriamente uma turma muito grande de alunos. Caso seja ampliado o número de vagas por turma,

perde-se qualidade na tutoria. Caso amplie-se o número de turmas, as tarefas diárias dos tutores, paralelas a EAD, ficam prejudicadas.

Essa falta de tutores gera outro limitador: a variedade de cursos oferecidos é muito pequena, não alcançando todas as áreas de capacitação que são de interesse do TRE-RS. Por falta de pessoal capacitado não são oferecidos cursos básicos e reiteradamente solicitados como, por exemplo, atendimento ao cliente ou língua portuguesa. Isso ocorre, pois os escolhidos para essa função são servidores da Capital, indicados por sua antigüidade no TRE-RS e seu notório conhecimento dos assuntos abordados, não havendo mapeamento de novos e potenciais colaboradores, tampouco gratificação pela execução das atividades.

Tratando especificamente do item gratificação, o TSE foi pró-ativo nesta questão, editando a Resolução 22.651 (TSE, 2007) que regulamentou a atividade de instrutoria interna (tanto presencial quanto a distância) no âmbito da JE.

No artigo 6º, ela prevê:

Art. 6º Para fins de pagamento da gratificação de que trata esta Resolução deverão ser observados os seguintes parâmetros:

I - o valor da gratificação será calculado em horas;

II - a retribuição não poderá ser superior ao equivalente a cento e vinte horas de trabalho anuais, ressalvadas as situações de excepcionalidade, devidamente justificadas e previamente aprovadas pelo presidente de cada Tribunal, que poderá autorizar o acréscimo de até cento e vinte horas de trabalho anuais;

III - na atividade prevista no inciso I do art. 1º deverá ser observado o limite máximo diário de quatro horas de aula e o limite mensal de quarenta horas;

IV - o valor da hora trabalhada corresponderá aos seguintes percentuais, incidentes sobre o maior vencimento básico da administração pública federal vigente no ato do pagamento:

a) 2,2% (dois vírgula dois por cento) para atividade prevista nos incisos I e II do art. 1º e no inciso I do parágrafo único do art. 2º;

A atividade prevista no inciso I do artigo 1º é justamente a de atuar como instrutor interno nos eventos previstos no Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos Servidores da JE, realizados sob a metodologia presencial ou a distância;

Em suma, o TSE prevê a gratificação pecuniária para os servidores que atuarem eventualmente como instrutores internos, cabendo aos tribunais regionais a definição de parâmetros para a aplicação da regulamentação existente, fato que ainda não ocorreu no TRE-RS.

Todas essas questões citadas anteriormente remetem a uma pergunta importante: **como ampliar a oferta de capacitação à distância no TRE-RS de forma a atender as exigências da Lei 11.416/2006?**

1.3 JUSTIFICATIVA

A reestruturação da carreira dos servidores da JE trouxe diversos desafios aos seus gestores. Após a publicação da Resolução 22.582 (TSE, 2007), a capacitação dos servidores deixou de ser uma demanda da sociedade para se tornar uma exigência legal. Agora, soluções devem ser buscadas para aumentar a quantidade de cursos disponíveis, ampliar o número de servidores capacitados e gerar o mínimo de custos extras.

Por ainda estar em fase de adaptação à nova estrutura, o TRE-RS está aberto a sugestões, visto que as medidas tomadas até o momento mostraram-se insuficientes para resolver a equação supracitada.

O Ensino a Distância é uma grande aposta da Administração do TRE-RS e, por tal motivo, há autorização e apoio da Instituição para o desenvolvimento de um projeto nesse sentido, em busca de ferramentas que propiciem a inclusão de todos servidores no plano de capacitação. A solução dessa equação trará ganhos diretos não só para a JE, mas para todos os órgãos da Justiça Federal afetados pela Lei nº 11.416 (BRASIL, 2006), uma vez que o conhecimento gerado poderá ser aplicado nas demais instituições.

Leva-se em consideração, também, que a utilização do ensino a distância no TRE-RS e em diversos órgãos é muito recente, tal fato ocasiona uma carência de estudos teóricos sobre a adoção dessa metodologia. Portanto, é uma oportunidade única de se fazer um trabalho que seja altamente aplicável na organização e cujas conclusões servirão como fonte de informações aos demais órgãos e pesquisadores, contribuindo com material prático e teórico sobre o uso do ensino a distância na administração pública.

1.4 OBJETIVOS

Tomando como base as peculiaridades do serviço judiciário e eleitoral comentadas na introdução, a seguir serão apresentados o objetivo geral, que define o propósito do estudo, e os objetivos específicos, que o operacionalizam.

1.4.1 Objetivo Geral

Elaborar um banco de conteudistas e tutores de EAD a partir do LNC do TRE com vistas a atender as necessidades de capacitação do quadro de servidores e as diretrizes da Lei, nº 11.416 (BRASIL, 2006).

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) propor programa de cursos a distância para os servidores do TRE-RS;
- b) identificar os possíveis tutores das áreas de trabalho do TRE-RS;
- c) propor programa de capacitação para os servidores que assumirão as atividades de tutor e conteudista;
- d) estabelecer critérios de seleção e gratificação de tutores e conteudistas que atuarão nos diferentes cursos ofertados; e
- e) propor a criação de um Banco de Tutores e Conteudistas, com dados sobre os servidores, sua formação e experiências profissionais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo será dedicado ao embasamento teórico do estudo. Inicialmente serão sintetizados os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação, com foco principal nas ações de treinamento e na importância do levantamento de necessidades de capacitação para este contexto. Após, serão abordadas as bases da educação a distância, sua definição e seus agentes.

2.1 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

A aprendizagem no ambiente de trabalho ocorre de diversas maneiras. Autores como Sallorenzo (2000), Zerbini (2003) e Carvalho (2003) propuseram diagramas que utilizavam conceitos de aprendizagem cuja diferença estava na forma e na abrangência das ações.

Vargas e Abbad (2006) tomaram como base os diagramas dos autores supracitados e propuseram o seu próprio, demonstrando a abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

- a) informação: unidades ou módulos de aprendizagem disponibilizados em diferentes meios, como links, portais, bancos de dados, folhetos e similares;
- b) instrução: ações educacionais de estrutura simples, montados para atender objetivos específicos. Exemplos são: manuais, cartilhas, roteiros, etc;
- c) treinamento: eventos de curta e média duração, planejados e avaliados visando à melhoria do desempenho e a criação de situações que facilitem o aprendizado para o trabalho. Geralmente possui programa de atividades, exercícios, provas, textos e materiais complementares. Como exemplos, podem ser citados cursos e oficinas;
- d) desenvolvimento: refere-se ao conjunto de oportunidades de aprendizagem que apoiam o crescimento pessoal e profissional, sem direcionar a uma carreira específica; e

e) educação: programas ou conjunto de ações de médio e longo prazo que visam à formação e à qualificação profissional contínua, como cursos profissionalizantes, graduação e pós-graduação.

A figura 2, a seguir, demonstra a relação entre estas cinco definições. Quanto mais externamente posicionado no diagrama, mais complexo e abrangente é o conceito. As linhas tracejadas trazem a idéia de permeabilidade, ou seja, algumas definições não são estanques e podem ser comuns a dois ou mais itens.



Figura 2 - Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação

Fonte: Vargas e Abbad (2006)

Marras (2001, p. 145) define treinamento da seguinte forma:

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Goldstein² e Latham³ (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p. 140) possuem interpretações semelhantes para o treinamento, tratando-o como a aquisição de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades por um indivíduo que resultam no aumento da performance no trabalho.

² GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In DUNNETTE e HOUGH. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

³ LATHAM, G. P. Human resource training and development. **Annual Review of Psychology**, 1988. p. 545-582.

Ainda, conforme Campbell⁴ e Latham (*apud* VARGAS; ABBAD, 2006, p. 141), os objetivos organizacionais estabelecem uma relação estreita e determinante para os objetivos de treinamento, a fim de garantir a melhoria do desempenho dos empregados.

Gil (1994, p. 63) define:

O treinamento é visto como meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. O treinamento passa a ser entendido como um dos sistemas da Administração de Recursos Humanos, que se desenvolve a partir dos subsistemas: diagnóstico, prescrição, execução e avaliação.

Marras (2001) também divide o treinamento em quatro subsistemas interdependentes: diagnóstico, programação, execução e avaliação.

Borges-Andrade⁵ (*apud* PILATI, 2006, p.163), porém, divide o treinamento em três componentes: levantamento das necessidades de capacitação; planejamento e execução do treinamento; e avaliação do treinamento.

À primeira vista pode parecer uma divergência na divisão dos subsistemas segundo os autores, mas na verdade os três utilizam a mesma definição. A única diferença é que Borges-Andrade unifica planejamento e execução em um mesmo subsistema.

2.1.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

Gil (1994) define o que ele chama de diagnóstico como o processo de identificar as carências de indivíduos e grupos na execução de tarefas para o alcance dos objetivos organizacionais.

⁴ CAMPBELL, J. P. Training Design for Performance Improvement. In J. P. Campbell & R. J. Campbell, **Productivity in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass. 1988. p. 177-215

⁵ BORGES-ANDRADE, J. E. **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Capital Gráfica Editora, 1996.

Marras (2001) ratifica esta idéia ao afirmar que o LNT engloba a pesquisa e a análise para detectar o conjunto de carências de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo em relação às exigências do perfil do cargo. Para o autor, o LNT é o primeiro passo no processo de TD&E, pois compara o perfil do trabalhador com o do cargo, revelando quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. A identificação dessas necessidades pode ocorrer através de questionários ou entrevistas com trabalhadores e chefias, aplicação de testes, observação, ou mesmo por solicitação direta dos interessados.

Abbad, Freitas e Pilati (2006) identificam três tipos básicos de situações que geram necessidade de TD&E: mudanças provocadas por agentes externos à organização; mudanças internas na organização; lacunas de competência, habilidades e atitudes ou baixo desempenho dos funcionários em suas atividades.

O LNT procura identificar e alinhar os objetivos organizacionais com as ações de TD&E, relacionando quais pessoas devem ser treinadas para que tipos de necessidade. É a partir desse levantamento que todas as ações subsequentes são executadas.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes trabalhados geralmente são de cunho técnico (aquisição de conhecimento específico para a execução de tarefas, como, por exemplo, uso apropriado de equipamentos, sistemas ou ferramentas), cunho organizacional (comportamento no ambiente de trabalho, papéis e responsabilidades) ou cunho pessoal (auto-organização, auto-gestão, comunicação e habilidades interpessoais).

2.1.2 Planejamento

Esta é outra fase crítica, pois visa criar, a partir das necessidades levantadas, as condições de aprendizagem que possibilitarão o desenvolvimento das competências nos funcionários. Segundo Marras (2001, p. 155), essa fase “[...] é o elo entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”. Cabe ao planejamento priorizar entre o necessário e o possível.

Planejar um treinamento é definir o seu objetivo e a abordagem necessária para sua realização. É escolher a técnica adequada que vai maximizar a

aprendizagem com menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. É definir quem será o instrutor e quais equipamentos e estrutura serão necessários.

Gil (1994) cita que o planejamento abrange alguns conjuntos de dados: identificação do treinamento, objetivos, justificativa, custos, apoio, público-alvo, conteúdo, carga-horária, período de realização, local, instrutores, materiais e equipamentos.

Abbad *et al.* (2006, p. 300) criou uma lista de verificação para auxiliar o planejamento:

- Analisar o perfil demográfico, funcional e profissional da clientela;
- Analisar a quantidade de pessoas-alvo do programa instrucional e sua dispersão geográfica;
- Analisar a natureza das necessidades de treinamento e a complexidade dos objetivos instrucionais;
- Avaliar as diferentes alternativas de escolha e selecionar a modalidade que mais se adapte à rotina e às características da clientela e que seja compatível com a complexidade dos objetivos;
- Avaliar os recursos financeiros, materiais e tecnológicos disponíveis na organização;
- Avaliar conjuntamente todas as informações sobre clientela, objetivos instrucionais e recursos e escolher a modalidade mais adequada à situação.

Ainda na linha de raciocínio de Abbad *et al.* (2006), após a análise apurada desse contexto o profissional estará apto a escolher a melhor modalidade: presencial, a distância ou semipresencial. Adultos são uma clientela com alto risco de evasão. Geralmente, quando são muito ocupados, profissionais não podem comparecer a cursos presenciais ou realizar atividades síncronas, pois não possuem um horário específico para o estudo. Para tais casos, cursos a distância facilitam a adesão por se adaptarem à rotina de vida do trabalhador.

2.1.3 Execução

É a aplicação prática do que foi planejado.

De acordo com Gil (1994, p. 78):

A execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinando. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora, especialistas ou experientes em determinada área ou atividade, que transmitem suas instruções de maneira organizada aos treinandos.

Marras (2001) diz que o sucesso de um treinamento passa pela didática e preparo técnico dos instrutores, pela lógica da apresentação dos assuntos, pela qualidade e uso correto dos recursos didáticos e pelo uso da técnica adequada de ensino.

2.1.4 Avaliação

A avaliação, último componente, é a verificação da eficiência, eficácia e efetividade do treinamento. Significa avaliar se o resultado obtido convergiu com o que foi planejado e supriu as necessidades levantadas para aquele grupo, gerando resultados práticos.

Marras (2001) cita a importância do correto planejamento do curso para que, ao seu término, seja possível mensurar os resultados alcançados.

Gil (1994) utiliza um modelo parecido com o de Kirkpatrick (1994), dividindo a avaliação em quatro níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultado.

- a) reação: é medida imediatamente após o curso e mede a satisfação e percepção do aluno quanto ao conteúdo, metodologia, instalações, etc;
- b) aprendizado: é realizada por meio de testes e avalia se o aluno aprendeu o que foi proposto;
- c) comportamento: avalia se a participação no treinamento refletiu no comportamento e atitudes no trabalho; e
- d) resultado: mede se os objetivos do treinamento foram alcançados. Resultados finais podem incluir aumento de produção, melhoria da qualidade, diminuição de custos, redução de acidentes, etc.

Procurando resumir o que foi abordado até o momento sobre o sistema de Treinamento, pode-se dizer que ele fornece suporte aos objetivos da organização, a fim de suprir as necessidades estratégicas dos projetos e das pessoas. Um programa de capacitação envolve atividades como: identificação das necessidades de treinamento da organização, alinhadas às estratégias; planejamento das ações; uso da metodologia e das ferramentas apropriadas (apostilas, softwares, etc);

estabelecimento e manutenção da capacidade de treinamento, da estrutura e de seus registros; e avaliação da efetividade do treinamento.

Esse tipo de treinamento pode ser oferecido tanto por empresas externas de consultoria quanto por funcionários pertencentes ao quadro. Uma das vantagens do aproveitamento interno é que os instrutores são pessoas que têm o conhecimento da realidade da instituição, fazem parte dela e, portanto, estão inseridas no mesmo contexto dos aprendizes, adequando o conteúdo e a instrução à realidade organizacional e contribuindo para o fortalecimento das relações interpessoais.

Outra vantagem é a economia em relação às capacitações contratadas externamente. Uma possível desvantagem seria a manutenção do *status quo*, uma vez que não há entrada de novos conhecimentos no ambiente organizacional, apenas a difusão dos atuais.

2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A seguir serão abordados assuntos pertinentes à Educação a Distância, como seu histórico, os conceitos, as vantagens, as desvantagens e as estatísticas no Brasil.

2.2.1 Histórico da EAD

Segundo Vargas e Abbad (2006), o termo “educação a distância”, ou ensino a distância, adquiriu aceitação universal em 1982, quando o Conselho Internacional para a Educação por Correspondência (ICCE), uma organização ligada à UNESCO, passou a se chamar Conselho Internacional para a Educação a Distância (ICDE).

Moore e Kearsley (2007), dizem que a educação a distância pode ser dividida ao longo do tempo em cinco gerações:

- 1º - final do século XIX: estudo por correspondência através de textos enviados pelo serviço postal – a comunicação entre aluno e professor era mínima e quando ocorria, era de forma lenta e ineficiente;
- 2º - início do século XX: transmissão de rádio ou televisão, ainda com pouca ou nenhuma interação, agregando as dimensões oral e visual às informações passadas aos alunos;
- 3º - década de 60: surgimento das universidades abertas, nascidas de experiências norte-americanas que integravam áudio/vídeo e correspondência com orientação face a face;
- 4º - década de 80: uso de teleconferência por áudio, vídeo e computador, proporcionando a primeira interação em tempo real entre alunos e instrutores a distância; e
- 5º - a partir dos anos 80: uso de ambientes virtuais de aprendizagem com base na internet, propiciando a convergência entre texto, áudio e vídeo em uma única plataforma de comunicação.

2.2.2 Conceito de EAD

De acordo com Decreto-Lei 5.622 (BRASIL, 2005):

Denomina-se educação a distância a modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre por intermédio da utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Moore e Kearsley (2007) definem EAD como a instrução em que as condutas docentes acontecem separadamente das discentes e a comunicação entre alunos e professores é mediada por alguma forma tecnológica.

Segundo Keegan⁶ (*apud* MAIA; MEIRELLES, 2004, p.3), os conceitos centrais da EAD são:

Separação física entre professor e aluno; influência da organização educacional (planejamento, sistematização, plano, projeto e organização rígida); uso de meios técnicos de comunicação, usualmente impressos, para unir o professor ao aluno e transmitir os conteúdos educativos; comunicação

⁶ KEEGAN, D. **Foundations of Distance Education**, Routledge, London, 1996.

de mão-dupla, onde o estudante pode beneficiar-se da iniciativa no diálogo; possibilidade de encontros ocasionais com propósitos didáticos e de socialização; e participação de uma forma industrializada de educação, potencialmente revolucionária.

Prete (2000), cita que uma das características mais marcantes da EAD é a separação física entre professor e aluno. Por tal motivo ela deve se apoiar no uso de meios e tecnologias para permitir a interação.

Aretio⁷ (apud COELHO, 2002) mostra algumas vantagens e limitações da EAD. As vantagens são:

- a) abertura: eliminação ou redução das barreiras de acesso aos cursos; diversificação e ampliação da oferta de cursos; oportunidade de formação adaptada às exigências atuais para pessoas que não puderam freqüentar a escola tradicional;
- b) flexibilidade: ausência de rigidez quanto aos requisitos de espaço (onde estudar?), assistência às aulas, tempo (quando estudar?) e ritmo (em que velocidade aprender?); permanência do aluno em seu ambiente profissional, cultural e familiar; formação fora do contexto da sala de aula;
- c) eficácia: o aluno vê respeitado o seu ritmo de aprender; formação teórico-prática relacionada à experiência do aluno, em contato imediato com a atividade profissional que se deseja melhorar; comunicação bidirecional freqüente, garantindo uma aprendizagem dinâmica e inovadora;
- d) formação permanente e pessoal: atendimento às demandas e às aspirações dos diversos grupos; desenvolvimento da iniciativa, de atitudes, interesses, valores e hábitos educativos nos alunos; capacitação para o trabalho; e
- e) economia: Redução de custos em relação aos dos sistemas presenciais de ensino, ao eliminar pequenos grupos, ao evitar gastos de locomoção de alunos, ao evitar o abandono do local de trabalho para o tempo extra de formação, ao permitir a economia em escala; a economia em escala supera os altos custos iniciais.

⁷ ARETIO, L. G. **Educación a distancia hoy**. Madrid: UNED, 1994.

As desvantagens ou limitações são:

- a) limitação em socializar, devido às escassas ocasiões para interação entre alunos e docentes;
- b) empobrecimento da troca direta de experiências proporcionada pela relação educativa pessoal entre professor e aluno;
- c) a retroalimentação ou feedback e a retificação de possíveis erros podem ser mais lentos, embora os novos meios tecnológicos reduzam estes inconvenientes;
- d) necessidade de um rigoroso planejamento a longo prazo, com as desvantagens que possa ocasionar, embora com a vantagem de um repensar e de um refletir por mais tempo;
- e) apesar das dúvidas de alguns quanto à Educação a Distância proporcionar algo mais que instrução ou transferência de conteúdos, materiais didáticos bem elaborados podem levar os alunos a “aprender a aprender”;
- f) perigo da homogeneidade dos materiais instrucionais - todos aprendem o mesmo, por um só pacote instrucional, conjugado a poucas ocasiões de diálogo aluno/docente. Isso pode ser evitado com a elaboração de materiais que proporcionem um aprendizado colaborativo, valorizando a criatividade e a expressão das idéias do aluno;
- g) para determinados cursos, a necessidade de o aluno possuir elevado nível de compreensão de textos e saber utilizar os recursos da multimídia. Também pode ser evitado com o planejamento instrucional correto; e
- h) custos iniciais muito altos para a implantação de cursos à distância, que se diluem ao longo de sua aplicação, embora seja indiscutível a economia de tal modalidade educativa.

Muitas são as definições apresentadas e há um consenso mínimo em torno da idéia de que EAD é a modalidade de educação em que as atividades de ensino-aprendizagem são desenvolvidas majoritariamente (e em bom número de casos, exclusivamente) sem que alunos e professores estejam presentes no mesmo lugar à mesma hora, ou seja, flexível no que diz respeito a espaço e tempo. Não é preciso deslocar pessoas para um mesmo local em um determinado período, o aluno tem a opção de escolher o local e horário de estudo, o que possibilita ganho de tempo e adequação ao atendimento de demandas específicas.

Essa autonomia no estudo não significa isolamento, pelo contrário, o uso de ferramentas de comunicação garante o contato entre o professor e o aluno, pois, assim como no presencial, o aluno precisa ser acompanhado, incentivado a participar, mobilizado para lidar com problemas e buscar soluções. O fato de não haver o contato face a face não significa que a relação seja impessoal ou fria, cada vez mais as tecnologias avançam para superar essa sensação de isolamento e impessoalidade. Além disso, a EAD não tem como objetivo substituir a capacitação presencial. Deve ser considerada uma modalidade alternativa para atender um grande número de servidores nas situações em que houver limitações de tempo e espaço.

2.2.3 Estatísticas da EAD no Brasil

Os dados do Anuário Brasileiro de Educação Aberta e a Distância (ABRAEAD, 2007), mostram o panorama da EAD em instituições de ensino e na educação corporativa no Brasil:

- Aproximadamente 2.279.070 brasileiros estudaram por EAD em 2006, por cursos oferecidos oficialmente credenciados e por grandes projetos nacionais públicos e privados;
- O número de instituições de ensino autorizadas a oferecer cursos à distância cresceu em 36,0% no triênio em 2004-2006;
- O número de alunos que estudam nessas instituições cresceu cerca de 54%, passando de 309.957 (em 2004), 504.204 (em 2005) para 778,458 (em 2006);
- O público-alvo dos cursos à distância oferecidos pelas 100 maiores unidades de educação corporativa brasileiras é constituído por funcionários diretos (59,30%), funcionários indiretos e prestadores de serviços (33,30%) e outros (25,90%);
- O nível hierárquico operacional é o mais visado pelas empresas - 85% delas ofertam seus cursos à distância para esse nível;

- O principal foco da EAD nas empresas é o treinamento (88,9%), seguido pela reciclagem (51,9%) e pelo aperfeiçoamento (37%);
- As empresas ofertam uma grande variedade de cursos à distância, entre os tipos mais freqüentes estão: informática (12,40%), educação e cidadania (12,10%) e gestão (10,10%);
- A duração média dos cursos à distância oferecidos pelas empresas gira em torno de 41 horas (mínimo de 8 horas e máximo de 255 horas);
- O grau de adesão dos funcionários aos cursos à distância é “excelente” (33,3%) ou “bom” (48,10%);
- O grau de satisfação dos funcionários com os cursos à distância é bastante favorável, pois na maior parte das empresas a avaliação atinge o conceito “bom” (59,30%) ou “excelente” (37%);
- O índice de evasão dos cursos é variável nas empresas. Os dados mostram que 59,30% das empresas registraram até 20% de evasão, enquanto que 18,50% registraram evasão de 20% a 30%, e 22,20% das empresas registraram um índice preocupante maior do que 30%.

Há poucas pesquisas sobre o avanço da EAD no Serviço Público Brasileiro. A pesquisa publicada no ABRAEAD 2007 abrangeu uma pequena amostra de instituições públicas brasileiras que adotam a EAD em suas unidades educacionais. Entre elas estão: a Escola de Governo de Mato Grosso; o Instituto Legislativo Brasileiro, do Senado Federal; a Marinha do Brasil; a Escola Fazendária da Secretaria da Fazenda do Estado de Pernambuco; o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro); e o Instituto Serzedello Corrêa, do Tribunal de Contas da União.

No contexto do serviço público, a ENAP tem papel de destaque, buscando conscientizar os profissionais de educação e gestão de pessoas sobre o importante papel da EAD na promoção de oportunidades de aprendizagem contínua aos servidores públicos e na ampliação do acesso ao estudo.

2.2.4 EAD na Justiça Eleitoral

A Resolução 22.692 (TSE, 2008) prevê como estratégia para EAD na JE a utilização de ferramenta de gerenciamento de aprendizagem pela intranet e pela internet, ou seja, o uso da internet e de computadores como meios de entrega de conteúdo e de comunicação entre aluno e tutor.

A mesma Resolução define os componentes da EAD:

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.

3 METODOLOGIA

Segundo Haguette (1992), a diferença básica entre pesquisas quantitativas e qualitativas é que enquanto a quantitativa utiliza uma população de objetos de observação comparáveis entre si, a qualitativa aborda as especificidades de um fenômeno, suas origens e sua razão de ser.

O trabalho em pauta remete ao estudo qualitativo, uma vez que trata de um fenômeno específico, com descrições, comparações e interpretações.

Thiollent (1997) cita que a pesquisa voltada para a área organizacional pode ser conduzida de duas formas: pesquisa básica acadêmica ou pesquisa aplicada centrada no cliente.

A pesquisa básica visa produzir conhecimento utilizando conceitos, verificando hipóteses e elaborando teorias relevantes academicamente com base em determinada escola do pensamento. Ela não descarta a pesquisa empírica, mas a utiliza para comprovar hipóteses e propor generalizações.

Já a pesquisa aplicada, segundo Thiollent (1997, p. 49):

Concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Antes de qualquer publicação, seus resultados estão inseridos de modo argumentativo na resolução dos problemas considerados. Nesta resolução eles desempenham função particularizante. Respondem a uma demanda criada por “clientes”, atores sociais e instituições.

Um trabalho de pesquisa aplicada exige maiores habilidades de comunicação e relacionamento com grupos e pessoas. Além disso, deve-se identificar e resolver problemas utilizando o conhecimento coletivo do grupo funcional de onde se está realizando o estudo.

Uma das formas de pesquisa aplicada é a pesquisa-ação. Ela possui caráter participativo, integrando pesquisadores e membros da organização. Assim busca-se avançar na teoria atuando-se na prática, através de ações no contexto de uma organização específica. A investigação parte de um problema específico identificado em um ambiente real, o que demanda uma descrição tanto do problema quanto do contexto em que ele ocorre.

A pesquisa-ação é um método de pesquisa que tem um duplo objetivo:

- Pesquisar para ampliar o conhecimento científico - teoria; e

- Agir para promover melhoria na organização onde a pesquisa está sendo realizada – prática.

Outra possibilidade de posicionamento do pesquisador é quando ele também atua como profissional no ambiente em que a pesquisa ocorre, como é o caso deste trabalho.

No conceito de Thiollent (1997), apesar de não possuir uma estrutura rígida, é possível identificar quatro fases na pesquisa-ação, as quais também serão adotadas neste projeto:

- a) Exploratória – na qual é feito o diagnóstico para identificar os problemas, os atores, as capacidades de ação e de intervenção na organização;
- b) Pesquisa aprofundada – quando é realizada a coleta de dados da organização com base em documentos, registros e entrevistas;
- c) Ação – na qual ocorre o planejamento e execução das ações, levantadas a partir das discussões com as equipes participantes do projeto;
- d) Avaliação – responsável pelo resgate do conhecimento obtido (feedback) e possível redirecionamento das ações.

Cabe destacar que existe uma simultaneidade entre as fases, principalmente entre as três últimas, e que a geração de conhecimento ocorre em todas as fases, não ficando limitada à avaliação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo será apresentada a condução da pesquisa-ação no contexto da instituição, explicitando o que foi executado em cada uma das fases e os resultados obtidos.

4.1 FASE EXPLORATÓRIA

O processo de exploração – ou diagnóstico - foi realizado durante a elaboração do projeto desta pesquisa e seu resultado está descrito no capítulo introdutório, onde foi abordada a caracterização da organização, a definição da problemática, os atores envolvidos, a justificativa do projeto e os objetivos a serem alcançados.

4.2 FASE DE PESQUISA APROFUNDADA

Thiollent (1997, p. 67) relata que “para conceber, orientar e gerenciar o processo de pesquisa-ação no quadro da organização é prevista a formação de um grupo permanente”. Segundo ele, este grupo deve ser preferencialmente interdisciplinar e algumas de suas atribuições são: coordenação das atividades, centralização das informações, busca de soluções e propostas de ação, acompanhamento das ações e avaliação dos resultados.

No TRE-RS foi formada uma equipe interdisciplinar com cinco servidores da CODES da Secretaria de Gestão de Pessoas: um economista – coordenador do grupo; um graduando em Administração – autor deste projeto de pesquisa; uma bacharel em Direito, especialista em direito constitucional; uma pedagoga e bacharel em Direito, especialista em direito constitucional; e uma pedagoga, especialista em educação profissional.

O processo seguiu basicamente a seguinte metodologia: a equipe reunia-se - sem registro formal, mas em média a cada duas semanas - para nivelar conhecimentos, discutir problemas, buscar soluções e planejar ações; as metas eram divididas entre os componentes, que deveriam realizar as ações - individualmente ou em grupo - e trazer os resultados para a reunião seguinte.

A pesquisa aprofundada teve apoio da revisão teórica - já evidenciada-, da coleta e compilação de informações do banco de dados do sistema que gerencia os recursos humanos do TRE-RS, da análise de documentos e registros da instituição e do estudo das diversas resoluções – citadas nos capítulos anteriores – que geraram a problemática deste trabalho.

Pode-se dizer que a pesquisa aprofundada foi dividida em duas fases principais:

- 1ª) Verificar as principais necessidades de capacitação do TRE-RS, organizando os dados do LNT e criando uma planilha com os cursos mais solicitados e que poderiam ser oferecidos na modalidade à distância;
- 2ª) Identificar os possíveis tutores das áreas de trabalho do TRE, verificando registros da formação acadêmica dos servidores e cruzando os dados com a planilha criada na primeira fase.

No TRE-RS o LNT recebe o nome de LNC – Levantamento de Necessidades de Capacitação. Tais dados foram levantados em dezembro de 2008, com base em uma pesquisa escrita encaminhada para 45 gestores que atuam na Capital e 173 chefes dos cartórios eleitorais - 10 na Capital e 163 no interior. O fruto dessa pesquisa foi um comparativo entre os requisitos e as atribuições do cargo efetivo, as atividades da unidade de lotação do servidor e as ações de capacitação já realizadas, bem como as carências observadas, na prática, pelas chefias.

Para justificar o uso da EAD, conforme citado na revisão teórica, deve-se procurar atender um grande número de servidores nas situações em que houver limitações de tempo e espaço para treinamentos. Tendo este conceito em vista e com base na compilação dos dados do LNC, este autor sugeriu uma planilha com os assuntos mais demandados. A tabela 2, a seguir, mostra os seis assuntos com maior incidência de solicitação. O critério utilizado foi que abrangesse 10% ou mais do quadro de pessoal.

Tabela 2 - Assuntos com maior demanda no LNC

Curso	Servidores solicitantes
Português - Gramática e Redação	178
Noções de Direito Material e Processual	142
Pacote MS Office (Word, Excel e Power Point)	118
Direito Eleitoral	96
Gestão do clima organizacional	81
Comunicação assertiva	71

Após a definição das prioridades de cursos, partiu-se para a pesquisa da formação dos servidores – graduação e pós-graduação – e identificação daqueles que poderiam ser conteudistas e tutores.

Tais dados não são facilmente encontrados - não há relatório no sistema de gerenciamento de recursos humanos que contemple esses campos - por isso foi solicitada a extração diretamente do banco de dados, cabendo a este autor analisar e agrupar as informações. Os resultados desta análise constam nas tabelas 3 e 4, a seguir.

Tabela 3 - Formação dos servidores

Categoria	Número de Servidores	%
Graduação	636	82,70%
Especialização	125	16,25%
Mestrado	23	2,99%
Doutorado	4	0,52%
Quadro total	769	100%

A tabela 3 mostra que o TRE-RS possui um quadro altamente capacitado, ou seja, um grande grupo em potencial que, bastando receber a oportunidade e a formação adequada (afinal, nem todos que têm conhecimento sabem como repassá-lo), poderiam ser aproveitados como tutores ou conteudistas.

Tabela 4 – Número de possíveis tutores dos cursos

Curso	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
Português - Gramática e Redação	80	17	5	2
Noções de Direito Material e Processual	254	44	3	1
Pacote MS Office (Word, Excel e Power Point)	23	5	--	--
Direito Eleitoral	--	20	3	--
Gestão do clima organizacional	71	10	4	--
Comunicação assertiva	43	4	2	1

Esta última tabela representa o cruzamento dos dados da formação dos servidores com os cursos mais solicitados no LNC - conforme a tabela 2, apresentada anteriormente. Para se chegar aos números relacionados foram utilizados os seguintes critérios formação:

- Português - Gramática e Redação: letras, comunicação social, pedagogia e educação;
- Noções de Direito Material e Processual: qualquer área do direito;
- Pacote MS Office (Word, Excel e Power Point): informática, área de software;
- Direito Eleitoral: área ampla do direito e especializada em direito eleitoral;
- Gestão do clima organizacional: psicologia e administração com ênfase em recursos humanos;
- Comunicação assertiva: comunicação social e psicologia.

4.3 FASE DE AÇÃO

Nesta fase de ação, ainda na visão de Thiollent (1997, p. 79), são reunidos vários objetivos práticos:

Difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que serão negociadas entre as partes interessadas, implementar ações-pilotos, que posteriormente, após avaliação, poderão ser assumidas e estendidas pelos próprios atores sem a participação dos pesquisadores.

Importante ressaltar, conforme dito anteriormente, que na pesquisa-ação as fases não são dissociadas, muitas vezes fica difícil separar claramente quando acaba uma e inicia outra. O grupo vivenciou este fenômeno ao longo do trabalho, principalmente quando foram realizadas as primeiras ações, pois ocorreu um vaivém ou mesmo simultaneidade entre pesquisa, ação e avaliação.

Primeiramente a equipe discutiu o programa de cursos, agregando novas visões, negociando alterações e definindo prioridades. Devido a fatores internos e externos foi decidido pela reformulação da planilha dos cursos sugeridos com base

no LNC – demonstrada anteriormente na tabela 4. As alterações estão descritas abaixo:

- Português - Gramática e Redação: devido à publicação do Decreto n. 6.583 (BRASIL, 2008) promulgando o acordo ortográfico entre os países de língua portuguesa, o curso ganha prioridade, devendo ocorrer até o final de 2009. Possíveis tutores serão oriundos das áreas de letras, comunicação social, pedagogia e educação;
- Noções de Direito Material e Processual e Direito Eleitoral: por ser o campo de formação o qual pertence o maior número de servidores do TRE-RS, um curso dessa natureza depende de uma seleção cuidadosa de tutores, correndo risco de fracassar caso seja realizado na fase inicial do projeto de instrutoria interna. Devido a isto, optou-se por atualizar e relançar dois cursos realizados em 2007, cujo foco são atividades práticas de direito nos cartórios eleitorais. Tais cursos foram montados e tutorados por uma área específica do TRE-RS e tiveram excelente aceitação na época, porém seu público-alvo foi restrito. Agora, após negociação com as chefias dessa área, as vagas poderão ser ampliadas;
- Pacote MS Office (Word, Excel e Power Point): o software da empresa Microsoft gera um alto custo anual devido à compra e manutenção de licenças de uso, por isso a Secretaria de Informática do TRE-RS vai substituí-lo em todos os computadores pelo BOffice, baseado em software livre. Treze pessoas participaram de um curso com um instrutor externo em janeiro de 2009 e agora serão multiplicadores internos e tutores de um curso a distância que está sendo montado;
- Gestão do clima organizacional: há um projeto em fase inicial de tramitação e que prevê a avaliação do clima organizacional do TRE-RS. Um curso sobre este assunto será prioridade quando o projeto avançar;
- Comunicação assertiva: um curso dessa natureza exige ferramentas e dinâmicas para as quais a estrutura tecnológica (rede de comunicação, ambiente virtual de aprendizagem) do TRE-RS não está preparada.

Será estudada uma alternativa para oferecer esta capacitação presencialmente;

- Atendimento ao cliente: é uma solicitação antiga por parte dos servidores e atende também os anseios da sociedade por um serviço público ágil e eficaz. Visa nivelar a qualidade do atendimento em todas as cidades onde a JE se faz presente, com um público-alvo potencial de mais de 500 servidores. Possíveis tutores seriam oriundos das áreas de Administração, Psicologia e Comunicação Social;
- Administração Pública: também será uma reedição de um curso lançado anteriormente para um público restrito a chefias (aproximadamente 200 alunos). Nas avaliações, tais chefias sugeriram a liberação desta capacitação aos demais servidores.

Com base nessas informações, foi montado um novo programa de cursos para o ano de 2009 (tabela 5, a seguir).

Tabela 5 – Programa de cursos para o ano de 2009

Curso	Período de Realização	Carga-Horária	Potencial de alunos	Nº Possíveis tutores
Práticas Cartorárias - Cartório Judicial	junho	15	200	16*
Práticas Cart. - Direitos Políticos	julho	15	200	16*
BROffice	junho e julho	16	Todo quadro	13**
Atendimento ao Cliente	agosto e setembro	24	500	145
Administração Pública	setembro e outubro	30	500	6*
Português - Gramática e Redação	outubro e novembro	30	Todo quadro	114

* por ser uma reedição, os tutores foram indicados pelo setor responsável pelo curso.

**fizeram o curso com um instrutor externo e serão os multiplicadores internos.

Importante ressaltar que a soma das cargas-horárias dos seis cursos é 130 horas, ou seja, um servidor que realizar quatro desses cursos terá cumprido a obrigação legal de 80 horas para alcançar a promoção do primeiro quinquênio.

Com o calendário da EAD para 2009 concluído, o passo seguinte foi a identificação e capacitação dos possíveis tutores das áreas de trabalho do TRE.

Tendo em vista muitos dos servidores não possuem familiaridade com o ambiente virtual de aprendizagem e com a modalidade de educação a distância, a equipe de trabalho da CODES montou um curso - a distância - chamado Formação

de Tutores, com carga-horária de 25 horas. Tal curso foi construído ao longo dos meses de março e abril e abordava assuntos como: conceitos de EAD; principais diferenças entre o ambiente virtual de aprendizagem e o ambiente presencial; tipos de tutoria e respectivas peculiaridades; funcionalidades das ferramentas síncronas e assíncronas utilizadas; e práticas de tutoria adotadas pelo TRE-RS.

Paralelamente à construção do curso foi feita uma pesquisa junto a algumas áreas do TRE-RS, com vistas à indicação de servidores para atuarem como tutores. O texto da comunicação está transcrito abaixo:

A educação a distância (EAD) vem se consolidando como uma importante ferramenta quando nos referimos à capacitação de pessoas. Em nosso Tribunal, desde 2007, a EAD tem sido utilizada com essa finalidade.

Desde o primeiro curso a distância oferecido no TRE, o Thunderbird, os próprios servidores têm sido os conteudistas e tutores. Até agora, vem-se priorizando o conteúdo em detrimento das técnicas de tutoria.

Embora agindo intuitivamente, os colegas foram bem sucedidos no exercício dessa atribuição. Independente disso, haja vista a importância da tutoria para o sucesso de um evento de capacitação, a equipe da CODES propôs-se a elaborar um curso – a distância - que, aliando teoria à prática, apresentasse um panorama das atividades de tutoria e, ao mesmo tempo, contemplasse atividades práticas. Para isso, contou com uma equipe multidisciplinar formada por colegas com especialização e especializando-se em educação a distância ou com ampla capacitação nessa área temática.

Como público-alvo, foram selecionados aqueles servidores que já atuaram como tutores ou que ainda poderão vir a contribuir com atividades de tutoria. Integram a relação os servidores que atuaram como tutores em cursos já realizados no TRE ou que foram indicados para essa atribuição nos eventos já programados para o ano de 2009.

Assim, encaminho a Vossa Senhoria relação anexa, contendo a sugestão do nome de servidores dessa Unidade para participação no curso de Tutoria. Cumpre ressaltar que neste rol, caso seja interesse da Unidade, outros servidores poderão ser incluídos.

Informações sobre o curso:

- A participação e a certificação neste curso passarão a ser condição para o exercício da tutoria nos futuros cursos a distância do TRE-RS.
- O curso, dividido em seis unidades, será oferecido no período de 11 de maio a 8 de junho de 2009. A certificação dependerá do acesso a todas as aulas, realização de todas as tarefas e elaboração e entrega de um projeto de curso a distância.

Esta comunicação foi encaminhada às seis secretarias, à Corregedoria e também a sete cartórios eleitorais cujos servidores foram tutores em cursos oferecidos nos anos anteriores. Cabe esclarecer que o rol de indicados pela CODES – descrito no arquivo anexo à comunicação - continha 54 servidores.

Tal pesquisa cumpriu dois objetivos: dar o passo inicial quanto à instrutoria interna, avaliando o interesse dos servidores, e formar uma turma piloto para o curso. Todos pesquisados responderam e apenas uma secretaria não indicou

participantes. O resultado foi um total de 75 servidores indicados – aumento de 39% em relação ao rol inicial –, uma adesão considerada excelente pela equipe.

O programa de cursos somado ao resultado positivo da pesquisa de tutores viabilizou a terceira e mais importante ação: a proposta de criação de um banco de tutores e conteudistas, com dados sobre os servidores, sua formação e experiências profissionais, além do estabelecimento de critérios de seleção e gratificação.

Esta proposta vinha sendo planejada desde o início de 2009, mas dependia do sucesso das ações anteriores para ganhar respaldo. Houve debate sobre o formato de apresentação e chegou-se ao consenso de criar dois instrumentos normativos:

- 1º. Uma Portaria - ato administrativo consistente na determinação de providências para o bom andamento do serviço público – que dispõe restritamente sobre a gratificação;
- 2º. Um Manual com as regras para reger a Instrutoria Interna. A grande vantagem do Manual é que, diferentemente da Portaria, há maior flexibilidade caso seja necessário realizar algum ajuste após o início das atividades, pois seu conteúdo é de responsabilidade da CODES.

Os pontos principais a serem destacados na Portaria (vide anexo 1) são: o escalonamento dos valores pagos de acordo com a formação do servidor – Nível Médio, Graduação, Pós-graduação, Mestrado e Doutorado; a divisão em duas categorias conforme a atuação no curso: apenas um papel, de tutor ou conteudista; ou acúmulo de ambas funções.

Quanto ao Manual (anexo 2), é o fruto de seis meses de intensas pesquisas e debates da equipe. Foram avaliados instrumentos utilizados por diversas empresas e instituições, procurando encontrar soluções e propor inovações que se adequassem à realidade do TRE-RS. Dele podem ser destacados itens como: as atividades que se enquadram e as que não se enquadram como passíveis de remuneração; a possibilidade dos tutores sugerirem cursos; os critérios para cadastramento no banco de tutores; os critérios para seleção de tutores; as responsabilidades de cada ator do processo de treinamento; e a avaliação.

Um dos pontos mais controversos do Manual foi o critério de escolha de tutores quando houvesse mais de um interessado. O texto final traz a seguinte ordem:

- I - maior tempo de experiência como instrutor da matéria objeto da ação de capacitação;
- II - melhor avaliação como instrutor em cursos realizados anteriormente no TRE-RS e de conteúdo programático similar ao que será ministrado;
- III - análise curricular de experiência externa em ações de capacitação já ministradas na mesma área;
- IV - doutorado, mestrado, curso de especialização de no mínimo 360 (trezentos e sessenta) horas ou de graduação em nível superior, nesta ordem de prioridade, na área de atividade da ação de capacitação;
- V - maior tempo de serviço prestado no âmbito da Justiça Eleitoral.

A experiência prática foi colocada à frente da experiência acadêmica, mas não significa que uma seja melhor que a outra. Acontece que a JE, por seu um ramo especializado da Justiça Federal, possui algumas peculiaridades e exige instrutores internos com conhecimentos especializados e com experiência de quem vivencia o dia-a-dia da atividade fim e da atividade meio. Conforme mencionado anteriormente, o modelo de Manual é flexível e nada impede que no futuro esses critérios sejam ajustados visando melhorar a qualidade dos cursos.

Como o TRE-RS não possui um cadastro específico das experiências profissionais dos servidores, foi criada uma ficha para o cadastro de instrutores internos, conforme figura 3, a seguir.


 Secretaria de Gestão de Pessoas Coordenadoria de Desenvolvimento CADASTRO DE INSTRUTOR INTERNO		
DADOS DO SERVIDOR		
Nome:		
Cargo:	Classe:	Padrão:
Lotação:		
ESCOLARIDADE		
	Curso	Instituição
2º grau		
3º grau		
Pós-Graduação		
Cursos de Extensão		
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL ANTERIOR AO TRE-RS		
Empresa	Cargo que Ocupava	Atividades/Atribuições Desenvolvidas
DECLARAÇÃO		
Declaro que todas as informações prestadas acima são verdadeiras e atendem aos termos da Portaria P N. XX/09.		
		Porto Alegre ____ de ____ de ____
		Assinatura do Instrutor
OBSERVAÇÕES		

Figura 3 - Ficha de cadastro de instrutor interno

Fonte: www.intranet.tre-rs.gov.br

Tanto a Portaria quanto o Manual agora serão encaminhados à alta Administração do TRE-RS, com vistas à análise e, caso aprovados, publicação.

4.4 FASE DE AVALIAÇÃO

Thiollent (1997) define como objetivos principais desta fase o controle da efetividade das ações na organização e suas conseqüências a curto ou médio prazo, e a extração de ensinamentos que serão úteis para a continuação da experiência.

Cabe salientar que esta fase não foi isolada das demais, pois boa parte dela ocorreu paralelamente às ações, sempre que a equipe se reunia para debater questões e propor alternativas. Neste ponto, o trabalho em grupo realizado pela equipe da CODES foi primordial para se chegar ao resultado final. Ao longo do primeiro semestre de 2009 muitas questões foram discutidas internamente e negociadas com as chefias e grupos interessados, gerando uma mobilização que deu ao projeto um caráter participativo e colaborativo.

A adequação e viabilidade das propostas ficaram comprovadas após a conclusão das primeiras ações.

Um exemplo é o curso Formação de Tutores: dos 75 servidores inscritos, 72 concluíram as atividades. Esse valor representa um aumento efetivo de 33,3% no número de tutores do TRE-RS. Mais que isso, significa que 10% do quadro do TRE-RS foi devidamente capacitado para a atividade de tutoria, sendo que antes exerciam esta função instintivamente, sem base teórica. Além de ter ocorrido apenas três casos de evasão, a média geral da avaliação de reação foi 9,04 - uma das maiores até hoje. Abaixo estão transcritos três comentários de alunos:

Aluno 1 - Esse curso foi um dos mais interativos que participei. Em especial gostaria de salientar a boa vontade dos tutores, que em momentos se confundiam com os próprios alunos, em responder, debater e estimular os alunos.

Aluno 2 - Uma vez que já tive de elaborar um EAD, por ocasião das eleições 2008, e tinha pouquíssimos conhecimentos a respeito, senti que se tivesse participado dessa capacitação anteriormente, não teria tido tantas dificuldades.

Aluno 3 - O curso foi bastante positivo, foi possível ver a dedicação dos envolvidos em responder o que era perguntado e em induzir boas práticas de ensino.

Devido ao grau de satisfação dos alunos este curso foi aprovado como pré-requisito para a atuação como tutor, além disso, o sucesso do curso dá maior força à proposta de implementação do banco de tutores.

Outro indicador positivo é o término do primeiro curso sugerido na programação de EAD. A reedição do Práticas Cartorárias - Cartório Judicial, cujo público potencial era de aproximadamente 200 servidores, teve 167 inscrições, sendo que 158 servidores concluíram as atividades. Tais servidores foram certificados com 15 horas de capacitação em seus assentamentos profissionais, ou seja, aproximadamente 20% do necessário para cumprir a carga-horária estipulada para a promoção.

Os próximos passos previstos são:

- a) Dar seguimento ao cronograma de cursos a distância;
- b) Defender a aprovação da Portaria e do Manual de instrutoria interna;
- c) Abrir as inscrições para o cadastro de tutores (depende da aprovação do Manual);
- d) Inserir no próximo LNC a possibilidade das áreas descreverem os cursos que pretendem oferecer em EAD e indicarem os tutores.

5 CONCLUSÃO

De um lado um quadro de servidores qualificado, com potencial para compartilhar conhecimento; de outro um público total de quase 800 servidores do quadro e 300 cedidos com diversas necessidades de capacitação. Interligar necessidades e qualificação é uma tarefa obrigatória para o TRE-RS neste momento.

Soma-se a isto o fato que o serviço judiciário, ante as suas peculiaridades, exige instrutores internos com conhecimentos especializados e com experiência de quem vivencia o dia-a-dia da atividade fim e da atividade meio da Justiça Eleitoral.

A melhor forma de buscar soluções para superar esses desafios é a integração entre o meio acadêmico e o profissional. A pura utilização de conhecimentos empíricos gera uma visão míope e restrita, pois impede o indivíduo de adquirir novos conhecimentos e habilidades, dificultando a inovação. Ao mesmo passo, querer utilizar os conhecimentos acadêmicos puros para mudar uma realidade é ilusão, pois na vida – e no trabalho – em sociedade o indivíduo encontra forças já posicionadas e resistentes a mudanças.

O uso da metodologia de pesquisa-ação neste trabalho foi extremamente enriquecedor, pois ao agregar a visão acadêmica permitiu aproveitar ferramentas já implantadas na instituição – como o LNC e o banco de formação dos servidores – para extrair e utilizar as informações de forma diferenciada, trazendo benefícios em grande escala, generalizando, e não mais tratando casos isoladamente.

A pesquisa-ação permitiu, também, realizar pesquisas, ações e avaliações em grupo e negociar diretamente com os diversos agentes envolvidos nos processos durante a realização dos mesmos. Esta atitude facilita o alcance dos objetivos, pois as soluções já contêm as sugestões daqueles que serão afetados pelas ações.

Dentro do grupo, coube a este pesquisador agregar principalmente a visão acadêmica da Administração, analisar e delimitando a problemática, desenvolver os objetivos, pesquisar a base teórica, utilizar a metodologia adequada para abordar e tratar a problemática de forma organizada, ordenando e priorizando as ações. Por ser servidor do quadro do TRE-RS e conhecedor da realidade da organização, o pesquisador também teve voz ativa nas decisões e no desenvolvimento dos mecanismos para suprir as necessidades mais urgentes da organização.

Conforme comprovado nas descrições das ações e das avaliações no capítulo Apresentação e Análise dos Dados, este trabalho alcançou todos seus objetivos, propondo a criação de um banco de tutores, ampliando a oferta de cursos já para 2009 e atendendo às necessidades de capacitação do quadro de servidores e às diretrizes da Lei, nº 11.416 (BRASIL, 2006).

Este trabalho também deixou encaminhadas ações que facilitam a continuidade do projeto e a ampliação da instrutoria interna e da oferta de cursos nos próximos anos.

Os resultados, porém, não ficam restritos aos objetivos traçados originalmente. Ao levar para dentro do TRE-RS uma nova metodologia de trabalho - a pesquisa-ação - e obter sucesso, este projeto deixa marcas culturais positivas que permitirão ampliar o uso de pesquisa aplicada e de técnicas participativas para o desenvolvimento da instituição, ou seja, maior abertura para o meio acadêmico integrar-se ao profissional gerando mudanças planejadas e positivas.

Além disso, o banco de tutores dá transparência ao processo seletivo – ao contrário do critério “convite” - e permite que os servidores do interior, muitas vezes presos à rotina cansativa do cartório eleitoral, utilizem seus conhecimentos de outras áreas e sintam-se mais fortemente integrados ao TRE-RS. Além do incentivo natural por ter suas habilidades reconhecidas, afinal os interessados em participar são voluntários, a recompensa pecuniária permite um incremento da renda, mas que é um valor barato a ser pago em troca da disseminação do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; *et al.* Planejamento instrucional em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 289-321.

ABBAD G.; FREITAS, I. A. e PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 231-254.

BORGES-ANDRADE, J. E. Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 177-195.

ANUÁRIO BRASILEIRO ESTATÍSTICO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA. 3. ed. São Paulo: Instituto Monitor. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação – referências - elaboração. Rio de Janeiro. 2002.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. 2. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998. Trata da Reforma Administrativa do serviço público. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 18 set. 2008.

_____. Lei n. 10.842, de 20 de fevereiro de 2004. Cria cargos e funções nos quadros de pessoal dos tribunais regionais eleitorais, destinado as zonas eleitorais. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 20 set. 2008.

_____. Lei n. 11.202, de 29 de novembro de 2005. Extingue e cria cargos e funções nos quadros de pessoal do Tribunal Superior Eleitoral e dos Tribunais

Regionais Eleitorais. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 20 set. 2008.

_____. Lei n. 11.416, de 15 de dezembro de 2006. Versa sobre as carreiras dos servidores dos quadros de pessoal do Poder Judiciário da União. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 20 set. 2008.

_____. Decreto-Lei n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 18 set. 2008.

_____. Decreto n. 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. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em 18 set. 2008.

_____. Decreto n. 6.583, de 29 de setembro de 2008. Promulga o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, assinado em Lisboa, em 16 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 22 abril de 2009.

CARVALHO, R. S. **Avaliação de Treinamento a Distância: Reação, Suporte à Transferência e Impacto do Treinamento no Trabalho**. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

COELHO, M. G. B. **A preparação de agentes educativos para atuar com a modalidade de educação a distância: um modelo de qualificação**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Educação a distância em organizações públicas**; mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2006.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

KIRKPATRICK, D. L. **Evaluating Training Programs: the four levels**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1994.

MAIA, M. C.; MEIRELLES, F. S. Estudo sobre educação a distância e o ensino superior no Brasil. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, 11., 2004, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador, ABED, 2004. Disponível em: <<http://www.abed.org.br>>. Acesso em 15 mar. 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

Pilati, R. História e importância do TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 159-176.

PRETI, O. **Educação a distância: construindo significados**. Cuiabá: NEAD/IE-UFMT; Brasília: Plano, 2000.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. 2000. 81 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

_____. Gestão do conhecimento, um novo caminho. **HSM Management**. São Paulo, 2000. n.29, p.52-69, set./out.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

TRE-RS. Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Resolução TRE n. 158, de 25 de maio de 2006. Aprova a nova estrutura organizacional do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 20 jul. 2008.

_____. Estrutura do TRE-RS: Secretaria. Intranet do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. [2007]. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2008.

TSE. Tribunal Superior Eleitoral. Resolução TSE n. 22.582, de 28 de agosto de 2007. Regulamenta o Desenvolvimento na Carreira. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 20 jul. 2008.

_____. Resolução TSE nº 22.576, de 30 de agosto de 2007. Regulamenta o Adicional de Qualificação. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 20 jul. 2008.

_____. Resolução TSE nº 22.651, de 20 de dezembro de 2007. Dispõe sobre a Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso, instituída pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, no âmbito da Justiça Eleitoral, e dá outras providências. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 20 jul. 2008.

_____. Resolução TSE nº 22.692, de 6 de fevereiro de 2008. Estabelece diretrizes para a implementação da metodologia da educação a distância - EAD no âmbito da Justiça Eleitoral. Disponível em: <<http://intranet1.tre-rs.gov.br/>>. Acesso em 20 jul. 2008.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. da S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. In: BORGES-ANDRADE, J. E. *et al.* **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 137-158.

ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via Internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ANEXO 1 – PORTARIA

PORTARIA P N. XX DE XX DE XX DE 2009.

Dispõe sobre a Gratificação por Encargo de Curso, instituída pela Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990, no âmbito do TRE-RS.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL DO RIO GRANDE DO SUL, no uso de suas atribuições, e considerando o disposto na Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990 e a Resolução TSE n. 22.651 de 20 de dezembro de 2007.

RESOLVE:

Art. 1º A Gratificação por Encargo de Curso será concedida, na forma prevista nesta Portaria, ao servidor do quadro de pessoal do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul que, em caráter eventual, atuar como instrutor interno em cursos de formação previstos no Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento da Justiça Eleitoral, realizados sob as metodologias presencial e a distância.

Art. 2º Os procedimentos relativos à Instrutoria Interna serão disciplinados em Manual próprio, sob a responsabilidade da Coordenadoria de Desenvolvimento da Secretaria de Gestão de Pessoas.

Art. 3º Não serão consideradas atividades passíveis de remuneração por Instrutoria Interna:

- I. Treinamento diretamente associado ao processo eleitoral;
- II. Treinamento em sistemas informatizados relativos às rotinas específicas da Justiça Eleitoral, exceto quando esses treinamentos fizerem parte de convênios firmados com outros órgãos não pertencentes à Justiça Eleitoral;
- III. Curso cujo conteúdo estiver diretamente vinculado às rotinas específicas de trabalho ou às competências regulamentares da unidade e cujo

público-alvo for composto por servidores da própria unidade de lotação, bem como de áreas correlatas em outros órgãos da Justiça Eleitoral.

Art. 4º Para fins de pagamento da gratificação de que trata esta Portaria, o valor da hora-aula do instrutor interno deverá respeitar os percentuais seguintes, de acordo com a escolaridade do servidor:

a) para atuação apenas como conteudista ou como tutor de conteúdo do curso:

Escolaridade do servidor	Nível Médio	Graduação	Pós-graduação	Mestrado	Doutorado
Percentual (%)	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2

b) para atuação como conteudista e como tutor de conteúdo do curso:

Escolaridade do servidor	Nível Médio	Graduação	Pós-graduação	Mestrado	Doutorado
Percentual (%)	1,4	1,6	1,8	2,0	2,2

§ 1º Conteudista é o profissional responsável pelo planejamento, elaboração de conteúdos material didático e referências bibliográficas para cursos a distância; e tutor de conteúdo o profissional que domina os temas abordados, facilita a construção da aprendizagem e esclarece as dúvidas dos alunos em relação ao conteúdo.

§ 2º O valor da hora-aula é calculado sobre o maior vencimento básico da administração pública federal vigente no ato do pagamento.

§ 3º O valor devido corresponde à retribuição pela atuação do instrutor interno, nas metodologias presencial e a distância, garantindo a qualidade do processo de apropriação do conhecimento.

§ 4º Na atividade de instrutor interno deverá ser observado o limite máximo diário de quatro horas de aula e o limite mensal de quarenta horas.

§ 5º A retribuição não poderá ser superior ao equivalente a 120 (cento e vinte) horas de trabalho anuais, ressalvadas as situações de excepcionalidade, devidamente justificadas e previamente aprovadas pelo Presidente deste Tribunal, que poderá autorizar o acréscimo de até 120 (cento e vinte) horas de trabalho anuais.

§ 6º O pagamento a que se refere o caput será incluído na folha de pagamento subsequente à conclusão da ação de capacitação.

Art. 5º Os casos omissos serão resolvidos pelo Presidente deste Tribunal.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Porto Alegre, XX de XX de 2009.

Presidente.

ANEXO 2 – MANUAL INSTRUTORIA INTERNA TRE-RS

1. APRESENTAÇÃO

Este manual tem o propósito de apresentar as regras que irão reger, no âmbito do TRE-RS, a Instrutoria Interna de que trata o inciso I do art. 76-A da Lei 8.112/1990. Contém orientações básicas para facilitar a compreensão dos procedimentos para a formação do Cadastro de Instrutores, bem como das demais etapas que envolvem a execução de ações de capacitação por Instrutoria Interna.

Com esta finalidade, inauguram a presente exposição os conceitos básicos norteadores da Instrutoria Interna, juntamente com a descrição dos instrumentos a serem empregados no processo de seleção dos instrutores.

Ao final, estão apresentadas as Fichas de Cadastro de Instrutor e de Curso Interno a serem utilizadas (Anexo I).

2. LEGISLAÇÃO PERTINENTE

- ✓ Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990;
- ✓ Resolução TSE nº 22.651/07, que trata da gratificação por encargo de curso ou concurso;
- ✓ Resolução TSE nº 22.692/08, que traz as diretrizes para EAD;
- ✓ Portaria P nº XXXX

3. NOÇÕES PRELIMINARES

Primeiramente, é importante destacar que para a definição da atividade de Instrutoria Interna no âmbito do TRE-RS foram levados em consideração, além da legislação acima elencada:

- ✓ A necessidade de estabelecer procedimentos de acordo com a Resolução TSE nº 22.651/07;

✓ As ações de capacitação e aprimoramento técnico desenvolvidas pela Secretaria de Gestão de Pessoas, tendo em vista o atual nível de exigência de qualificação profissional, motivada pela crescente necessidade de mudança e de desenvolvimento;

✓ A necessidade de capacitar e aprimorar o Quadro de Pessoal do TRE-RS;

✓ Que o serviço judiciário, ante as suas peculiaridades, exige instrutores internos com conhecimentos especializados e com experiência de quem vivencia o dia-a-dia da atividade fim e da atividade meio da Justiça Eleitoral.

Para a compreensão dos procedimentos que envolvem a Instrutoria Interna faz-se necessária a definição de conceitos básicos, os quais serão apresentados a seguir.

Nos termos do artigo 2º da Res. TSE n. 22.651/07, compreende-se como Instrutoria Interna o desempenho eventual, por servidores do Quadro de Pessoal deste Tribunal, de atividade docente realizada no âmbito das ações de educação corporativa previstas no Programa Permanente de Capacitação e Desenvolvimento dos servidores da Justiça Eleitoral, realizadas sob metodologia presencial ou a distância.

Salienta-se que as ações de educação corporativa deverão observar as áreas de interesse da Justiça Eleitoral, conforme Resolução TSE n. 22.572/2007.

Para a realização de ações de capacitação por Instrutoria Interna, serão observados os critérios de disponibilidade orçamentária, demanda pelo assunto, público que justifique a formação de turma e interesse da Administração.

Consideram-se ações de capacitação e desenvolvimento por meio da Instrutoria Interna todas as atividades docentes que contribuam para melhorar o desempenho dos servidores do TRE-RS, especialmente:

- a) Cursos de formação;
- b) Cursos de aperfeiçoamento e de desenvolvimento profissional;
- c) Cursos de integração.

Não serão consideradas atividades passíveis de remuneração por Instrutoria Interna:

- a) Treinamento diretamente associado ao processo eleitoral;

b) Treinamento em sistemas informatizados relativos às rotinas específicas da Justiça Eleitoral, exceto quando esses treinamentos fizerem parte de convênios firmados com outros órgãos não pertencentes à Justiça Eleitoral;

c) Curso cujo conteúdo encontre-se diretamente vinculado às rotinas específicas de trabalho ou às competências regulamentares da unidade e cujo público-alvo seja composto por servidores da própria unidade de lotação, entendida esta como Coordenadoria, Assessoria ou Gabinete, bem como de áreas correlatas em outros órgãos da Justiça Eleitoral.

Nos termos do art. 4º da Res. TSE n. 22.651/07, não poderá exercer a atividade de instrutor interno ou de coordenador de curso o servidor que estiver:

a) Usufruindo das licenças previstas no art. 81 da Lei n. 8.112, de 1990;

b) Cedido ou em licença para acompanhamento de cônjuge com lotação em outro órgão ou entidade que não integre a Justiça Eleitoral;

c) Ausente em razão dos afastamentos previstos no art. 97 da Lei n. 8.112, de 1990;

d) Afastado em virtude das situações previstas no art. 102 da Lei n. 8.112, de 1990, à exceção de afastamento para exercício de cargo comissionado em outro Tribunal Eleitoral.

4. PROCEDIMENTOS PARA A INSTRUTORIA INTERNA

4.1 DO CADASTRAMENTO E DA SELEÇÃO DE INSTRUTORES INTERNOS

A Coordenadoria de Desenvolvimento (CODES) promoverá o cadastramento de instrutores internos para, quando da realização de ações de capacitação, dispor de um banco de dados para consulta conforme a necessidade.

Poderão cadastrar-se como instrutores internos os servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo dos quadros de pessoal do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul. Entretanto, tendo em vista o público-alvo e a excelência do seu conhecimento, poderá ser convidado servidor não cadastrado para atuar como instrutor interno.

Os candidatos a instrutor interno serão cadastrados nas áreas em que comprovadamente possuam formação ou experiência profissional compatíveis, devendo-se observar o seguinte:

a) A formação do candidato a instrutor deverá ser comprovada por meio da apresentação de certificados de conclusão;

b) O conhecimento prático deverá ser comprovado por meio de declaração expedida pela chefia imediata da unidade de serviço, sob sua responsabilidade, na qual houve a aquisição do referido conhecimento;

c) Quando houver mais de 01 (um) instrutor interno cadastrado para a mesma ação de capacitação, a seleção dar-se-á com base nos critérios relacionados a seguir, devendo, contudo, ser observado o rodízio entre os instrutores, quando possível:

I - maior tempo de experiência como instrutor da matéria objeto da ação de capacitação;

II - melhor avaliação como instrutor em cursos realizados anteriormente no TRE-RS e de conteúdo programático similar ao que será ministrado;

III - análise curricular de experiência externa em ações de capacitação já ministradas na mesma área;

IV - doutorado, mestrado, curso de especialização de no mínimo 360 (trezentos e sessenta) horas ou de graduação em nível superior, nesta ordem de prioridade, na área de atividade da ação de capacitação;

V - maior tempo de serviço prestado no âmbito da Justiça Eleitoral.

d) Os instrutores internos deverão comprovar participação em eventos de aperfeiçoamento relacionadas à sua área de conhecimento, perfazendo carga horária mínima de 12 (doze) horas a cada 2 (dois) anos.

e) O cadastro poderá ser feito pelo servidor interessado e atualizado a qualquer tempo.

f) Será excluído do Cadastro de Instrutores Internos aquele que obtiver avaliação de nível insuficiente.

A critério da Administração, a escolha do instrutor interno para atuar em ação de capacitação sob a metodologia presencial poderá ser realizada por banca

formada por servidores do TRE, integrada por representantes da SGP e de área(s) correlata(s) à da capacitação.

4.2 DA COORDENAÇÃO DE CURSOS

Caberá à CODES/SGP a coordenação e a logística de cada ação de capacitação que se realizar no âmbito do TRE, podendo, para tanto, convidar servidor para atuar como supervisor de curso em evento específico, o que não se confundirá com Instrutoria Interna.

A Supervisão de curso atuará em apoio à CODES, sendo responsável pela intermediação entre instrutores e a CODES no encaminhamento de conteúdos e demandas; pela observação do cumprimento do cronograma; etc.

4.3 RESPONSABILIDADE DA COORDENADORIA DE DESENVOLVIMENTO

Caberá à CODES:

- a) Elaborar o planejamento das ações de capacitação para o TRE-RS, com base Plano Anual de Capacitação e Desenvolvimento e no levantamento das necessidades de capacitação realizado para o ano corrente;
- b) Analisar o material pedagógico de cada instrutor interno e propor, caso necessário, alterações técnicas para o melhor aproveitamento dos participantes da ação de capacitação;
- c) Elaborar e proceder a avaliação permanente e sistemática das ações de capacitação, bem como dos resultados advindos;
- d) Oferecer aos instrutores internos de cursos a distância ação de capacitação voltada a sua adaptação pedagógica às peculiaridades desta modalidade de ensino;

4.4 DA RESPONSABILIDADE DOS SUPERVISORES DE CURSO E DOS INSTRUTORES INTERNOS

Os instrutores internos deverão apresentar à CODES, no prazo de 45 dias antes da capacitação na modalidade a distância e 25 dias na modalidade presencial, o plano do curso, que deverá conter:

- a) A íntegra do conteúdo programático e metodologia de ensino a ser aplicada;
- b) Material didático-pedagógico e recursos necessários;
- c) Apostila e exercícios, se utilizada;
- d) Total de horas-aula estimadas;
- e) Outras informações que julgar necessárias.

O instrutor interno que atuar na metodologia a distância deverá:

- a) Acompanhar, motivar, orientar e estimular o aprendizado do aluno garantindo a qualidade do processo de apropriação do conhecimento;
- b) Elaborar os conteúdos pedagógicos para a transposição para a linguagem multimídia.

Ao instrutor interno que atuar em ações de capacitação presenciais (ou mistas) caberá:

- a) Acompanhar, motivar, orientar e estimular o aprendizado do aluno, garantindo a qualidade do processo de apropriação do conhecimento;
- b) Utilizar meios e conteúdos pedagógicos, inclusive multimídia disponíveis na Justiça Eleitoral, que facilitem a aprendizagem;
- c) Proporcionar, sempre que possível, atividades que aproximem a aprendizagem da prática.

O supervisor de curso deverá verificar a conformidade do plano do curso apresentado pelo instrutor interno e suas especificações com os objetivos da ação de capacitação proposta, e repassá-lo para a CODES, que deverá manifestar-se sobre a carga-horária proposta e sua adequação ao conteúdo programático.

4.5 HORÁRIO DAS ATIVIDADES

O servidor que desempenhar atividades de instrutor interno terá horário especial, vinculado à compensação de horário a ser efetivada no prazo de até 1 (um) ano a contar da data de conclusão da ação de capacitação na qual participar.

As atividades de Instrutoria Interna devem ocorrer, preferencialmente, em horário diverso ao da jornada de trabalho. Entretanto, excepcionalmente, a capacitação poderá ser ministrada durante a jornada de trabalho diária do instrutor

interno, desde que o seu afastamento não cause prejuízo ao exercício das atribuições do cargo efetivo ou da função comissionada de que for titular e que obtenha autorização expressa da chefia imediata. Nestes casos, para fins de remuneração correspondente, o instrutor deverá compensar o horário referente ao afastamento.

A CODES comunicará formalmente a participação do servidor como instrutor interno à chefia imediata deste, no mínimo de 15 (quinze) dias antes da data prevista para início da capacitação.

4.6 DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS INSTRUTORES INTERNOS

O instrutor interno será avaliado pelos treinandos, ao final de cada capacitação, sob a responsabilidade da CODES, que dará o devido retorno ao instrutor interno e acompanhará, permanentemente, o seu desempenho, a fim de atender a política de aprimoramento da Instrutoria.

Os critérios de avaliação serão determinados pela CODES e previamente apresentados ao instrutor.

O instrutor interno que, injustificadamente, faltar ou desistir dos compromissos pedagógicos anteriormente acordados, ficará impedido, pelo prazo de um (01) ano, de exercer a função de supervisor de curso ou instrutor interno. A justificativa pela falta será apresentada à SGP, que se manifestará a respeito da aplicação ou não do impedimento.

Será considerado desempenho insuficiente para fins de exclusão do Cadastro de Instrutores Internos índice inferior a 70% em qualquer um dos itens avaliados.

A avaliação do curso será realizada conforme Ficha de Avaliação de Evento utilizada pela CODES.

5. DISPOSIÇÕES FINAIS


As despesas decorrentes das orientações contidas neste manual correrão às custas do Programa de Capacitação do Tribunal Regional Eleitoral do Rio Grande do Sul.

É facultado ao TRE-RS a indicação de servidores pertencentes aos quadros de pessoal de outros Tribunais Eleitorais para o desempenho das atividades de instrutor interno, ficando, neste caso, as despesas de passagens, diárias, auxílio deslocamento e a gratificação pertinentes a cargo do órgão solicitante.

Os casos omissos serão analisados e resolvidos pela CODES.

6. ANEXOS

6.1 ANEXO I – Fichas de Cadastro de Instrutor

 Secretaria de Gestão de Pessoas Coordenadoria de Desenvolvimento CADASTRO DE INSTRUTOR INTERNO		
DADOS DO SERVIDOR		
Nome:		
Cargo:	Classe:	Padrão:
Lotação:		
ESCOLARIDADE		
	Curso	Instituição
2º grau		
3º grau		
Pós-Graduação		
Cursos de Extensão		
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL ANTERIOR AO TRE-RS		
Empresa	Cargo que Ocupava	Atividades/Atribuições Desenvolvidas
DECLARAÇÃO		
Declaro que todas as informações prestadas acima são verdadeiras e atendem aos termos da Portaria P N. XX/09.		
		Porto Alegre ____ de ____ de ____
		Assinatura do Instrutor
OBSERVAÇÕES		

